国内経済金融

営業力強化を図る静清信用金庫

古江　晋也

・静清信金は昨年以降、渉外活動や業務プロセスの見直しを行い、「攻めの経営」へとシフトすることで地域金融機関のひしめく静岡市内の競争激化に対処しようと努めている。
・業務プロセス等の見直しは、①渉外担当者の午前中の業務を集金から融資開拓にシフトさせ、成約の可能性を勘案して訪問回数を調節するなど費用対効果を念頭においた渉外活動の見直し、②営業推進方策やアプローチ先の動向に関する本支店間の緊密な情報共有、③渉外活動成果の「検証・確認」の徹底化、の三つにまとめることができ、このプロセスを実直に行うことで組織を活性化させた。
・静清信金は法人部門・個人リテール部門の区分を行わず、営業を展開している。中小企業・個人企業融資では、決算内容を融資条件とせず、事業者の人柄、資質、風評、地元での実績などを基準に審査する「ご近所ローン」を導入した。個人リテールでは、住宅ローンの借換融資が増加し、顧客の立場に立った提案型営業を心掛けている。
・支店では融資担当職員の渉外活動への参加、後方事務担当と窓口担当が業務の繁閑に応じてサポートしあうなど、営業力強化に向けた効率的な人員活用を行っている。

静清信金の概要

静岡県は比較的都銀の影響が少なく、また信用組合も少ないため静岡・清水・スルガの地銀3行と14の信用金庫の活躍が目立つ地域である。製造業などの産業基盤が比較的維持されているため、各金融機関の経営も他地域に比べると劣化度合が小さく、地域金融機関の合併・再編の少ない地帯である。

写真1、静清信金本店

静岡市内は、静清信用金庫（以下、静清信金・写真１）、静岡銀行、清水銀行、しずおか信用金庫等が本店を置く金融激戦区であり、とりわけ、静清信金としずおか信用金庫は、営業エリアの約 8 割が重なっている。静清信金は静岡市内を中心に 43 店舗を展開し、静清信金の貸出金業種別残高構成（2005 年 3 月末）は、個人・31.2%、製造業・19.7%、卸売・小売業・13.9%、不動産業 12.0%となっている（静清信金の概要は表１を参照）。

最近の静岡県中部地区景況は、約 4 割の

中小企業が景気回復を実感しており、設備投資意欲も高まっている状況にあるという（2005年1月時点）(注)。こうした地域経済を背景に静清信金は、昨年以降、渉外活動や業務プロセスの見直し等を行い、攻めの経営へとシフトすることで、競争の激化に対処しようと努めている。

(注) 静清信金・経営相談部が静清信金取引先企業の経営者で構成された「せいしんビジネスクラブ」に行ったアンケート調査より。

渉外活動の見直し

静清信金は組織内で個人リテール部門・法人部門の区分をしておらず、営業推進部が両部門を管轄し、営業店でも個人・法人を区別せずに営業を展開している。

昨年、静清信金は事業融資および住宅ローンを大きく伸ばした。この要因は静清信金が渉外活動の見直し、営業店管理の改革など一連の業務プロセスを抜本的に見直したことに秘密がある。

渉外活動の見直しは、まず渉外担当者に午前中は事業者融資開拓活動に専念させ、午後は、渉外担当者の判断で融資開拓や集金・サービス業務を行うこととした。

支店内・本支店間の情報共有化

渉外活動で集められた情報は支店内・本支店間で共有化することが試みられている。渉外担当者は、収集した情報をノートに記録する。このノートを当金庫では「情報ノート」と呼び、誰がどのような情報を集めてきたのか、が記される。渉外担当者は情報ノートを日報とともに夕方、支店長へ提出する。支店長は情報ノートをもとに案件成約の難易度等を考慮して担当者に割振る。この作業は毎日行われている。

表1 静清信金の概要(単位:百万円)

	2003年3月期	2004年3月期
経常収益	11,798	11,553
経常費用	10,583	10,334
当期純利益	883	1,186
預金積金残高	539,161	549,859
貸出金残高	311,638	321,180
会員数	49,632人	50,126人
職員数	622人	603人

また、営業店は、融資の見込み先をリストアップして本部と事前協議を行う。この時、資産状況、計画の妥当性などの資料も一緒に提出する。

案件が融資条件と合わない場合の対応も本部と協議しておく。このように支店と本部が事前の協議・検討を緊密に行うことによって融資決定のスピードが早く、案件成約後の手続きもスムーズに行くという。さらに、本支店間の緊密な連携は、支店と本部の心理的な距離を縮める役割もあるという。

行動管理による「検証・確認」

静清信金の業務プロセスの見直しで特筆すべきことは、営業活動が本部の指示通りに行われているかどうかを「検証・確認」することにある。従来は、本部が営業活動についての方針を打ち出しても、営業店が実行したかどうかについては特に確認しなかった。そこで、本部が定めた目標を各営業店が達成したかどうかの確認を徹底することにしたのである。

定期積金は費用対効果で

定期積金には費用対効果の考え方を取り入れた。定期積金は、集金とともに顧客の住宅取得計画や子弟の進学などの融資案件獲得につながる情報収集を行うことに意義がある。ただし、静清信金は成約に結びつく情報がなかなか得られないと判断した場合、一定の基準を設定して定積集金を行わないことで合理化を目指した。

つまり、静清信金の業務プロセス改革をまとめてみれば、①融資開拓および費用対効果を念頭においた渉外活動の見直し、②本支店間の緊密な情報共有、③本部による「検証・確認」の徹底化、の三つにまとめることができ、このプロセスを実直に行うことで組織を活性化させていったといえる。

営業店における渉外業務

静清信金はフェイス・トゥ・フェイスを重視する地域金融機関であるが、その一方でデータベースを用いた取組みも行っている。データベースは、すべての支店で活用でき、顧客の財務状況に応じた金利設定や金融商品販売を行っている。

例えば、片羽支店（写真 2）の貸出は、肩代わり案件獲得が中心である。渉外担当者は、融資先企業の問題解決につながる提案型営業を心掛けており、提案型営業を行うための必要な情報は、静清信金が蓄積したデータベースや経営相談部が発行しているレポートを活用している。

中小企業･個人事業者への営業

静清信金における中小企業・個人事業融資の取組みとして注目される商品は、「ご近所ローン」である。「ご近所ローン」とは、営業区域内の法人・個人事業者を対象にした無担保ローンであり、運転資金・設備資金として活用することを目的とし、融資限度額は 500 万円までである。小口分散することで信用リスクを小さくしているといえる。

「ご近所ローン」の特色は、融資決定に決算内容を条件としていないことであり、決算が赤字であっても融資を行う場合がある。審査プロセスは、支店長がローン利用希望者と面接し、人柄、資質、経営状況、風評、地元での実績などを重視する。そのため、「ご近所ローン」は、「融資の目利き」を育てることになり、若手職員に融資業務を教える教材ともなる。

2004 年 9 月に始めて以来、3 月末までに融資先は 7 00 件を超えている。なお、5 月末時点で、倒産した融資先は 1 件もないとのことである。

2005 年 4 月以降は、「ご近所ローン」の他にも「ご繁盛融資」「ご活躍融資」「ご近所当貸」等融資関連商品を拡充し、さらに活発な事業展開を行っている。

融資案件により、本支店間で事前協議・検討が行われる。本部が統一的なフローチャートやマニュアルを作成し、業務の簡素化が図られている。マニュアル上は融資判断上、必ず押えるべき情報と多少遅れても差し支えない情報が明確に区分されており、スピーディな回答が顧客にできるようになった。

個人リテール業務

個人リテール業務として当金庫は住宅ローンに力を入れ、相談プラザが地場の工務店・建設業者の窓口となっている。相談プ

写真2、静清信金片羽支店

写真3、静清信金相談プラザ

ラザ（写真 3）は本店ビルに隣接して設置され、業者開拓を主な業務としている。業者訪問は 3 名で行っているが、個人顧客が来店することもある。管轄支店の支店長は、信用力のある業者をリストアップし、相談プラザ職員はリストアップされた業者を訪問する。

新規業者開拓では、まず業者に住宅ローンのパンフレットを渡し、挨拶を行うことから始まる。訪問 3 度目ぐらいから徐々に案件を紹介してもらえるようになるという。既存の業者顧客には 2 ヶ月に一度は訪問を行うことで業者と継続的な関係を築こうとしている。

相談プラザは土曜日も営業を行っており、現地販売会などに出向いて業者の営業マンやローン利用者に対する営業活動を行う。なお、相談プラザには融資についての決裁権限はなく、所轄の支店で融資案件は処理される。

一定の条件を満たした住宅ローン案件は、「せいしん信用保証」が保証を行い、支店長の権限で決裁される。保証会社の基準に満たない案件については支店長が融資部と協議を行い、プロパー融資が行われることもある。

条件に当てはまらない案件は、支店が本部にファックスを流し、本部の融資判断を待つ。本部は融資できない案件である場合には、案件を獲得しやすいように改善点を指摘する。ただし、リスク判断については機械的、硬直的なものとならないように留意している。

最近では住宅公庫からの借換融資が多く、借換案件を獲得するため情報収集がますます重要となってきている。案件獲得は、より低い金利が決め手となることが少なくないが、目先の金利負担の軽さではなく、最終期限までの損得判断を示すなど顧客の立場に立った営業を試みている。審査期間は 1～2 日である。

高齢者層の囲い込み

静清信金は、個人リテール戦略として高齢者層の囲い込みも積極的に行っている。当金庫内では若年者対応に比べ、年金受給前の顧客層に働きかけるほうが効果的との見方も多い。

高齢者層を取り込むため年金受給者を対象とした『youyou 倶楽部』を設立し、大相撲観戦、京都の紅葉狩りや寺院巡り、観劇

等の企画を行い、営業活動に繋げている。年金受給前の顧客層に対しては年金予約に力を入れ、年金予約や年金指定を行った顧客には、誕生日プレゼントや各種優遇措置の適用を行うという。

例えば片羽支店は 1 日の平均来店客数が 120 名程である。同支店は年金相談日に来店者に苗の小鉢をプレゼントするなどイベント的なことを行い、顧客来店誘致にも取り組んでいる。

店舗戦略

店舗政策上は市場状況、取引状況、収益性等を勘案した店舗特性により、各営業店を総合推進店舗、事業者推進店舗、消費者推進店舗、効率化店舗に区分しており、それぞれの特性に応じた業績目標を付与している。

なお、末広支店と西小川支店の 2 店舗は、原則、預金・消費者ローン取扱のみの個人特化型店舗である。末広支店は清水支店の、西小川支店は焼津支店のサテライト店へと変更され、事業融資等は母店である清水支店や焼津支店が担当している。

現在、狭域高密度に店舗網が確保されているため、新規出店は考えていない。

支店における営業推進方針は本部と個別折衝を行い、方針決定が行われる。「営業係」「融資係」といった組織上の区分を無くし、「営業係」とした。そのため、融資担当者は外回り営業も行い、融資担当者が営業を行っている間は、他の職員が融資窓口業務を担当する。

また従来テラーは通帳を受け取り、管理者は印鑑照合、検印作業を行っていた。しかし、今日では窓口の端末のみで処理が行われ、バックオフィス業務の省力化が進んでいる。そこで静清信金は「共同机」という数人が作業できる机を設置することにした。共同机は高さを調整することができ、日中は机を高くした状態にして、職員は立ち姿勢のままで作業を行う。これは、店頭業務を優先させ、機敏な業務を行うことを目的としている。

おわりに

静清信金は業務の見直しによって組織を活性化し、「攻めの経営」に転換している。つまり、営業力強化のための人員配置、融資案件獲得を最優先した渉外担当者の活用、「ご近所ローン」などの新規商品開発と積極的な販売を実施することで業績の改善を図っている。

さらに本部が行う営業店の実施事項に関する検証・確認は、業績向上をより確かなものにする上で重要なプロセスである。ただし、検証・確認作業が十全に機能する前提条件は、本部と支店の間で常に緊密な情報の共有化が行われることにあり、組織内部の風通しの良さや気兼ねなく情報交換できる体制が不可欠であるといえよう。