

取引先の訪問活動に力点を置く新発田信用金庫

古江 晋也

要旨

新潟県新発田市に本店を置く新発田信用金庫は、取引先の訪問活動を重視した営業活動を基盤に、融資マネジャー制度、保証人や担保に依存しない商品開発、事業承継セミナーなどの「本部による営業サイドへの支援」に取り組むことで、業務のクオリティや職員のモチベーションを維持する仕組みづくりをめざしている。

はじめに

新潟県新発田市に本店を置く新発田信用金庫（18年3月・預金積金残高793億2,400万円、貸出金残高354億8,700万円、役職員数103人、8店舗）は1924年、地域の商店の「地元本店を置く金融機関が必要である」との意見を受け、有限責任新発田町信用組合として設立された。新発田市は城下町として発展し、中心市街地には約1.4kmにも及ぶ商店街がある。しかし、モータリゼーションの進行する中、商店街に大型駐車場を確保することができなかったことや、相次ぐ大型ショッピングセンターの進出を受け、近年ではシャッターを下ろした店舗が増加した。だが、そのような厳しい環境の中でも、新発田信用金庫は取引先への訪問活動を重視した営業推進に力点を置いている。

定期積金と職域サポート

近年、協同組織金融機関の中には、業務効率化の一環として定期積金の集金業務などを事実上取りやめる動きが広がっている。しかしこのような潮流の中でも新発田信用金庫は、定期積金を預金業務の主力商品と位置付け、「取引先を定期的に訪問するきっかけである」と考えている。その理由は、①営業推進のみで取引

先を訪問することは若手職員に難しいことと、②定期的に訪問するからこそ、信頼が構築され、取引先の要望や悩みを聞くことができるため、である。同金庫の渉外担当者は、集金業務や新規開拓などで一日30先ほど訪問するが、その際、できる限りコミュニケーションを図ること

写真1 新発田信用金庫本店



写真2 本店内の様子



写真3 新発田市の中央商店街



をめざしている。

ただ、昨今では共働き世帯の増加などで日中に面談できないケースが増えてきた。そこで同金庫は再び職域サポートに注力することにしている。新発田市には、かつて大倉製糸新発田工場があり、近隣には縫製業者が軒を連ねていた。新発田信用金庫職員は、昼休みなどに取引先の従業員のもとを訪問し、定期積金や融資相談など様々なサービスを提供していたが、縫製業者が海外に生産拠点を移転したことや、職域サポートにおける企業側のメリットが明確ではなかったことなどから次第に下火となった。現在では、かつてのような訪問活動の一形態ではなく、企業側と契約を交わし、金利優遇などのメリットを強調するとともに、親睦団体である「信金会」の会員企業を中心に訪

問する取組みへとリニューアルすることで会員との接点を強化している。

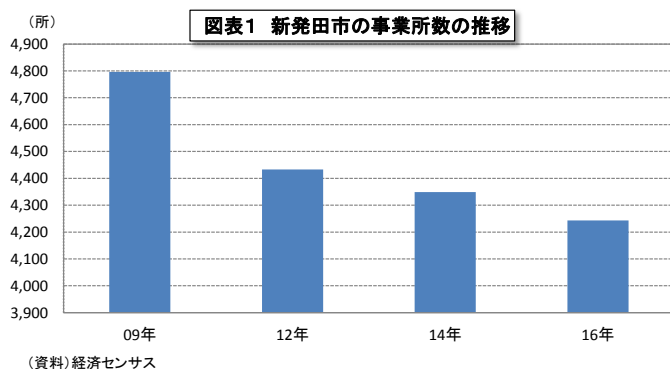
融資マネジャー制度

新発田信用金庫の営業態勢で注目されるのは、09年から「融資マネジャー制度」を導入したことである。この融資マネジャーの主な業務とは、新規開拓をメインに、取引先の経営改善など専門性の高い取組みを実施することであり、融資専担者としての役割を担っている（集金業務などは行わない）。

融資専担者といえば、通常は業務経験や知識が豊富なベテラン職員が担当するが、同金庫の融資マネジャー制度で注目すべきことは、ベテラン職員1人と、中堅・若手職員をそれぞれ1人ずつ配置していることである。このように中堅・若手職員を起用している理由は、経験を重ねた職員は、時として取引先の本質的な話に耳を傾けるよりも、パッケージ商品や制度などに当てはまるかどうかに力点を置く傾向にあり、「若いうちから自由な発想で、取引先の要望をかなえられる人材を育成したい」という思いからであった。また、年齢を重ねた職員しか就任できないポジションだと、意欲のある若手職員のやる気をなくすことにつながると

考えたこともある。そのため20代、30代の職員も任命される融資マネジャーは、「憧れのポジション」となっており、組織内の活性化にも一役買っている（融資マネジャーの任期は約3年）。

さらに18年度からは、融資マネジャーが支店長代理や若手渉外担当者とともに



定期的に同行訪問する取組みも実施している。この取組みは、融資マネジャーの技術やノウハウを直接吸収することでスキルアップを図るだけでなく、融資マネジャーの業務を身近に感じることで「いつかは融資マネジャーになりたい」という目標を持ってほしいという考えもある。

保証人や担保に依存しない商品の開発

商品開発で注目されることは、「プロシード」（発売期間：14 年 2 月～18 年 9 月）と「楽らくローン」（発売期間：18 年 9 月～）である。

プロシードは、業況の低迷などによって財務的に経営が厳しい地元企業を支援するために開発された商品であり、原則、無担保・無保証としている。同商品の特徴は、融資手続きを大幅に簡素化（支店長決裁）し、申込から 3 日以内に回答できるスピード感のある対応を実現したことであった（新規先の融資の場合は、財務内容を確認した後、レピュテーションなどを加味する）。また、同ローンの利用先については、渉外担当者任せではなく、支店長なども経営の再建支援についてのアドバイスを行う。プロシードは最終的に累計 367 件（12 億 1,400 万円）の利用実績となったが、そのうち貸倒件数はわずか 4 件のみである。

一方、プロシードの後継商品として、現在販売されているのが「楽らくローン」（原則、無担保・無保証）である。同商品は融資上限を 500 万円とすることで更なる裾野の拡大を図るとともに、経験の浅い職員でも融資対応ができるように専用のチェックシートを活用することで案件の方向性が判断できるように工夫されている。

「楽らくローン」はまず、融資を希望する取引先に、業歴が 3 年あるか、これまでに延滞があったか、税務申告をしているかといった基本項目をチェックし、これらの項目をクリアすると、次のチェックシートに進む。

チェックシートには、売上高の推移、代表者の所得金額、売上高借入金比率などの定量評価項目に加え、業界の動向、後継者の有無、人柄などの定性評価項目があり、これらの項目を点数化することで、融資が可能かどうかなどの方向性がわかる。楽らくローンの決裁権限はプロシードと同様、支店長であり、3 日以内に審査が完了する。

事業承継の取組み

新発田信用金庫は 17 年 6 月、新発田市、新発田商工会議所と、事業承継支援に関する協定を締結した。同支援に取組み始めた背景には、後継者不足などによる事業所数の減少がある（図表 1）。

そこで、同金庫と商工会議所は、勉強会を開催することで課題を共有するとともに、17 年 10 月に第 1 回目の事業承継セミナーを開催した（参加者は 29 人）。同セミナーでは、経営者に自社の将来を考

写真 4 新発田市役所



えてもらい、事業承継のプロセスなどを説明した。ここでいうプロセスとは、会社内に承継できる者がいるのかどうか、家族で事業に関心がある者がいるか、を調べ、誰も見当たらない場合は、M&A を選択することをいう。そして M&A については、信金中央金庫の子会社である信金キャピタルや、地元の事業承継専門会社などに案件の登録、照会をかけることで、マッチングをめざすことにしている。

18 年 6 月に開催された 2 回目のセミナー（参加者 22 人）では、セミナーに加え、より相談しやすい環境づくりとするため個別相談会も開催した（現在、数件の相談が寄せられている）。常務理事の椎谷文博氏によると、「中小企業は、事業承継を公にしにくく、ある日突然、会社を廃業するケースが多い」と言う。その理由は、事業承継を希望していることが知られるようになると、経営者は「現在の経営に悪影響が及ぶのではないか」「風評被害が生じるのではないか」と考えるためである。また経営者の中には「自分が引退すると、会社も廃業する」「企業は経営者のもの」という発想が根強くあるという。そのため椎谷氏は、「まずはどういう選択肢があるかという知識を持ってほしい」と話す。

昨今では、きめ細やかな訪問活動を行わない地域金融機関が増加する中、事業者自らが率先して動かない限り、様々な情報を得ることができない環境になっている。そのため、定期的な取引先の訪問活動を繰り返すことで様々な情報を届ける地元に本店を置く金融機関が相談窓口となる意義は大きい。なお、同金庫では「地域の企業を持続させたい」「雇用を維持したい」という思いから、事業承継を

社会貢献と位置づけ、手数料は得ていない。

おわりに

日銀の長引く金融緩和策の影響で、地域金融機関は利ざやの低下をボリューム（融資残高）でカバーする動きが加速する一方、業務効率化の波は営業推進部門にも波及しており、手間がかかるとされる業務が改革や削減の対象となっている。そしてこのことが取引先との長期的な信頼関係を構築する機会を減少させている。また現場では従来のように若手職員の人材育成に時間をかけることができないことに悩む管理職は少なくない。

業務の効率化を図ることは金融機関経営において最も重要な経営課題の一つである。しかし、行き過ぎた業務の効率化は時として現場の職員のストレスを高めることにもなりかねず、「業務のクオリティ」や「職員のやりがいやる気」を低下させることにもつながる。

そうした中、先輩職員が後輩職員に営業推進のノウハウを伝える機会を大切にしながらも、若手職員を含めた渉外担当者が取引先のもとを訪問しやすくなるように定期積金の集金業務を維持することで、信頼関係を構築する余裕を持たせる一方、経験の浅い職員にも融資の方向性をすばやく提示できる商品づくりを行い、「融資に必要な勘所」を経験させていく仕組みづくりは、「本部による現場サイドへの営業支援」であり、若手職員の育成と業務の効率化という協同組織金融機関が直面する難しい課題への対応策の一つと考えられる。