

地域を深掘りすることで生き残りをめざす金融機関

古江 晋也

要旨

地域金融機関を取り巻く経営環境が厳しさを増す中、近年では、成長が見込める地域に積極的に経営資源を投下したり、経営統合を進めることで営業地域の拡大を図る「広域化戦略」の動きがある一方、このような経営行動とは一線を画し、限られた営業区域で生き残りを図る「深掘り戦略」を展開する地域金融機関も少なくない。

深掘りを展開する金融機関は、主たる営業区域の状況、経営規模などが大きく異なっているが、共通した取組みを実施していることも多い。本稿では、地域を深掘りすることで生き残りをめざす金融機関のビジネスモデルを「営業推進」「融資業務」「取引先支援」「地域貢献」の4つの側面からまとめることにする。

はじめに

人口減少や高止まる中小企業の廃業率などの社会環境の変化や、出口に見えない日銀の金融緩和策（2016年にはマイナス金利政策が導入される）を受け、金融機関の経営戦略は見直しを迫られている。こうした中、近年の地域金融機関は、成長が見込める大都市圏や県庁所在地などに経営資源を積極的に投下したり、合併や経営統合を選択することで経営基盤の拡大と業務コストの削減を図る「広域化戦略」の動きがある一方、このような経営行動とは一線を画し、限られた営業区域で生き残りを図る「深掘り戦略」を採用する地域金融機関も少なくない。そして深掘り戦略を採用する金融機関は、主たる営業区域の状況、経営規模などは大きく異なっているものの、共通した取組みを実施していることも多い。

本稿では、筆者がこれまで実施したヒアリング調査の結果や本誌等で発表してきたレポート^(注1)をもとに、地域とともに歩むことで生き残りを図る深掘り戦略を採用している協同組織金融機関のビジネ

スモデルをまとめることにする。

^(注1)本稿のもとになっているレポートは次のとおりである。古江晋也[2015a]「地域金融機関の経営指標分析と昨今の経営戦略」『金融市場』5月号、[2015b]「定期積金の集金業務と協同組織金融機関」『金融市場』12月号、[2016a]「融資推進と協同組織金融機関」『金融市場』3月号、[2016b]「融資を伸ばす協同組織金融機関の6つの取組み」『農業協同組合 経営実務』5月号、[2017]「『目利き力』と地域金融機関」『金融市場』5月号。

広域化か、深掘りか

近年の地域金融機関の営業戦略は大きく分けて、営業地域の「広域化」と「深掘り」に区分することができる。

ここでいう広域化とは、大都市圏などへの積極的な進出に加えて、合併や経営統合を進めることで営業基盤を拡大する経営行動であり、利ざやの縮小を融資量でカバーするため、信用力のある取引先を奪い合う熾烈な金利競争を誘発する一因にもなっている。

最近では、金利競争が激しさを増す中、「もはや利ざやを確保することが難しい」

との危機感が高まりつつあり、大都市圏への進出から「地元回帰」へと方針転換を図る動きもある。しかし、広域化については、今後も地域金融機関経営の主要な戦略になると考えられる。

一方、地域金融機関の中には、広域化と対極にある深掘りを展開することで生き残りを図る金融機関も少なくない。筆者がヒアリング調査を行った、営業地域の深掘りに取り組む地域金融機関の多くは、業績も底堅く推移している。もちろんこれらの金融機関は、主たる営業地域の状況（都市部か、地方部か）や、経営規模、組織文化、これまで歩んできた歴史など実に様々であり、一概に論じることが難しい。しかし、多くの共通する取組みも見受けられる。

融資に力点を置く深掘り戦略

深掘り戦略とは、優良顧客のみと取引を行うのではなく、地域に密着することで存在感を高める経営である。そのため、深掘り戦略を採用している協同組織金融機関は融資業務に力点を置いている。これは「融資を行うことが地域金融機関の使命」というスタンスを反映したものである。地域によっては、人口減少の進行などによって預貸率が相対的に低い金融機関もあるが、「融資業務に力を入れたい」という思いは強い。

一方、投資信託の窓口販売などの預かり資産業務については、「融資に力点を置いているため、預かり資産業務を行わない」という方針を掲げる金融機関もあり、「業務の選択と集中」が図られていると言える。

また、品ぞろえの一環として投資信託の販売を行う場合でも、販売スタンスは

「自然体」であることも多い。その理由の一つは、「リスク性資産である投資信託の販売は顧客の信頼を失うことにつながりかねない」という考えがあるからである。

それでは、協同組織金融機関の深掘り戦略を、「営業推進」「融資業務」「取引先支援」「地域貢献」という4つのテーマに分けて検討する。

営業推進の展開

(1) 渉外活動を重視する

90年代後半以降、多くの金融機関は業務の効率化の一環として営業推進体制の見直しを図るようになった。そうした中、非効率としてやり玉に上がったのが定期積金の集金業務である。

地域金融機関の多くでは、集金業務を自動振替にシフトさせることを奨励したり、集金業務を有料化するなど、事実上、取りやめることになった。しかし、最近では、集金業務を「復活」させる動きも見られるようになり、定期積金残高も信用金庫、信用組合ともに上昇に転じるようになった。

その理由は、取引先とのフェイス・トゥ・フェイスによる関係づくりが弱くなり、結果として融資も低迷するようになったことによる。一方、深掘りを重視する金融機関は集金業務を重視しており、「複合取引の機会を得る」「地域の情報を得る」という狙いがある。

一部には「定期積金の集金業務は非効率である」との考えのもと、提案営業を武器に高い業績を維持している金融機関もある。しかし、定期積金を取りやめた金融機関の中には、現場の職員から取引先との関係づくりのため「定期積金の集

金業務を再開してほしい」との要望があがってくるケースもあるという。

ただし、定期積金の集金方法については、金額に関わりなく、要望があると全戸訪問を行う、一定期間内で複合取引が見込めないと、当該取引先との積金契約を見直す、高齢者など、複合取引は広がりにくいと考えられる取引先については集金を行わない、など各金融機関とも独自のルールを策定している。

(2) 融資後も訪問活動を行う

深掘り戦略を展開している金融機関は融資後も取引先企業の訪問活動を行う。一般的に金融機関の営業担当者は、案件を獲得するまでは取引先のもとを頻繁に訪問するが、案件を獲得すると、途端に足を向けなくなることが少なくない。しかしそのようなスタンスでは、取引先との信頼性を強化していくことが難しい。また金融機関による借換競争が激しさを増す中、融資後の訪問活動を怠ることは、他金融機関に借換融資のチャンスを与えることになる。

加えて、創業・起業支援を実施する場合、創業・起業を果たした後も定期的に訪問し、「順調に経営を行っていますか」「経営上悩んでいることはありませんか」と創業者を精神面からサポートすることは、「生存率」を高めるうえでも重要であり、このようなきめ細やかな気配りが顧客ロイヤリティを高めることになる。

(3) 役員が取引先を訪問する

顧客ロイヤリティを高めるという観点からは、理事長や役員が取引先を訪問することも重要である。深掘り戦略を掲げる地域金融機関の理事長や役員は取引先

のもとを足繁く訪問しており、取引先は「金融機関から大切にされている」という思いを強めることになる。そしてこのことが、現場の営業推進をやり易くしている。

中には、役員と営業担当者が同行訪問を実施している金融機関もある。これは役員が毎月交代で、各営業店の営業担当者とペアで同行訪問する仕組みであり、既存顧客との絆を高めることにもなる（新規顧客開拓の場合は役員と同行することで推進しやすくなる）。また、同仕組みによって、営業担当者は役員の営業ノウハウを学ぶことができ、役員も、営業担当者とコミュニケーションを図ることで、職員の頑張りや業務に対する思いにふれることができる。

(4) 営業店舗におけるマネジメント

一方、深掘り戦略を展開する金融機関の営業店に目を向けてみると、業績の伸びが高い営業店には共通した特徴がある。その特徴とは、チームプレーを重視する、支店長が率先して渉外活動を行う、営業担当者が獲得した案件で、何らかの理由で融資ができない場合の「断り」や「謝罪」は支店長が行う、などである。

については、例えば、営業店に課せられた目標を達成するために、職員一人ひとりにいくつもの課題目標を割り振るよりも、営業担当者の得手不得手を把握し、チームプレーで対処することを意味する。

については、支店長自らが厳しい業務に率先して立ち向かうことで、営業担当者のやる気を引き出したり、営業店マネジメントに対する思いを共有できるのである。

については、仮に案件を獲得した営

業担当者が、断りや謝罪を一人で行わなければならない場合、営業推進のモチベーション（やる気）を低下させることになりかねない。支店長がきっちり営業担当者のフォローをするからこそ、営業店内のチームワークが強まるのである。

これらの特徴に加え、最近では「お願いセールス」を行わない方針を掲げる金融機関も増加している。その理由は、「お願いセールス」は金融機関本位の立場であり、「金融機関職員が来ると何かを求められる」というイメージが高まり、取引先と面談できない原因にもなる。そして、そのような認識が強まると、地域の深掘りは難しくなる。

営業担当者の気配りや気遣いも、取引先との絆を強化する上で重要である。例えば、ある営業店のテラー担当者は、風雨の強い日に来店してきてくれた顧客にタオルを差し出した。その顧客はその対応に感激し、本部にも感謝の言葉を伝えたという。またある営業担当者は、取引先を訪問した折には、玄関先のすべて靴をそろえていた。その行為に感激した取引先は「いつもありがとう」というお礼の言葉と、定期預金をしてくれたという。このような心遣いは、まさに「ファンづくり」の観点からも注目される。

加えて、店内装飾が行き届いた営業店は、業績が他の営業店よりも高い傾向にある。これは顧客に対する気配りや気遣いが現場に表れている結果であるとも考えられる。

融資業務

(1) 迅速な与信審査

深掘り戦略を実施するうえで、融資業務における迅速な与信審査は重要である。

迅速な与信審査は、営業店に決裁権限があるかどうか、によって大きく異なるが、本部決裁が必要な案件の場合、営業店が稟議を上げてから本部が決裁をするまでの期間が3日以内に行うことにしている金融機関もある。この迅速な審査を可能にしている背景には、本部と営業店のコミュニケーションが密にできている、

役員が地域や取引先の実情をくまなく把握している、ことがある。また、最近では「担保や保証に過度に依存しない融資」のあり方にも注目が集まっているが、このような融資の基盤には、役員等が経営者の人柄を把握しているからであり、精緻な「格付け」や「スコアリングモデル」で判断しているからではない。

(2) 小口融資を積極的に行う

一般的に金融機関は、小口融資は手間がかかるため、取り扱いを避けたいという思いがある。しかし、地域の深掘りを進める金融機関は少額融資も積極的に行う。そして「小口融資は手間がかかる」と考えている職員には、「小口融資はリスク分散ができる」「小口融資を重視していると、他金融機関に借換えされたとしても貸出金残高の減少額は少ない」と教え諭している。

この考え方の背景には、「小口融資を必要としている小規模事業者を支援することが地元金融機関の存在意義である」という理念に加え、「どんなことでも相談できる」というスタンスを体現するためである。またかつての「サラ金問題」を目の当たりにしてきた役職員にとっては、「小口融資が地域には不可欠」という思いもある。

さらに小口融資を獲得しても、そのこ

とが評価されない職場であれば、職員のモチベーションが低下することになりかねない。したがって、小口融資を評価することは、地域社会の健全化と職員のやる気を維持する上でかけがえのない効果を発揮する。

取引先支援

地域の深掘りを行う金融機関は取引先支援にも力点を置いている。ここでいう取引先支援とは、再生支援業務、創業・起業支援、商談会などのビジネスマッチングなどの取組みである。

これらの取組みが本格化した背景には、金融庁が「リレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム」の取組みを要請したことに加え、人口減少や地域経済の衰退が顕著となる中、これらの活動に取り組みなければ、「金融機関自らの存続はない」という思いや、「金融機関を育ててくれた地域が衰退するのを見過ごすわけにはいかない」という思いがある。ただし、再生支援や創業・起業支援を展開するには、将来性を見極める「目利き力」が必要となる。

目利き力の向上については、中小企業診断士などの資格保有者数などを強調する金融機関もあるが、地域を深掘りしていくための目利きとは、経営者の人柄や商品特性など取引先に関するあらゆる知識に他ならない。そしてこの知識は、前述したようにきめ細やかな営業推進を展開しているからこそ得ることができ、担保や定量分析に過度に依存しない融資や、取引先支援を行うベースになるのである。

また、目利き力を活用した取引先支援を展開している地域金融機関では、職員の専門的知識だけではなく、渉外活動、

営業店の体制、各業績評価、職員教育、融資体制などとの連携が出来ていることも注目される。

加えて、近年、地域金融機関ではビジネスマッチングの取組みも活発化しているが、なかには取引先が販売している商品の特性を説明できない行員や職員も少なくない。ビジネスマッチングの主目的は、取引先のビジネスチャンスを拡大することにあるが、金融機関にとっては取引先のビジネスをより深く理解し、絆を強化する貴重な機会でもあることを忘れてはいけない。

地域貢献

近年では地域のイベントに参加することが以前に比べて積極的ではなくなった金融機関がある一方、深掘りを重視する金融機関は活発に参加している。地域のイベント参加を奨励している理由は、「地域の誰にも好かれる職員になってほしい」「声をいつもかけてもらえるスターになってほしい」という思いに加え、地域の人々とともに汗を流すことで地域の一員と認められ、何かがあると真っ先に声をかけてくれる存在になることを重視しているからである。

また、「預金や融資で声を掛けてくれるのは地域貢献活動を実施してきたから」という声もあり、地域貢献活動は間接的に本業にも貢献しているという意見は多い。

おわりに

以上、地域の深掘りで生き残りをめざす地域金融機関のビジネスモデルをまとめてみた。

ここでは営業推進、融資業務、取引先

支援と地域貢献という4つの視点から論じてきたが、「深掘り」はどれか一つに注力すればよいということではない。これらの4つの側面は、緊密につながっており、同時に進めることで競争優位となるのである。例えば、こまめに営業担当者が営業活動を行い、融資案件を見つけても、与信審査に時間がかかっている場合は、実行に結びつく可能性は低くなる。「地域とともに歩む」を経営理念に掲げながら、地域イベントへの参加に消極的であれば、地域の人々やコミュニティと信頼関係を構築することは難しい。また、少額融資を積極的に行うことは、融資残高を伸長させるだけでなく、地域の多重債務問題を未然に防ぐことにもつながる。

読者の中には「このような取組みは手間がかかる」「非効率である」と考える人がいるかもしれない。

しかし近年、「原点回帰」や「地元回帰」という言葉が地域金融機関の間でよく聞かれるようになったが、このことはこれまで追求してきた過度な効率化に立脚したビジネスモデルに対する反省でもあることを見過ごしてはならない。

また金融庁は昨今、十分な担保・保証のある先や高い信用力のある先以外に対する金融機関の取組みが十分でないため、企業価値向上等が実現できていない状況を「日本型金融排除」(「平成28事務年度金融行政方針」と呼び、その実態を把握することを掲げたが、このことは効率化重視、広域化重視経営によってもたらされた負の側面でもあり、本稿で記した深掘りによる生き残りとはその対極にあるビジネスモデルでもある。

深掘りによって生き残りを図る金融機関は全国平均を上回る預貸率や貸出金残

高の伸び、そして「取引先から感謝された回数」といった業績を上げているケースが多い。そして深掘りを展開する地域金融機関の強みとは、これまで培ってきた「地域を熟知している」という自らの競争優位を認識し、その競争優位にさらに磨きをかけてきた結果でもあり、合併や経営統合だけが今日直面している地域金融機関の経営課題を解決する「解」ではないことが改めてわかる。