

定期積金の集金業務と協同組織金融機関

古江 晋也

要旨

定期積金の集金業務は協同組織金融機関に欠かせない営業ツールの一つであるが、90年代後半以降、事業所の廃業率の増加、コスト削減を目指した業務の見直しなどによって集金業務を取りやめる金融機関が増加した。

しかし、昨今では、集金業務の重要性を唱える意見が増加している。地域金融機関経営の核心が顧客とのふれあいにあると認識するのであれば、集金業務を単なる「預金収集」とみなしたり、費用対効果の観点から活動を評価するのではなく、コミュニケーション・ツールとして再活性化する方策を絶えず検討していく必要がある。

はじめに

営業区域が限定されている協同組織金融機関は組合員や地域社会に密着した営業活動を展開することで競争優位を築いてきた。そして地域に密着した営業活動に欠かせないツールの一つが、定期積金の集金業務である。しかし、90年代後半以降、信用金庫、信用組合における定期積金額は減少しているのが現状である。

定期積金のあり方については、各金融機関で大きく意見が分かれるものの、本稿では筆者がこれまで実施してきた協同組織金融機関へのヒアリング調査をもとに、昨今の定期積金における集金業務の動向をまとめることにする。

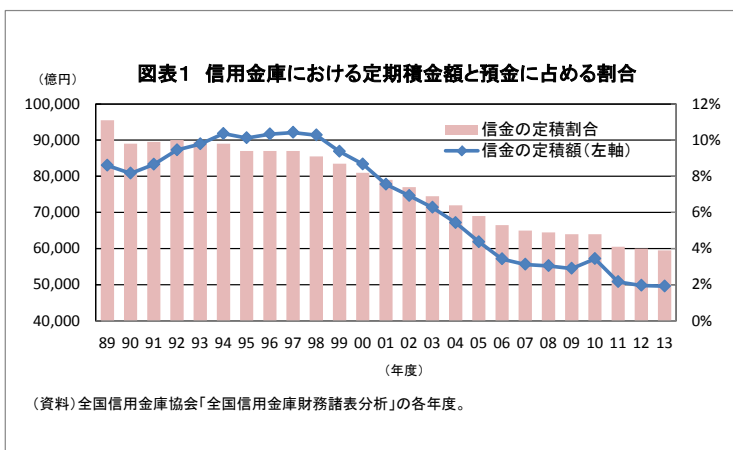
日掛、月掛積金

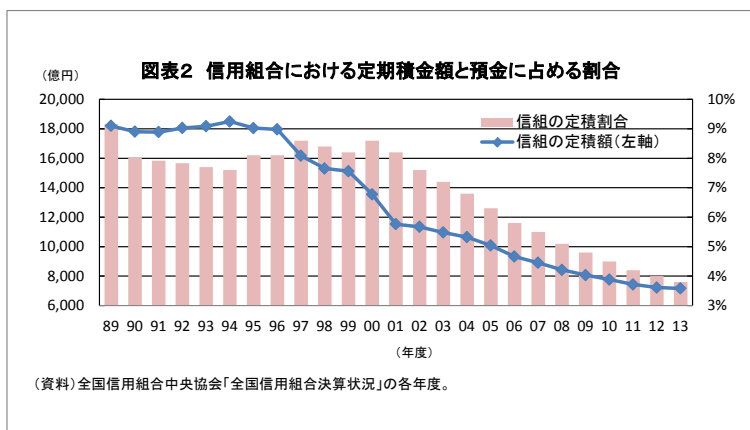
商店街が庶民の台所として賑わっていた時期、協同組織金融機関の職員は毎日、商業者のもとを訪れ、集金業務を行っていた。ある金融機関役員は、自転車で訪問していた当時を振り返り、「担当する顧客の顔を見ない日はなかった」と話すほど、金融機関と顧客は密着した関係にあった。

日掛積金は、事業者が日々の売上げの一部を金融機関に預け入れることで、事業者の資産形成を支援するとともに、仮に事故や疾病などで休業、または廃業を余儀なくされても、積金を取り崩すことで取引先の支払いや借入金の返済を賄う

「保険」としての役割もあった。ただ、その後、団体信用生命保険制度の普及などもあり、保険としての日掛積金の役割は低下していくことになった。

定期積金は、商店街の衰退などから、日掛けから月掛けへと商品が変化するようになったが、金融機関職員が事





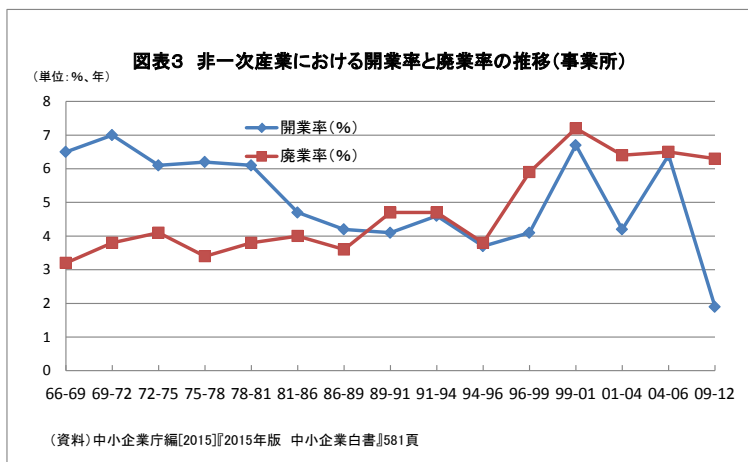
業者のもとを定期的に訪問できる定期積金は渉外活動のツールの一つであり、ローン案件を獲得することができる貴重な情報源と位置付けられていた。

しかし、90年代後半以降、定期積金額は大きく減少するようになった。

定期積金額が減少した背景

図表1は信用金庫、図表2は信用組合の定期積金額と定期積金の預金に占める割合の推移（1989～2013年度）を示したものである。

図表1によると信用金庫の定期積金額は90年度から上昇し、その後ほぼ横ばいで推移していたが、98年度以降は右肩下がりとなり低下し、2013年度は4兆9,628億円となった（ピーク時は97年度の9兆2,117億円）。この傾向は信用組合も同様



であり、90年代半ばまではほぼ横ばいであった定期積金額が97年度以降、急速に減少。2013年度は7,167億円となった（ピーク時は94年度の1兆8,497億円）。

定期積金額が90年代後半以降、急速に減少した理由は、少なくとも次の3点が考えられる。

第一は事業所の廃業率の増加である。図表3は非一次産業における事業所の廃業率と開業率の推移を表したものである。80年代後半以降、廃業率が開業率を上回るようになり、直近の2009～2012年では廃業率が6.3%であるのに対し、開業率は1.9%となっている。

第二は、金融機関でローコスト経営が求められるようになったためである。特に90年代後半は、バブル崩壊によって増大した不良債権の処理と自己資本比率の維持という二律背反の経営が求められるようになり、コスト削減はまさに焦眉の急であった。こうした中、「集金業務はコストがかかる」との声がコンサルタント会社等から唱えられるようになり、人件費を削減するための一環として集金業務の縮小や廃止が実施された。

折しも当時は投資信託の窓口販売が解禁されるなど預かり資產業務が注目されていた時期であり、大手金融機関は店舗戦略を見直すとともに、営業スタイルも、行員が顧客のもとを訪問するスタイルから、顧客に来店を促す店頭誘致スタイルへと変化していった。

第三は、消費者の貯蓄に対する価値観の変化である。定期積金を行う目的は、住宅、自動車、入学資金など将来の支出に備えるためである。しかし、90年代は消費者金融会社が瞬く間に事業を拡大し、消費者の価値観を「貯蓄してから消費する」から、「消費してから返済する」へと転換させた。加えて、金融機関が貯蓄よりカードローンの推進に力点を置いたことも定期積金が低迷する要因の一つになった。

集金業務の復活

90年代後半以降、「渉外活動の効率化」を打ち出し、集金業務を取りやめたり、自動振替にシフトすることを奨励する金融機関が増加した。

しかし、集金業務を取りやめたものの、数年後に再び「復活」する金融機関も少なくなかった。その理由の一つは顧客とのフェイス・トゥ・フェイスによる関係づくりがなくなり、融資が低迷するようになったためである。

例えば、ある金融機関では一定金額未満の集金を取りやめる方針を打ち出したが、融資残高が低迷するようになったため、その後は金額の如何にかかわらず、全軒先訪問する方針に転換したという。

融資残高の低迷以外にも、顧客対応の質の低下を理由に集金業務を復活した金融機関もある。同金融機関では、これまで人事異動があると、担当職員は新しい担当者を伴って顧客のもとへあいさつしていた。しかし集金業務を取りやめると、このようなあいさつが行われなくなったという。

なかには、「定期積金の集金業務は非効率である」との認識のもと、提案営業を

推進することで高い業績を計上している金融機関もある。同金融機関は既存顧客と長期的なリレーションを構築することで複合取引（クロスセリング）を目指すのではなく、新規顧客の開拓に力点を置いている。そのため定期積金を重視していない。

一方、長期的な関係づくりを重視した営業戦略を目指している金融機関にとっては、顧客のもとを継続的に訪問するためのツールがどうしても必要になる。顧客のもとを訪問する手段としては、通常の営業推進、商品案内、満期管理などがあるが、「集金業務の復活」は、他のツールよりもより効果的に顧客のもとを訪問できることが改めて認識されるようになったといえる（金融機関の都合で定期積金を取りやめた後に、定期積金を再開しても、残高はかつての水準を下回る傾向にある）。

また近年では、顧客との面談率の向上や融資残高の伸長を目指し、「職域サポート制度」が注目されているが、「最初の取引はやはり定期積金」という金融機関も少なくなく、金融機関と顧客が信頼関係を構築していく「きっかけ商品」であることがわかる。

定期積金を巡る課題

昨今、集金業務の重要性が唱えられるようになってきているが、その取組み内容は各金融機関ともさまざまである。例えば、①「定期積金は顧客ニーズを獲得する貴重なツール」とし、金額にかかわらず全戸訪問を行う、②一定期間内に複合取引が見込めなければ、当該顧客との定積を見直す、③高齢者など取引が広がりにくいと考えられる顧客には集金を行わな

い、などである。

ただ、各金融機関とも、「集金業務に注力し、顧客とのコミュニケーションを十分に図っていない職員が少なくない」という課題は共通していた。同課題については、担当者 1 人あたりの訪問先件数が多いため、顧客とコミュニケーションを交わすゆとりがない、という理由もある（かつて新入職員の採用を抑制、または人員削減したこととも関連している）。

またかつては、職員の業績評価に定期積金案件の獲得が含まれていたが、昨今では含まれていないため、このことが定期積金を低迷させている要因の一つであるという金融機関役員もいた。

増加に転じた定期積金

「定積は非効率である」と言われてから、約 15 年が経過した。この間、定期積金額は右肩下がり減少してきたが、昨今、改善の兆しもみられるようになった。例えば、全国信用組合中央協会が発表している「全国信用組合主要勘定」をみると 2014 年 4 月末の定期積金は 7,162 億円であったが、2015 年 4 月末は、7,226 億円と 64 億円増加した。まだまだ伸び率としては少ないものの、増加に転じたことは注目される。

こうした動きは、「これまで集金業務とコストをワンセットで議論してきたが、定期積金はサービス性に注目した評価を行わなければならない」といった意見や、「顧客との関係性を維持することに生き残り戦略がある。人と人とのつながりを重視するためには、人件費が高くなるのは当たり前」といった意見など、近年の集金業務の効果を積極的に評価しようという考えと連動している。

また、職域金融機関の中には、新入職員（組合員）が健全な社会生活を営むことができるように、母体となる企業や団体とともに定期積金を推進している金融機関もある。

これは、前述したように「貯蓄してから消費する」という価値観を身に付け、多重債務問題を未然に防ぐという、職域金融機関における社会的責任としても重要な取組みである。

おわりに

以上、ヒアリング調査をもとに定期積金を巡る協同組織金融機関の動きをまとめてみた。定期積金の位置づけは、各金融機関の競争環境、経営戦略に大きく依存するため、各金融機関によってその評価は大きく異なる。しかし、近年、その重要性を唱える役職員は増加しており、定積を契約するとカルチャー講座が受講できるなど、ユニークな商品を提供する金融機関や、定期積金を「ファンづくり」のツールと位置付け、渉外担当者とテラー業務担当者が二人一組で定期積金を積極的に推進する営業店もある。

中小企業の廃業率の高まりなどを受け、定期積金残高が大きく増加すると考えることは難しいものの、地域金融機関経営の核心が、顧客とのふれあいにあると考えるのであれば、職員一人ひとりが顧客のもとを訪問する集金業務は今後も重要である。そして各金融機関は、集金業務を単なる「預金収集活動」とみなしたり、費用対効果の観点のみで活動を評価するのではなく、コミュニケーション・ツールとして絶えず再活性化する方策を検討していく必要がある。