分析レポート

国内経済金融

融資推進と協同組織金融機関

古江　晋也

要旨

昨今の金融機関を取り巻く経営課題の一つに、貸出金残高の減少や預貸率の低下がある。貸出金残高が減少している背景として、景気の低迷、中小企業の廃業率の上昇など外部環境要因がよく指摘されるが、そのような環境でも着実に貸出金残高を向上させている協同組織金融機関がある。

これらの協同組織金融機関は営業地域や経営規模が異なるものの、①定期積金を重視する、②ローラー活動を重視する、③少額融資も積極的に行う、④預かり資産業務よりも融資業務に注力する、⑤迅速な与信審査を実施する、⑥融資後も訪問活動を行う、⑦顧客への気配りや心遣いを重視する、⑧理事長や役員も顧客のもとを訪問する、という特徴がある。

はじめに

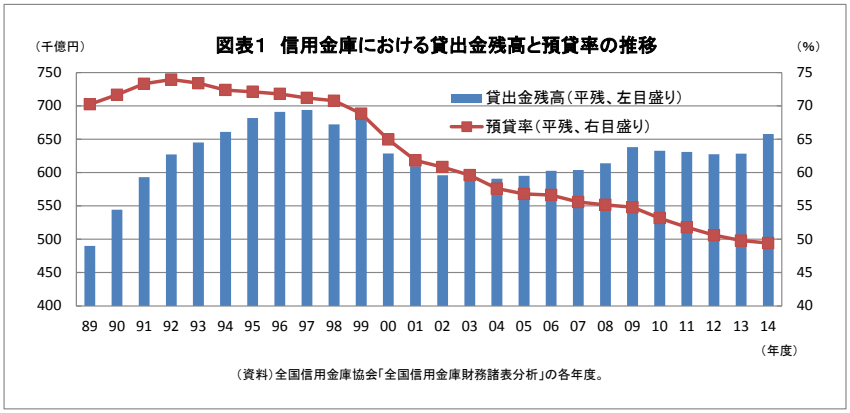
2014 年度の「全国信用金庫財務諸表分析」および「全国信用組合決算状況」によると、信用金庫と信用組合の貸出金残高はともに前年度より増加した（信用金庫は前年度比 2.5%の 1 兆 5,711 億円、信用組合は同 2.8%の 2,624 億円、それぞれ増加した。図表 1、2 を参照）。

一方、預貸率の推移を見ると 14 年度の預貸率が信用組合は 51.46%と前年度から 0.08 ポイント上昇したものの、信用金庫は 49.43%（前年度から 0.38 ポイント低下）と低下傾向に歯止めがかかっておらず、協同組織金融機関における貸出金残高および預貸率の向上は、引き続き喫緊の経営課題であるといえる。

協同組織金融機関における貸出金残高および預貸率の低下の理由として、長引く景気の低迷、人口減少、中小企業の廃業率の上昇などの外部環境要因が指摘されており、資金ニーズの低迷が貸出金残高の減少となっていることは間違いない。

しかし、これらの逆風にもかかわらず、着実に貸出金残高や預貸率を向上ないしは維持している金融機関もある。

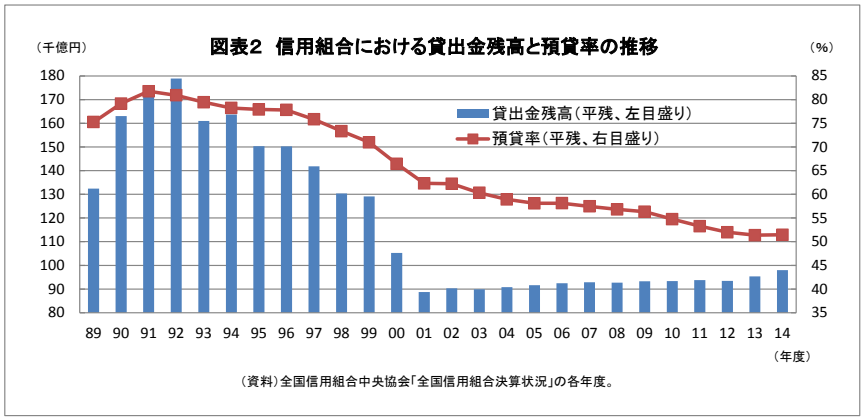
本稿では、筆者がこれまで行ってきたヒアリング調査をもとに、営業地域の景気動向や金融機関の経営規模などは異なるものの、貸出金残高や預貸率を向上または維持している協同組織金融機関の融資推進戦略の特徴を検討する。



ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます

定期積金の集金業務を重視する

1990 年代後半以降、多くの地域金融機関は業務の効率化の一環として、定期積金の集金業務を取りやめ、自動振替にシフトすることを奨励したり、有料化を図るようになった。しかし、近年では集金業務を「復活」するようになった金融機関も多い。その理由は顧客とのフェイス・トゥ・フェイスによる絆が弱まり、それによって貸出金残高も低迷するようになったと考えられたためである。



昨今では、これまでのように集金業務を人件費と絡めて検討するのではなく、顧客とのコミュニケーションを促進する戦略の一環と再認識したり、ファンづくりと考える金融機関も少なくない。

また近年では、顧客との面談率を高めるため、取引先企業の従業員に優遇金利を付ける契約を締結することで融資の拡大を図る「職域サポート制度」が注目されているが、同制度のなかで行われる最初の取引は、定期積金であるという金融機関も少なくなく、定期積金の集金業務が顧客との信頼関係を築いていくうえで重要な金融商品であることがわかる。

ローラー活動を重視する

渉外担当者が営業区域をくまなく訪問するローラー活動も 90 年代後半以降、形骸化するようになった取組みの一つである。しかし、融資業務に力を入れている金融機関はローラー活動もしっかり実施している。

ある金融機関では、通常の渉外活動では当該エリアの渉外担当者が 1 人で訪問活動を実施しているが、ローラー活動を行う際には、当該エリアの渉外担当者と他のエリアの渉外担当者がペアになって訪問することにしている。これは 1 人で訪問することによって陥る「ここは取引してくれなさそうだから訪問しない」という固定観念を捨て去るためである。

少額融資も積極的に行う

小口融資を巡っては、「手間がかかる」として、ローン案件を獲得してもあまり評価されない金融機関があると聞く。しかし、融資残高を伸ばしている金融機関は、どんなに少額であっても申し込んでくれた顧客への感謝と案件を獲得した職員へのねぎらいの言葉を忘れない。ある理事長は筆者に「金額そのものに決してこだわってはいけない」と語っている。

小口融資（消費者ローン）を積み上げることは相対的に高い利ざやが確保できるとともにリスク分散になる。さらに、顧客には「どのようなことでも相談できる」ことを認識してもらえることと、職員のやる気を引き出すことができるというメリットも生まれる。

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます

預かり資産業務よりも融資業務に注力する

90 年代後半から預かり資産業務に注目が集まるようになった。大手金融機関は同業務を今後の収益の柱の一つと認識し、協同組織金融機関も同業務を積極的に推進するようになった。しかし、融資を伸ばしている協同組織金融機関はこのような時流のなかでも業務の選択と集中を行い、融資業務に注力している。これは「預かり資産業務に経営資源を割くと、融資業務に集中することができない」という実務的な側面に加え、「地域から集めた預金を、融資で地域に還元したい」という協同組織金融機関の理念を追求したいという考えでもある。

預かり資産業務に注目が集まった頃、融資業務に注力していた金融機関の現場では、「うちの金融機関の経営者は頭が古い」という意見が少なくなかった。しかし「リーマン・ショック」直後に他金融機関の預かり資産業務の担当者が顧客対応に忙殺されていたのを見て、そのような意見は全くなくなったという。

迅速な与信審査を実施する

迅速な与信審査は、融資推進において強力な武器となる。審査期間は金融機関によって異なるものの、営業店が融資稟議をあげてから、本部が決裁するまでに 3 日以内という金融機関が少なくない。審査期間を短縮する上で欠かせないのが、添付書類の不備をなくすことはもちろんのこと、ポイントを押さえた情報収集を日々の訪問活動から行っていることにある。

一方、審査期間が短縮化できない理由の一つに、理事会などの融資判断を行う会議の開催頻度が少ない、役員と職員との連携が緊密ではない、ことがあげられるなど、本部体制に問題があることも少なくない。

融資後も訪問活動を行う

多くの渉外担当者は、融資案件を獲得するまでは顧客のもとを足繁く訪問する。しかし、融資案件を獲得すると途端に、当該顧客のもとを訪れなくなるのが一般的である。

ただし、このような渉外活動では、顧客の信頼を得ることができず、複合取引へと発展することは難しい。また昨今では借換え競争が激化しているが、顧客との信頼関係を構築することができなければ他金融機関に顧客を奪われることも少なくなく、「多くの既存顧客が離れているのにも関わらず、新規顧客を一件獲得して喜んでいる」ことになりかねない。このような状況を回避するため、ある協同組織金融機関は融資実行後も毎月訪問しているという。

またある支店長は筆者に「融資は実行した後が大切」と語ったが、変わらぬ訪問活動を継続しているからこそ、同支店は高い営業成績を収めている。

顧客への気配りや心遣いを重視する

融資推進を検討する際に、営業店の店舗配置は重要なテーマである。人口減少に悩む地域では、相対的に人口が多い県庁所在地に進出することを計画している金融機関もある。しかし、融資を伸ばしている金融機関では、過疎地域にある営業店でも融資を伸ばしていることが少なくない。このような条件不利地域で融資を伸ばすことは並大抵のことではないが、幾人かの支店長は、職員とのコミュニケ

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます

ーションを密にし、顧客の機微を把握するように努めている。

ある金融機関の役員は、渉外活動がうまくいくかどうかは、営業店が都市部にあるか、過疎地域にあるかといった立地条件や、「運」という要素ではなく、渉外担当者の人柄（顧客への気配りや心遣い）である、と語ってくれた。

筆者は貸出金残高の伸び率が当該金融機関でトップクラスとされるいくつかの営業店を訪問したことがあるが、共通していることは、職員の明るいあいさつはもちろんのこと、職員手づくりの装飾が施されるなど、明るい雰囲気に包まれていることであった。

読者のなかには、「店内装飾は貸出金残高の向上に何の関係もない」という意見があるかもしれない。しかし、明るい雰囲気をつくり出す努力をしているということは、顧客に対する気配りや心遣いが細部にまで及んでいることを示しており、営業店外においても顧客に対する気配りや心遣いが行われている可能性が高いことを意味しているのではないだろうか。

理事長や役員も顧客のもとを訪問する

融資を伸ばしている金融機関は、渉外担当者のみならず、理事長や役員も顧客のもとを訪問している。この訪問が繰り返されることによって顧客は金融機関に特別な愛着を持ってくれるようになる。加えて理事長等は顧客の状況を自らの目で確認することでき、融資の際の重要な判断材料にもなる。

なかには、役員と職員が顧客のもとを同行訪問している金融機関もある。同行訪問をすることによって役員は職員の気持ちを深く理解できるようになり、職員もこれまで行きづらかった顧客のもとを役員と訪問することで営業推進の突破口にする（または既存顧客のもとを役員と訪問することでさらなる絆を深めようとする）例もある。顧客側も役員と一緒に訪問されると非常に喜び、その後の渉外活動もやりやすくなるという。

おわりに

金融機関の貸出金残高の減少や預貸率の低迷の要因として、人口減少をはじめとした外部環境要因が強調されてきた。しかし、貸出金残高の減少は、金融機関における融資推進体制に課題があることも多い。

近年では、これまで「経営の効率化」と称して取りやめてきた集金業務を復活したり、ローラー訪問などの活動にも力を入れることで、原点回帰をめざす金融機関が増加するようになった。しかし、渉外担当者が頻繁に顧客のもとを訪問しても、迅速な与信審査や理事長や役員の顧客訪問といった本部支援がなければ、十分な効果は発揮しない。

また、なかには「融資をすることができない」という断りを、当該案件を持ち帰った渉外担当者に行わせる管理職もいると聞くが、そうしたケースでは担当者と顧客との信頼関係が損なわれ、貸出金残高を伸ばすことは難しいだろう。

貸出金残高を伸長させるためには、融資推進体制にも課題があることを認識し、現場をサポートする本部の支援体制づくりや、渉外担当者が上司や役員に気軽に相談できる風通しのよい組織づくりを同時に進めていかなければならないことにも、我々は目を向けなければならない。

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます