

融資渉外営業の強化に取り組む共立信用組合

～ 店周地域への濃密な渉外営業で取引シェア拡大を目指す ～

要 旨

共立信組は、営業エリアが重なっていた破綻2信組の事業を譲り受け、零細企業向け貸出債権のリスクの拡大など厳しい経営環境のなかで、店舗の統廃合をはじめとする経営の合理化を果敢に進める一方、収益基盤強化のために融資開拓への取り組みを強化している。競合信金との同質化が進むなかで、店周地域への濃密な融資渉外によって差異化を図り、狭域重点地区での取引シェア拡大を目指している。また、渉外担当者だけにノルマを押し付けるのではなく、店長以下全職員が一丸となって取り組む体制を作り上げている点が注目される。

組織・事業・経営の概況

共立信用組合は、東京都大田区、品川区を主な営業エリアとする地域信用組合である。昭和53年4月に、大田区に本店を置く京浜信用組合と明和信用組合の2組合が対等合併して発足した。その後、平成14年に、経営破綻した旧大栄信用組合と旧東京富士信用組合の事業を譲り受け、現在に至っている。

日本の信用組合は現在大きな再編の渦中であり、平成14年度の1年間だけでも信組同士の同種合併が7例、信金・地銀との異種合併が4例、事業譲渡が38例、解散が2例にも及んでいる。共立信用組合もこのような業態の大変動のなかであって営業エリアが重なっていた2信組の事業を譲り受けた。

職員の6割は再雇用することとし、顧客とのつながりの維持および職員の生活の安定に配慮した。

03年3月末現在、組合員数28,759人、職員数236人。預金残高は1,258億円、貸出残高は746億円、預貸率62.45%（平残）。自己資本比率（単体）は、平成14年度に取り組まれた普通出資金の増強運動（112百万円）と事業譲受機関として全国信用協同組合連合会より資本支援（17億円の優先出資と13億円の劣後ローン）を受けたことにより10.50%の水準を確保することができた。

信用組合は全国的にみても厳しい経営のところが多いが、共立信組も平成14年度の経常利益は31百万円と収支トントンの状況にある。取引先に零細企業が多く、顧客の経営の厳しさが信組の経営に反映されているといえる。多くの不良債権を抱え、不良債権対応と経営合理化が喫緊の課題であるが、一方では、収益基盤を強化するための前向きな取組みにも努力しており、それが融資渉外営業の強化による融資開拓である。

表1 共立信用組合の概況

	2000年度	2001年度	2002年度
預金（億円）	682	657	1,258
貸出金（億円）	468	459	746
預貸率（平残、%）	67.84	67.9	62.45
自己資本比率（%）	5.6	7.92	10.5
経常利益（百万円）	△54	2	31

資料：共立信用組合ディスクロージャー誌

事業譲り受け後、営業地域が重なる店舗は極力統廃合する方針で取り組み、合計36店舗を18店舗に半減し、さらに、04年3月には2店舗を統合する計画である。しかし、競合信金に比べれば、16店舗でも狭域高密度の店舗配置となっている。人員については、旧大栄・旧東京富士の

住宅ローンとオーナーローンに力点

顧客開拓の取組みにふれる前に、まず、貸出金の業種別構成比をみると、全国地域信組に比べて、個人の割合が高い（52.6%）ことと、事業法人貸出では製造業の割合が比較的高く（12.5%）、サービス業や建設業の割合が低い

(それぞれ7.2%、5.3%)ことが特徴としてあげられる。

表 2 貸出金の業種別構成比

	共立信組	全国地域信組
製造業	12.5	9.1
建設業	5.3	10.5
卸売・小売・飲食	8.3	12
不動産業	12.6	10.6
サービス業	7.2	18.4
そ の 他	1.3	6.5
小 計	47.2	67.1
地方公共団体	0.2	2.3
個 人	52.6	30.6
合 計	100	100

資料：共立信用組合ディスクロージャー誌

融資開拓は、事業資金はリスクが高く、資金需要も限られるため、むしろ、住宅ローンやオーナーローン（アパート、マンション建設資金）の推進に力点をおいている。住宅ローンの金利は3年固定1.9%（通常は2.4%の商品、04年3月31日までの期間限定）で、東京三菱（3年固定1%）や競合信金（2年固定1%）の金利に比べると高いが、信組にとっては収支を配慮したギリギリの金利設定であると思われる。オーナーローンは変動金利で2.0%以上（基準：長期プライムレート、年2回変動）という水準である。

渉外営業の年間目標の設定

融資開拓にあたっては、まず、平成15年3月5日～16年3月31日の1年間の特別運動期間として定め、渉外営業の1年間の目標を下記のとおりを設定した。

総訪問件数	達成目標	8,000件以上
	ペナルティ基準	7,000件未満
新規訪問件数	達成目標	2,000件以上
	ペナルティ基準	1,500件未満
年間獲得ポイント	達成目標	75ポイント以上
	ペナルティ基準	20ポイント未満 (年間1件獲得で5ポイント)
融資額	達成目標	7,000万円以上
	ペナルティ基準	1,000万円未満

目標を作成するにあたって目安としたのは、一日当たりの訪問件数40件、うち新規訪問件数10件である。新規訪問は融資開拓のみを目的と

している。営業部長によれば、日頃の渉外担当者の行動実態を踏まえた数値目標であり、十分に達成できるレベルであるが、ネックになるとすれば融資額の目標であろうとのことである。なお、融資額基準を含む3項目以上について目標を達成した場合は表彰の対象に、また、ペナルティ基準について1項目でも未達の場合はボーナス減俸（検討中）等の対象になるという。

店周地域を重点的に推進

具体的な融資渉外の進め方について、本店営業部の取り組み事例をみてみたい。本店営業部の場合は、本店を中心に半径300メートル以内を重点地区とし、深耕を図ることとした。この地域は、かつてはメッキ工場などの町工場がほとんどであったが、70年代後半以降、工場が減少し、その跡地にマンションなどが建ち、今では、工場と個人・商店が半々の地域となっている。重点地区は地番により2地区に分かれており、A地区は世帯数2,614、事業所数286、取引シェア（先数）は預金約50%、事業所貸出約25%であり、これを一人の渉外担当でカバーしている。B地区は世帯数3,282、事業所数273、取引シェアは預金約30%、事業所貸出約18%であり、ここには二人の渉外担当者が張り付けられている。A、B両地区合わせて製造業が258事業所と多く、とくに、金属製品、一般機械器具、電気機械器具の第二、第三下請けが多く、経営環境は厳しいところが多い、当面の取引シェア目標はA地区が35%、B地区が30%である。取引シェアとしては増やしても40%が限界であるという。

ブロック管理と多層管理

融資渉外営業は、まず重点推進地域をブロック単位に分け、ブロック毎に全戸訪問する方法で進めている（ブロック管理）。本店の会議室にはブロック毎に色分けされた地図が壁に貼ってあり、ブロック毎に訪問状況がチェックできるようになっている。

さらに、重点見込み先（20社程度）については、渉外担当だけでなく店長、次長、融資係の各役席がそれぞれ訪問する（多層管理）ことに

している。そのため、店長クラスでも重点見込み先などを月30件以上、渉外担当との同行訪問や深耕訪問も含めれば月100～200件は外回りをしているという。

渉外で得た情報の共有化

渉外担当者は午後4時頃帰店し、訪問先でのやりとりなどを用途別、顧客別の用紙に記入するが、その用紙の種類は6種類に分かれている。

「渉外日報」

…訪問先でのやりとりを記入。

「融資訪問先カード」

…取引先毎に訪問経過を記録。

「純新規訪問先カード」

…取引開拓先のカード。訪問経過を記録。

「支払い実績表」

…目標に対する実績を記入。

「月間行動計画表」

…月間の目標に対する進捗度を記入。

「情報ノート」

…顧客に関する情報、職員の意見、感想等を記入。上司が意見を書いて職員と意見交換することもある。

そして、月曜日から木曜日の5時半から6時まででは、関係者全員で融資ミーティングを開いており、情報の交換、共有化、進捗管理を行っている。

以上、共立信組の融資渉外の取り組みを簡単に紹介したが、営業部長が力説していたことは、情報収集が基本であり、そのために情報の収集と共有化に意を払っているということであった。

訪問の事前準備段階では、東京商工リサーチの企業情報や当該企業のホームページなどを参考にし、また、訪問時に先方に役立つ情報を提供できるように、日頃から新聞、雑誌等から利用できそうな情報を集めているという。渉外営業で得た情報は記録とミーティングによって融資チーム内で共有化し、部店あげての一体的な取り組みが可能な体制を作り上げている。

共立信組にとって一番の競合先は信金だとい、また、信金と信組はほとんど同質化しているという。信組としては重点地区を絞り込み、濃密な渉外営業を展開することで、狭域営業エリアでの優位性を確保しようとしているのである。共立信組は、信金よりもさらに木目の細かい渉外営業の実践に、活路を見出そうとしているように思われた。

(鈴木 利徳)



共立信用組合の本店