分析レポート

地域経済金融

取引先との長期的な絆の構築をめざす金融機関

古江　晋也

要旨

今日、取引先の利用頻度を高め、メイン化を図るための手段として、多様なアクセスチャネルやポイント制の導入などが注目されている。しかし、営業地域が限定され、経営規模が相対的に小規模である協同組織金融機関の中には、前述のような手段以外の取組みにも力点を置くことで「取引先との長期的な絆」の構築めざしている。その取組みとは、「徹底した取引先訪問」「融資実行後の訪問・フォロー」「一歩踏み込んだ職域サポート制度」などであるが、これらの取組みの根底には、取引先一人ひとりの話に真摯に耳を傾け、「地域になくてはならない存在」になることを追求する姿勢がある。

はじめに

日銀の長引く金融緩和政策などの影響を受け、金融機関の貸出金利回りの低下が続いている。多くの金融機関はボリューム（融資量）の拡大を図ることで貸出金利回りの低下に伴う資金利益の減少を食い止めようと努力しているが、このことが近年の金利競争に拍車をかける要因の一つとなっている。しかし、そうした環境においても短期的な金利競争をできるだけ回避し、取引先との長期的な絆を強化することで、安定した経営をめざす地域金融機関もある。

本稿では、設立経緯、営業区域の状況、地域性など取り巻く経営環境が異なっているものの、筆者がこれまで実施してきたヒアリング取材と本誌等で発表してきたレポートをもとに、取引先との長期的な絆を構築することをめざす、営業区域が限定され、経営規模が小規模な協同組織金融機関のあり方を 8 つのテーマに分けてまとめることにする。

①徹底した取引先訪問

取引先と長期的な絆の構築をめざす金融機関は、徹底した顧客訪問を行っている。これは、①定期的に訪問を繰り返すことが複合取引につながる、②取引先のニーズを的確に把握することができる、からである。定期的な訪問活動を組織に浸透させるため、自らを「御用聞き」であると位置づける金融機関も少なくない。

特に定期積金の集金業務は、これまで「非効率」とされ、多くの金融機関がその活動を事実上取りやめたり、自動振替を推進してきた。しかし、取引先とのコミュニケーションを促進し、事業内容を詳しく把握するという観点からは、月に一度訪問できる定期積金の集金業務は貴重な機会を与えてくれる。さらに中小企業経営者や個人事業者の多くは、金融機関に「自社の経営を理解してほしい」という思いが強くある中で、顧客本位のビジネスモデルの構築が重視されるようになった昨今、顧客のニーズを把握する仕組みづくりはますます重要なっている。

加えて、取引先との強い絆の構築をめざす金融機関では、理事長をはじめとした役員も積極的に取引先のもとを訪問している。そしてこの役員訪問は、取引先

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

経営者や事業者の喜びを生み出すことにつながり、「私の金融機関」という思いを強くする。

最近では「金利競争が激しい中、金融機関からは事業者の経営課題をなかなか指摘しにくい」という声もあるが、役員も積極的に訪問活動を行っている金融機関では、面談の際、取引先の経営課題を指摘している。この指摘は経営者にとっては「耳の痛い話」かもしれないが、こうした金融機関がこれまで「最後の砦」にもなってきたからこそ経営者は真摯に耳を傾けることになる。

②融資実行後の訪問・フォロー

融資競争が激しさを増す中、金融機関職員は案件を獲得するまで頻繁に取引先を訪問する。しかし一旦融資案件を獲得すると、その後は足を向けなくなることも散見される。中には「融資のネタがないところには行かない」と割り切り、新規開拓を積極的に推進する金融機関もある。しかし、このような営業スタイルは、長期的な絆の構築という視点から考えると、取引先との信頼関係を築くことは難しく、むしろ評判を落とすことにもなりかねない。

一方、取引先との長期的な絆をめざす金融機関は、融資後も取引先のもとを訪れ、事後フォローするよう営業担当職員に指示している。そしてこの融資後の訪問は他金融機関からの借換攻勢を防ぐとともに、複合取引にもつながる。

また、近年では地域金融機関が創業・起業支援に取り組むことが重視されているが、創業・起業を果たした事業者の生存率をいかに高めていくか、ということは創業・起業よりも関心が高くないのが現状である。中には、創業・起業融資を実施するものの、その後のフォローができていない金融機関もある。しかし、そのような状況では、何のために創業・起業支援に取り組んでいるのか、という意義を問われることにもなりかねない。

一方、融資実行後もフォローを実施している金融機関職員は、創業者の悩みにも耳を傾けることとなり、精神面を支えることにもなる。このことは生存率を高めることにもつながり、事業者との長期的な絆が強化されることにもなる。

③一歩踏み込んだ職域サポート制度

「徹底した取引先訪問」は、長期的な絆を構築する上で重要な活動であるが、共働き世帯の増加などを受け、近年では資金ニーズの高い若年層、中年層へのアプローチが難しくなっているという現実もある。そこで注目されている取組みが「職域サポート制度」である。

同制度は、取引先企業の従業員に預金や貸出金の利率を優遇する一方、職場の昼休みや休憩時間などに金融機関が営業することを許可してもらう取組みである。取組み内容は、各金融機関によって異なるが、どの金融機関も認知度を高めるため、従業員を対象とした説明会を実施することと、「新しい自動車がほしい」「ローンについての相談に乗ってほしい」という従業員の声を取り次いでもらう担当者を決めてもらうことは共通している。通常、この担当者には企業経営者や面倒見のよい総務部員が就任するケースが多く、金融機関職員も定期的に当該担当者のもとを訪問する。

ただし、一口に職域サポート制度といっても、例えば、保証会社の審査が通ら

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

ない案件は、融資を行わないという金融機関があるのに対し、多重債務問題などに悩んでいる従業員が職場にいる場合は、同問題の解決にまで踏み込んで真摯に対応する金融機関もある。

このような一歩踏み込んだ対応ができる金融機関は、金融機関に「目利き力」があるのはもちろんのこと、「同一の職場において、ある従業員には融資を行い、別の従業員には融資を行わないという対応を取ることは難しい」という思いもある。また多重債務問題への対応は、相談する従業員だけでなく、取引先企業の経営者からも感謝されることになり、「企業を守ってくれる金融機関」という信頼感を高めることにもなる。

④取引先組織の継続的な運営

取引先との長期的な絆の強化をめざす手段の一つとして、取引先の組織化に力を入れる金融機関もある。このような組織は一般的に「親睦会」「経営塾」や「年金友の会」という名称で運営されているが、90 年代後半以降、業務の効率化という流れの中、費用対効果の観点から見直しを図るケースもあった。

昨今ではかつてのような親睦会的な色合いよりも、コンサルタント等を講師に迎えた経営塾、ビジネスマッチングや商談会など、より事業者向けのイベントを充実する動きもある。ただし、若年層や女性を会員とした組織づくりについては各金融機関とも取組みが弱いという傾向がある。

取引先組織の運営は、業務負担がかかり、費用対効果の観点から「メリットが少ない」という意見は多い。しかし、長年取引先組織の運営を継続してきた金融機関は、①（取引先組織）会員の人柄がよくわかるようになる、②金融機関に新たな取引先を紹介してくれる、③資金ニーズが生じた場合は真っ先に声を掛けてくれる、など長年の交流から生まれる価値があり、費用対効果では単純には測れない側面があることを指摘する声もある。取引先の囲い込み戦略の一環として取引先組織に注目する金融機関は多いが、やはり継続することが何よりも重要である。

⑤取引先にメリットがある営業推進

近年、営業推進を考える上で大きな課題となっているのが「ノルマ」である。ノルマがあるため、現場では「お願いセールス」などが行われることになる。このような営業は、短期的な業績向上につながるかもしれないが、取引先との長期的な絆の構築には結びつかない。また昨今では、面談率の向上をいかに高めるかも課題となっているが、取引先に「行員や職員が来ると、何かをお願いされる」という意識があると、面談率を向上させることは難しい。そのため、お願いセールスを禁止している金融機関もある。

また最近では、取引先企業にとって「価値のある情報提供」で営業を推進する動きもある。熟練した営業担当者の中には、幾多の現場を訪問してきた知見を活かし、事業者が直面している経営課題の解決につながるようなヒントを会話の中に織り込むことにしている者もいる。その話を聞き、事業者からは「もっと話が聞きたい」と喜ばれ、結果的に取引が強化されることになったという。このような営業推進は高度な取組みかもしれないが、日々の活動が研鑽の場であることを示す貴重な事例である。

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

⑥創業･起業、企業再生、補助金申請業務の取組み

金融庁が地域密着型金融の取組みを要請して以降、「創業・起業支援」「企業再生支援」「補助金申請支援業務」に注目が集まっているが、業務の効率化を主眼に置いた金融機関ではなかなか深化が図れないのが実情である。

しかし、これらの業務に積極的に取り組むことは、通常の融資業務よりも取引先との強い絆が構築されるケースが多い。例えば、補助金申請支援では、事業計画を策定するため、金融機関職員は経営者と事業に対する思いや将来的な展望を話し合うことになる。この話し合いを行うことで事業者は、「自らの強みと弱み」を客観的に把握できる。

そのため補助金が採択されたケースはもちろんのこと、補助金申請が採択されなかった場合であっても真摯に取組んでくれた金融機関や職員に感謝の念を示す事業者は少なくなく、取引が続いていくこともあるという。

このような喜びや感謝という「感情」と結び付く業務には、創業・起業支援や企業再生支援業務も含まれ、創業を希望する人々や再生をめざす経営者と膝を突き合わせ、アイデアを出し合い、真剣に議論を積み重ねるからこそ、絆が強まると言っても過言ではない。

⑦顧客目線の業務

個人との長期的な絆の構築をめざした取組みとしては、一般的にはライフサイクルに応じた商品開発や、店舗、ATM、インターネット、スマートフォンなどのチャネルの充実、利用頻度が高まると優遇サービスを受けることができる「ポイントサービス」の導入などがある。

近年では金融機関独自のポイントだけでなく、異業種との提携も増加。共通ポイントを提供するなど、顧客の囲い込み戦略にも弾みがついている。地域金融機関でもこれらの取組みを促進しているものの、その一方で顧客目線に徹した個人リテールを展開する地域金融機関（職域金融機関）もある。

例えば、昨今では、多くの金融機関が「貯蓄よりも融資」を重視し、新入社員（職員）にはクレジットカードの発行などを推進する動きが高まっている。しかし、ある団体の職域金融機関では、母体である団体の新入職員には、まず定期積金を推進することにしている。その理由は、「ムリのない健全な生活を築いてほしい」という思いがあるからである。

また、昨今の新入社員（職員）の中には、奨学金など多額の債務を抱えて社会人となる者も少なくない。そのため同職域金融機関では低利の奨学金ローン（借換え）を商品化することで、安心して社会人生活を送れるように配慮している。

職場の中には、持病などで団体信用生命保険に加入できないために住宅ローン融資を受けることができない者もいる。そこである職域金融機関は、仕事が継続できるのであれば、住宅ローンを実行することにしているという。

以上、このような職域金融機関の取組み事例をみると、顧客のロイヤリティを強化させる取組みとは、金融機関の都合を優先することではなく、顧客目線の商品やサービスを提供することであることがわかる。

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

⑧積極的な地域貢献

顧客との長期的な絆の構築を考える上で忘れてはならないことが、地域貢献である。ある金融機関のトップは「地域貢献は本業と表裏一体」であることを強調し、地域貢献に汗を流しているから地域の人々も預金や融資に協力してくれると考えている。

ここでいう地域貢献とは、地域のお祭りやイベント、ボランティア活動や商工会の会合などに役職員が積極的に参加することを意味しているが、多重債務問題の解決など本業を通じた取組みも地域貢献に含めることができる。

地元で開催されるお祭りなどに金融機関職員が参加することは、都市部では徐々に少なくなっているとも言われるが、地方部では、「地域の一員」として認められるため重要な取組みであるという意見は少なくない。ある過疎地域では、人口減少が進行したため、開催が危ぶまれた地域のイベントに金融機関の職員が積極的に参加したことで開催できたというケースもある。

また中には、イベントを開催することで取引先と交流を図る営業店も少なくない。ある離島の営業店では、地域の人々と毎年、バレーボール大会を開催している。同大会では、①チームに65歳以上を2人参加させる、②ケガをしないように大きいボールを使う、など独自ルールを設けることで誰もが参加できることとしており、100人ほどの参加者が営業店職員と一緒に汗を流す。

一方、都市部の金融機関においても、年金受給口座を指定している顧客を対象に気の合う仲間がカラオケ、生け花、ストレッチなどを行うことができるように会議室を開放している営業店もあるなど、地域の人々が気軽に訪問できるようにしている事例もある。

金融機関の役職員は日々の業務をこなしながら、地域貢献を行うことは労力を要することであるが、このような交流を積み重ねることで地域の人々との絆が深まり、営業担当者も営業地域に愛着を深めることになる。

おわりに

以上、取引先との長期的な絆の構築をめざしている地域金融機関の8つの取組み（①徹底した取引先訪問、②融資実行後の訪問・フォロー、③一歩踏み込んだ職域サポート制度、④取引先組織の継続的な運営、⑤取引先にメリットがある営業推進、⑥創業・起業、企業再生、補助金申請業務の取組み、⑦顧客目線の業務、⑧積極的な地域貢献）をまとめてみた。

全国銀行協会が公表している「よりよい銀行づくりのためのアンケート結果について」（2015年度）によると、個人の銀行利用者で満足している人の理由は「ATMが多く、身近な場所にある」「店舗が多く、身近なところにある」「ATMの利用時間が長い」などが主要な理由であるという（全国銀行協会ウェブサイト）。そのため、個人の取引先をメイン化するためには、多様なチャネル戦略が今後も重要であることに変わりはない。

しかし、営業地域が限定され、経営規模が小規模である金融機関における取引先との絆の構築については、アクセスチャネルの拡充も重要な取組みであるが、「まず、融資ありき」というスタンスよりも、フェイス・トゥ・フェイスで顔を合わせ、取引先の状況や希望を把握する

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

こと、そして取引先の将来に向けた対応策を二人三脚で取組む姿勢が重要となる。

一方、個人顧客の場合は、通常は「マスマーケット」と認識され、きめ細やかな対応が難しい分野でもある。しかし、職域金融機関の事例でみたように、個人一人ひとりの話にも真摯に耳を傾けてくれるからこそ、何かあると「相談してみよう」という思いが強化されることは注目される。

読者の中には、「こんなことでは競争に勝ち抜けない」「手間とコストがかかりすぎる」という人も多いだろう。しかし、長期的な絆を構築するということは、金融機関の都合だけでは推し進めていくことができない、顧客本位の取組みであり、「地域社会になくてはならない存在」になるということであることを忘れてはならない。

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