



信用金庫の渉外体制改革 - 事前課題の集計結果 -

視点

信用金庫にとってフェイス・トゥ・フェイスの渉外営業は「活動の中核チャンネル」と位置付けられる。しかしながら近年の職員不足と、それに起因したOJT機能の低下などから、渉外営業力の低下に苦慮する信用金庫は多い。こうしたなか渉外営業の生産性向上を目指し担当者の育成強化や業務の効率化が進んでいる。

そこで本稿では、当研究所が2020年11月から2021年1月にかけて実施した「経営戦略プランニング研修」の第6回「渉外体制改革」の事前課題（集計結果）を紹介し、信用金庫の渉外体制の再構築策などについて考えていきたい。

要旨

- 本稿は、「経営戦略プランニング研修」の第6回「渉外体制改革」の事前課題（集計結果）を取りまとめたものとなる（**受講金庫数は95金庫**）。
- 「地区管理型営業体制」の渉外体制を営業店に採用する信用金庫が8割に達し、また全体の7割の信用金庫は本部に専担者を配置する（**問1**）。
- 現在の渉外体制の課題は「渉外担当者の不足」が5割を超え、「渉外担当者の若年化」や「渉外担当者のモチベーション低下」が続く（**問2**）。
- 渉外支援端末の導入状況をみると、「タブレット端末」が53.4%となり、「ハンディ端末」の14.7%を大きく上回った（**問3**）。
- 女性職員を渉外担当に配置する信用金庫は77.2%あり、受講金庫の間では性別に関係なく業務を担うのが一般的となっている（**問4**）。

キーワード

信用金庫、経営戦略、新型コロナウイルス感染症、渉外体制改革

※「経営戦略プランニング研修」の第6回「渉外体制改革」の事前課題提出期間は、2020年11月16日～12月18日

目次
はじめに
1. 事前課題の集計結果（受講金庫の特徴等）
2. 渉外体制の考え方（問1）
3. 渉外活動の生産性向上（問2）
4. 渉外支援システムの導入（問3）
5. 女性職員の渉外担当への配置（問4）
おわりに

はじめに

信用金庫にとってフェイス・トゥ・フェイスの渉外営業は「活動の中核チャンネル」と位置付けられる。しかしながら近年の職員不足と、それに起因したOJT機能の低下などから、渉外営業力の低下に苦慮する信用金庫は多い。こうしたなか渉外営業の生産性向上を目指し担当者の育成強化や業務の効率化が進んでいる。

そこで本稿では、当研究所が2020年11月から2021年1月にかけて実施した「経営戦略プランニング研修」の第6回「渉外体制改革」（以下「本研修」という。）の事前課題（集計結果）を紹介し、信用金庫の渉外体制の再構築策などについて考えていきたい（**図表1、2**）。

（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集合（ゼミ）形式の研修である。2020年度は新型コロナウイルス感染症の感染拡大を受け、オンライン方式での開催に変更した。

信用金庫のニーズが高い分野（テーマ）単位で募集を行っており、受講信用金庫から提出された事前課題の集計結果および業界動向等の解説をYouTubeで配信する形である。

（備考）図表1～15まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

（図表2）本研修スケジュール

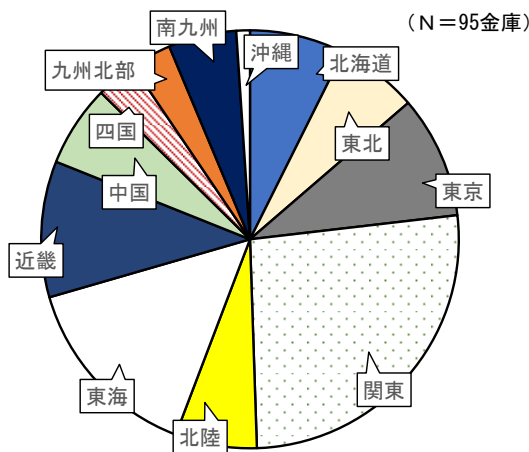
年 月 日	内 容
2020年11月16日	研修の案内発出（第6回テーマ「渉外体制改革」）
12月18日	申込み期限（事前課題の提出期限）
2021年1月8日	YouTubeによるWeb研修動画の配信（約41分）
1月29日	Web研修動画の配信終了

1. 事前課題の集計結果（受講金庫の特徴等）

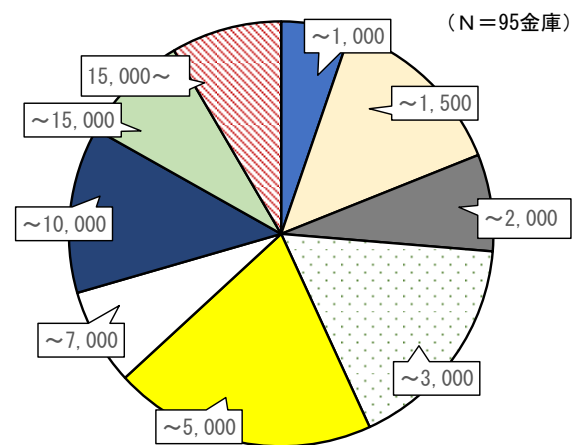
本研修は、全国から95信用金庫が参加した。受講金庫の地区別、預金規模別の分布をみると、（図表3、4）のとおりである。

また、事前課題の提出期間は2020年11月から12月だった（図表5）。2021年1月の緊急事態宣言の再発令などから、信用金庫を取り巻く状況は当時と大きく変わっている面もあるので、その点について留意いただきたい。

（図表3）地区別の受講状況



（図表4）預金規模別の受講状況（億円）



（図表5）事前課題の内容

No	設問（大項目）	課題の内容
問1	渉外体制の考え方	渉外体制の現状について
問2	渉外担当者の育成	渉外担当者の育成策について
問3	渉外支援システムの導入	渉外支援システム（端末）の導入状況について
問4	女性職員の渉外担当者への配置	女性職員の渉外担当者への配置状況について

（備考）1. 回答は原則として選択式を採用し、意見等はコメント欄に記入

2. 回答に未記入があった場合等は、適宜「その他」などへの修正を実施

2. 渉外体制の考え方（問1）

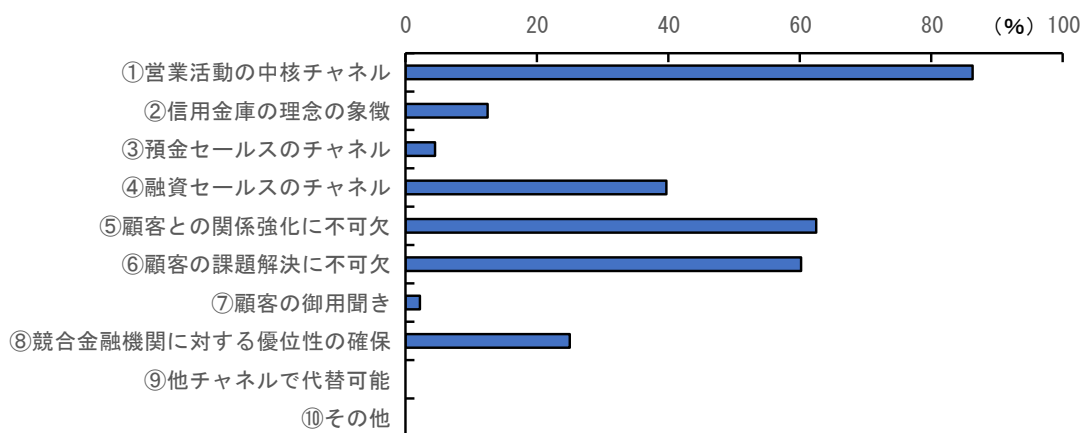
信用金庫の強みは渉外担当者によるきめ細かいフェイス・トゥ・フェイスの営業活動にあると言われる。メガバンクや地域銀行に対する優位性を発揮し続けるためにも、渉外営業力の強化は不可欠だが、近年は職員数の減少による渉外担当者の不足問題などが顕在化しつつある。そのため、多くの信用金庫が渉外体制の維持に苦慮しているとされる。そこで（問1）渉外体制の考え方では、信用金庫の渉外営業体制の現状を確認することにした。

(1) 渉外営業の位置付け・役割

渉外体制の位置付け・役割をみていくと、回答割合の高い順に「営業活動の中核チャンネル」が86.3%に達し、「顧客との関係強化に不可欠」が62.5%、「顧客の課題解決に不可欠」は60.2%となった（図表6）。

その一方で、「預金セールスのチャンネル」「顧客の御用聞き」の回答割合は1割に満たず、「他チャンネルで代替可能」も回答金庫数が0であった。受講金庫からは『デジタル（非対面）ではメガバンクに勝てないので、リアル（対面）で対抗する必要がある。』などの意見が聞かれた。

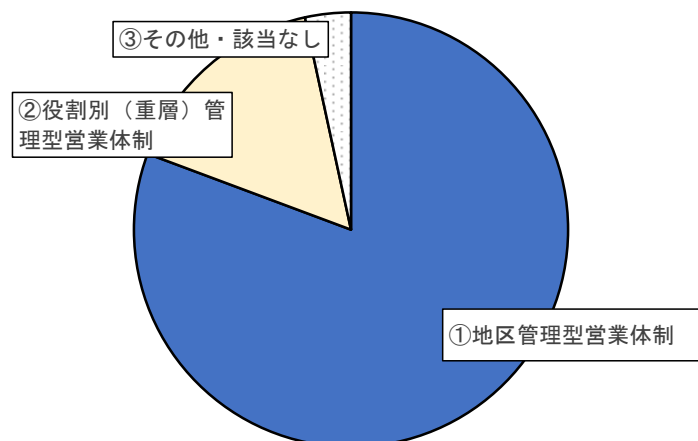
（図表6）位置付け・役割で近い考え方（3つまで回答可）



(2) 営業店の渉外体制

現在の営業店の渉外体制は「地区管理型営業体制」が80.6%、「役割別（重層）管理型営業体制」は15.9%となる（図表7）。両渉外体制のそれぞれにメリット・デメリットがあるものの、現状は地区管理型渉外体制を採用する信用金庫の方が多い。

（図表7）営業店の渉外体制（近い方）（1つ）

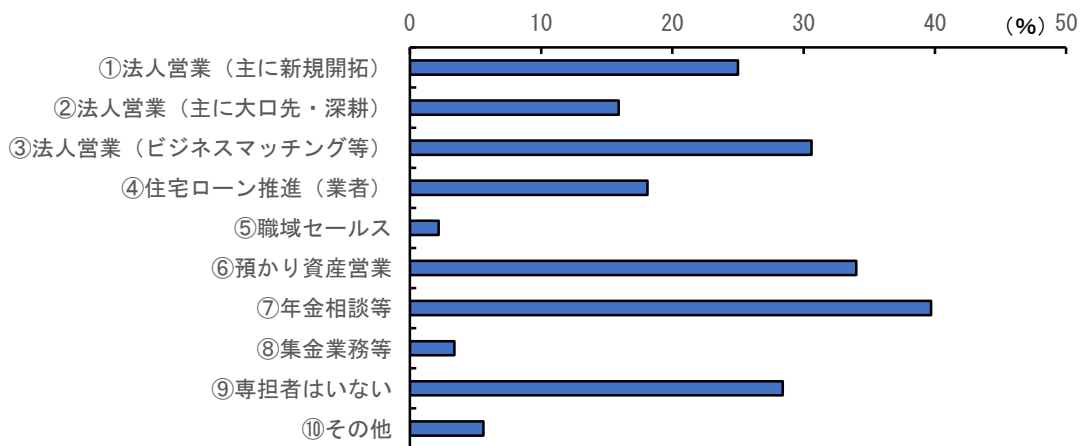


（３）本部の専担者

営業店の渉外担当者とは別に本部専担者を配置する信用金庫が7割（「専担者はいない」の28.4%を除く）となり（**図表8**）、渉外営業などに携わる本部職員は一般化しつつある。具体的な専担者には「年金相談等」「預かり資産営業」「法人営業（ビジネスマッチング等）」が3割を超え、「法人営業（主に新規開拓）」も2割を超えた。

こうした状況を勘案すると、今後、信用金庫が渉外体制改革を検討するうえでは営業店の渉外担当者と本部専担者との役割分担を含めた見直しが求められよう。

（図表8）本部の専担者（複数回答可）



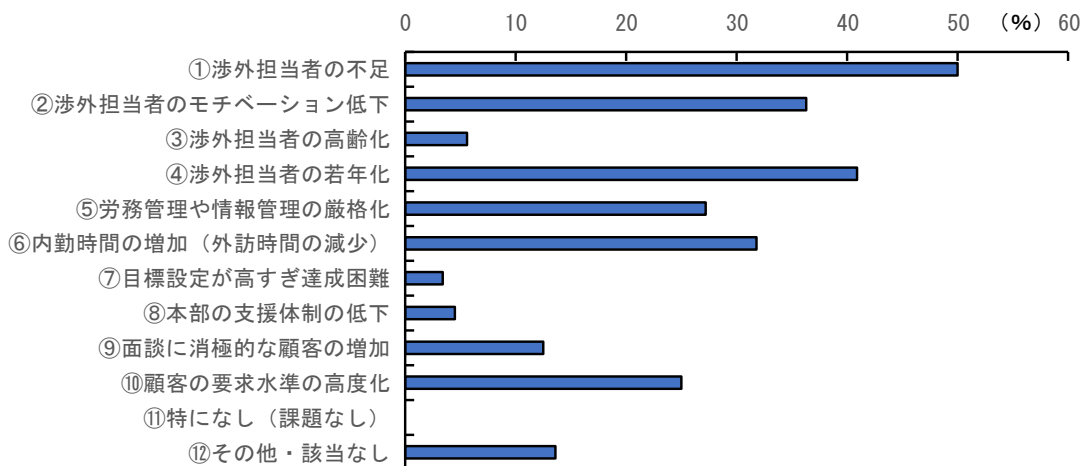
3. 渉外活動の生産性向上（問2）

近年、職員数の減少による渉外担当者の不足と、それに起因したOJT機能の弱体化が課題となっている。現状、職員数の増加は難しく、一人ひとりの渉外担当者の活動の生産性を高める努力が不可欠とされる。そこで（問2）では渉外活動の生産性向上策について、担当者の育成面と業務の効率化面から確認することにした。

（1）現在の課題

信用金庫の渉外営業を取り巻く課題を挙げると、「渉外担当者の不足」を訴える受講金庫が50.0%となり、「渉外担当者の若年化」（40.9%）、「渉外担当者のモチベーション低下」（36.3%）が続いた（**図表9**）。「渉外担当者の高齢化」を課題とする割合は5.6%に留まるので、受講金庫の間で渉外担当者の若年化が進んでいると想像される。また「顧客の要求水準が高度化」するなか、「労務管理や情報管理の厳格化」「内勤時間の増加（外報時間の減少）」が生じており、結果として営業活動に割くことが可能な時間が減少している状況も想像される。これらの結果が「渉外担当者のモチベーション低下」の一因となっているのだろう。

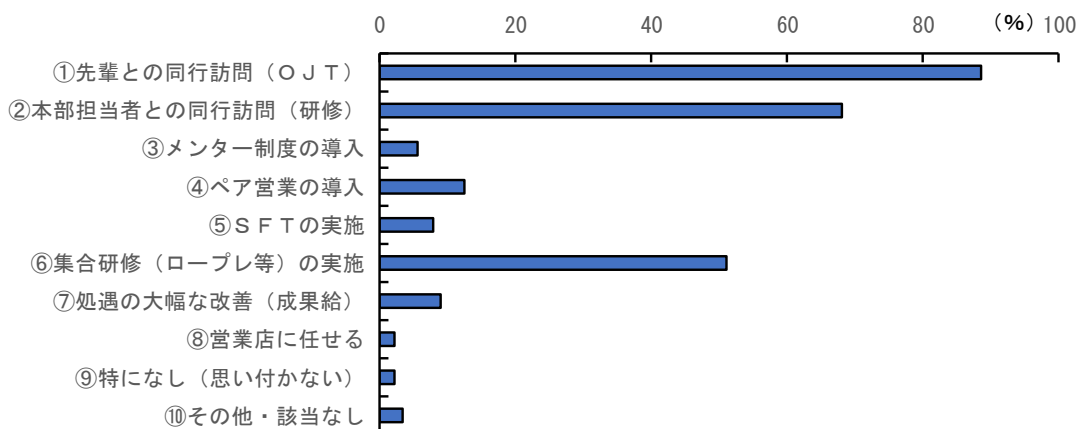
(図表9) 渉外体制を維持するうえでの課題 (3つまで回答可)



(2) 効果の高い育成策

効果の高い渉外担当者の育成策は「先輩との同行訪問 (OJT)」が 88.6%となり、「本部担当者との同行訪問 (研修)」も 68.1%であった (図表 10)。渉外担当者の育成には、相対的に手間のかかる同行訪問や実践型の研修が重要とされる。ただし近年の人繰りの厳しさから「ペア営業の導入」などの回答割合は低調だった。また、過度な成果主義型人事制度に慎重な信用金庫が多いこともあり、「処遇の大幅な改善 (成果給)」を選択する受講金庫も限られた。

(図表 10) 効果の高い育成策 (3つまで回答可)



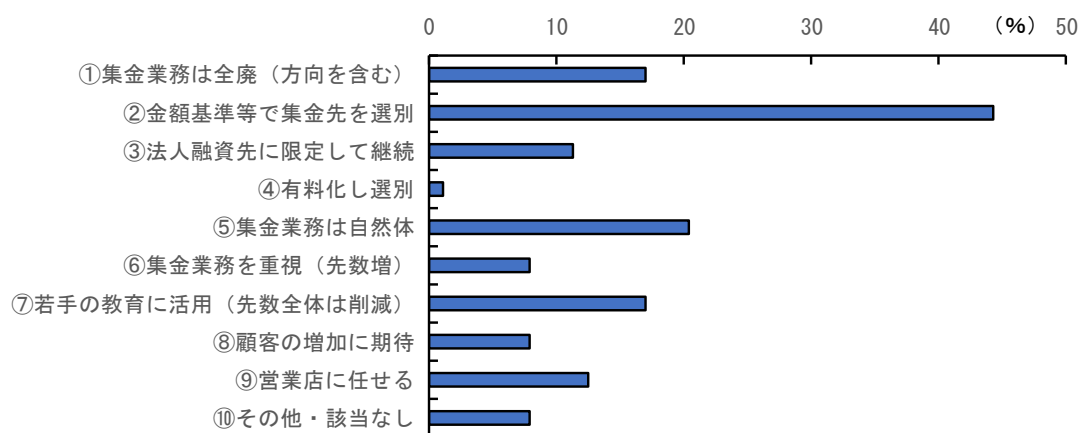
(3) 定期積金の集金業務への取組み

渉外営業の効率化を検討するうえで定期積金の集金業務の見直しは避けられない (図表 11)。そこで取組状況を見ると、「金額基準等で集金先を選別」が 44.3%となり、「法人融資先に限定して継続」するなど集金先の集約が進んでいる。すでに「集金業務は全廃 (方向を含む)」 (17.0%) や「集金業務は自然体」 (20.4%) と位置付ける信

用金庫もみられる。

その一方で、「若手の教育に活用（先数全体は削減）」が12.5%あり、渉外担当者の育成ツールとして定期積金の集金業務を活用する受講金庫もあった。受講金庫からは、『訪問先を選別のうえ、情報収集活動を行うツールの一つとして活用している。』『住宅ローン（見込み）先、職域先、子育て世帯先にターゲットを絞った定期積金の推進により、将来の顧客基盤の形成に必要な顧客への接点確保に取り組んでいる。』『先数増加のための集金業務ではなく、教育手段、情報収集手段として活用している。』などのコメントがあった。

（図表 11）定期積金の集金業務への取組状況（3つまで回答可）



4. 渉外支援システムの導入（問3）

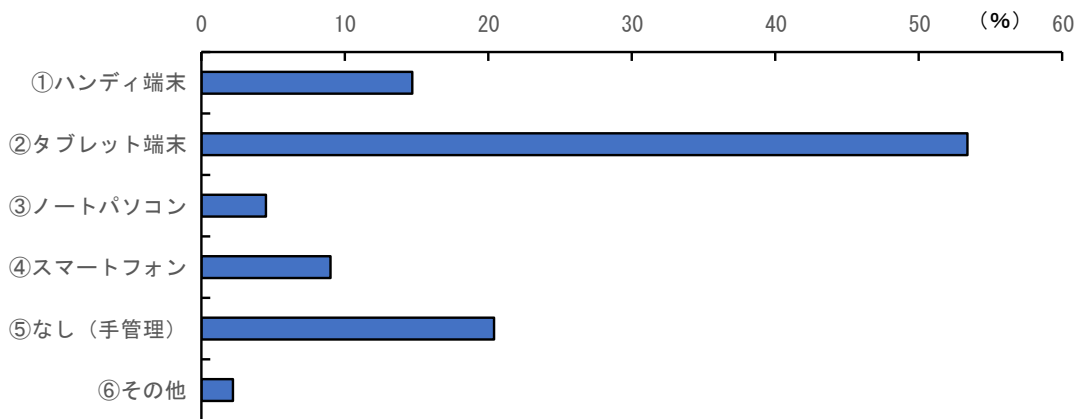
（1）渉外支援端末の有無

（問3）では、渉外支援システムの導入に関連して渉外支援端末の有無を確認することにした。集計結果をみると、かつての主流だった「ハンディ端末」を利用する受講金庫が14.7%に留まり、「タブレット端末」は53.4%と半数を超えた（図表12）。また、「なし（手管理）」の回答割合は20.4%であった。

ちなみにタブレット端末とスマートフォンといった複数の端末を渉外担当者に貸与する受講金庫は一部に限られた。業務上の通話で用いるスマートフォンなどは渉外支援システムとは別に貸与されているようである。

また、渉外支援システムの利用内容をみていくと（複数回答可）、営業先などで「顧客情報の参照・閲覧」が54.5%、「面談情報の蓄積」も51.1%となり半数を超えた。そのほかでは「日報の作成」や「スケジュール管理」「カメラの利用」などが高い回答割合となった。その一方でサイバーセキュリティの面などから「インターネット接続」は受講金庫の1割に留まる。

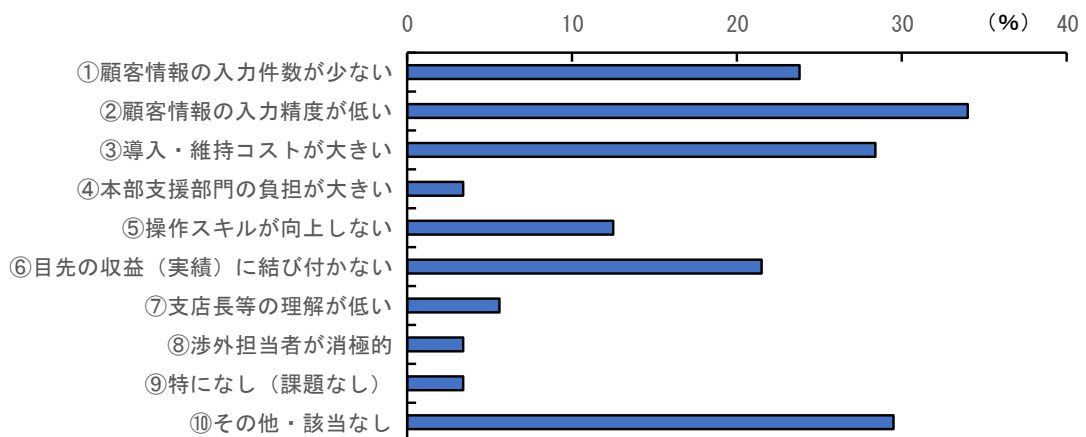
(図表 12) 端末の有無 (複数回答可)



(2) 導入後の課題

渉外支援システムの導入後の課題として、「顧客情報の入力精度が低い」が 34.0% となり、「顧客情報の入力件数が少ない」の 23.8% を上回った (図表 13)。渉外支援システムが普及するなか、顧客情報の入力も定着しつつあると考えられる。また、「目先の収益 (実績) に結び付かない」ため、費用対効果の算出などを行いつづらく、結果として「導入・維持コストが大きい」との回答に至ったと想像される。

(図表 13) 導入後の課題 (3 つまで回答可)



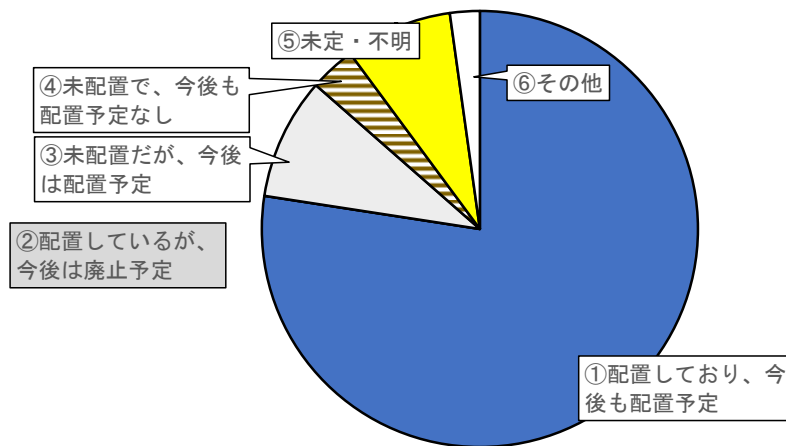
5. 女性職員の渉外担当への配置 (問 4)

信用金庫の常勤職員に占める女性職員の割合は、2009 年度末の 32.3% から 2019 年度末には 39.5% に上昇している (非正規職員等を含まない)。女性職員の活躍拡大の流れを受け、かつては男性職員に限られた渉外営業に携わる女性職員が増えている。社会環境の変化もあり、この流れは拡大が予想される。そこで (問 4) では、女性職員の渉外担当の配置状況を課題に設定した。

(1) 配置の有無

女性職員の渉外担当への配置状況は、「配置しており、今後も配置予定」が77.2%と8割近くに達した(図表14)。「未配置だが、今後は配置予定」(9.0%)を加えると、ほぼ9割の信用金庫で配置に前向きである。なお「その他」の意見のなかには、『(性別に関係なく)営業店長に部下の配置を一任しており、適任者を渉外担当者に任命している。』などがあった。

(図表14) 配置の有無(1つ)

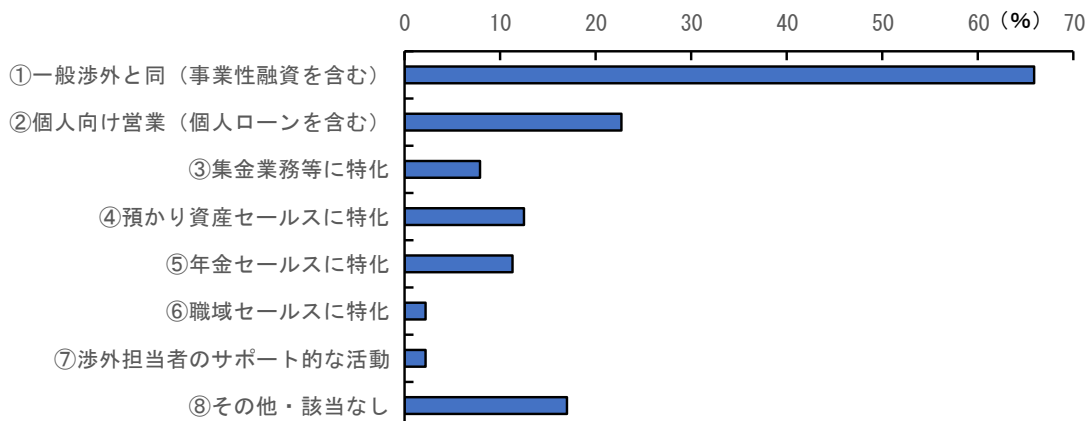


(備考) 円グラフで回答が0の項目はシャドーとする。

(2) 主な業務内容

次に主な業務内容は、「一般渉外と同(事業性融資を含む)」が65.9%となり、性別に関係なく渉外担当者を配置する信用金庫が主流となる(図表15)。「個人向け営業(個人ローンを含む)」や「預かり資産セールスに特化」「年金セールスに特化」のように業務を限定して配置する信用金庫もあるが、その大半は「一般渉外と同(事業性融資を含む)」と重複して回答している。

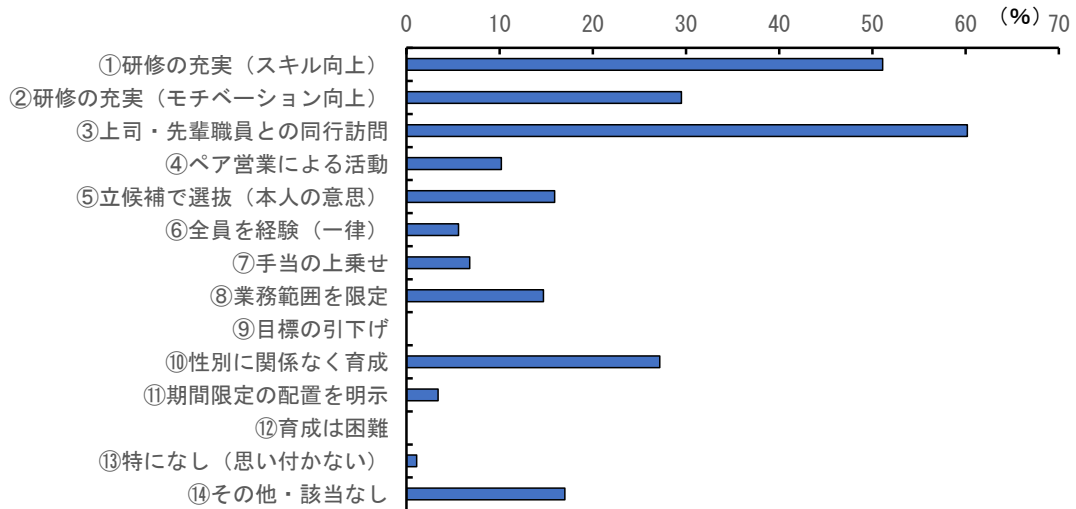
(図表15) 主な業務内容(3つまで回答可)



(3) 効果の高い育成策

女性職員が渉外担当者として活躍するための育成策には、「上司・先輩職員との同行訪問」が60.2%、「研修の充実（スキル向上）」も51.1%となる（図表16）。その一方で、「性別に関係なく育成」の回答割合が3割あり、特に（図表13）で「一般渉外と同（事業性融資を含む）」とした受講金庫でみられる。

(図表16) 効果の高い育成策（3つまで回答可）



おわりに

新型コロナウイルス感染症の感染拡大は、信用金庫の渉外営業の在り方を見直す機会となり得る。コロナ禍が続くなか不要不急の顧客訪問や営業活動が制限される一方で、課題を抱える顧客に対してはきめ細かい支援の実施が求められている。渉外担当者は、限られた機会・時間のなか効率よく顧客を訪問し、最適な提案を行っていく必要がある。そのためにもスキル向上が必要だし、活動内容の効率化も不可欠と言えよう。

こうしたなか信用金庫は、ウィズ／アフターコロナを見据えた渉外営業への転換に取り組むことが期待される。

以上
とね かずゆき
(刀禰 和之)

〈参考資料等〉

- ・信用金庫・地域銀行等のホームページ、ディスクロージャー誌

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。

【バックナンバーのご案内：金融調査情報】（2020年度・下期）

号 数	題 名	発行年月
2020-27	コロナ禍における信用金庫の業種別貸出金動向 -飲食・宿泊業など個人向け対面サービスで高い伸び-	2020年10月
2020-28	最近の不動産価格と信用金庫の不動産業向け貸出金の動向	2020年12月
2020-29	大和信用金庫の地域活性化への取り組み	2020年12月
2020-30	コロナ禍における信用金庫経営 - 事前課題の集計結果 -	2021年2月
2020-31	信用金庫の中期経営計画の策定 - 事前課題の集計結果 -	2021年2月
2020-32	信用金庫の融資推進・営業推進策 - 事前課題の集計結果 -	2021年2月
2020-33	信用金庫の人材育成・人事制度改革 - 事前課題の集計結果 -	2021年2月
2020-34	信用金庫の営業店評価の再設定 - 事前課題の集計結果 -	2021年2月
2020-35	信用金庫の店舗体制改革 - 事前課題の集計結果 -	2021年3月
2020-36	信用金庫の渉外体制改革 - 事前課題の集計結果 -	2021年3月
2020-37	信用金庫のコスト削減・生産性向上 - 事前課題の集計結果 -	2021年3月
2020-38	信用金庫の周年記念事業への取り組み - 事前課題の集計結果 -	2021年3月

*バックナンバーは、信金中央金庫 地域・中小企業研究所 ホームページに掲載しております。

信金中央金庫 地域・中小企業研究所 活動状況 (2021年2月実績)

○レポート等の発行状況

発行日	レポート分類	通巻	タイトル
21.2.3	内外金利・為替見通し	2020-11	日銀の超緩和策は当分継続されよう。現行策の点検内容が1つの注目材料に
21.2.4	ニュース&トピックス	2020-77	信用金庫の預金・貸出金とも高い伸びが続くー12月末の預金は前年同月比7.7%増、貸出金は同7.9%増ー
21.2.5	金融調査情報	2020-30	コロナ禍における信用金庫経営ー事前課題の集計結果ー
21.2.9	ニュース&トピックス	2020-79	コロナ感染再拡大における企業景況感の特徴ー第1波時と比べ軽微も、国によってバラツキー
21.2.17	経済見通し	2020-4	実質成長率は20年度▲5.1%、21年度3.3%、22年度1.6%と予測ー新型コロナウイルスの感染拡大による影響は長期化の公算ー
21.2.17	ニュース&トピックス	2020-82	活況が続く米住宅市場ーコロナ後に大幅な調整を迫られる可能性もー
21.2.26	金融調査情報	2020-31	信用金庫の中期経営計画の策定ー事前課題の集計結果ー
21.2.26	金融調査情報	2020-32	信用金庫の融資推進・営業推進策ー事前課題の集計結果ー
21.2.26	金融調査情報	2020-33	信用金庫の人材育成・人事制度改革ー事前課題の集計結果ー
21.2.26	金融調査情報	2020-34	信用金庫の営業店評価の再設定ー事前課題の集計結果ー
21.2.26	ニュース&トピックス	2020-83	信用金庫の業種別貸出金動向ー企業向け運転資金の伸び率は、21年1月末に前年同月比26.2%増ー
21.2.26	ニュース&トピックス	2020-84	3月にも公募開始が見込まれる「事業再構築補助金」ーこれまでの事業性評価をもとに効果的な支援をー

<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)