連載

金融機関の新潮流〈第 30 回〉

訪問活動を重視し、事業者を支える全東栄信用組合

古江　晋也

要旨

東京都豊島区に本部を置く全東栄信用組合は、取引先のもとを足繁く訪問し、経営者の人柄や経営実態を把握することで、銀行が一般的には取り扱わない案件に対応することを強みとしている。2010 年からは「生活総合相談センター」をスローガンに経営改善指導や資金繰り支援など取引先の課題解決にも力を入れている。なお、不動産融資残高は「地域のさまざまな業種に融資を行うことが地域信用組合の意義」との考えから、総貸出残高の 30%以内としている。

はじめに

東京都豊島区に本部を置く全東栄信用組合（21 年 3 月・預金積金残高 849 億円、貸出金残高 505 億円、職員数 111 人）は、千代田区（本店営業部）、世田谷区（世田谷支店）、台東区（三筋町支店）、豊島区（東長崎支店、下板橋支店）、渋谷区（渋谷本町支店）、大田区（大森支店）、北区（十条支店）、足立区（西新井支店、舎人支店）と、都内に 10 店舗を展開している地域信用組合である。

本部は 1951 年の設立当時、千代田区神田小川町に設置していたが、下板橋支店を開設（73 年）したことを機に、豊島区池袋本町に移転した（旧本店所在地には本店営業部がある）。

全東栄信用組合本部・下板橋支店

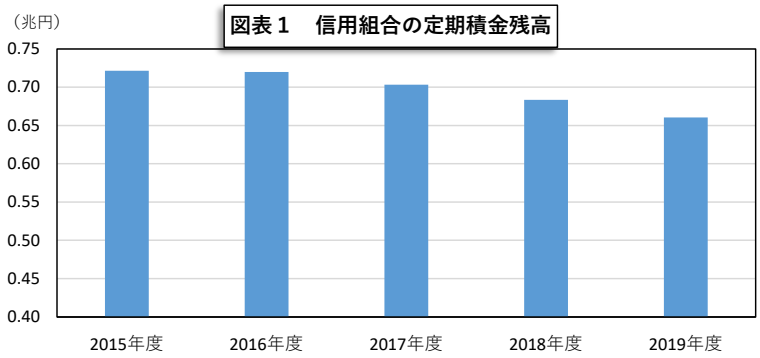
同組合は 23 区内全域に店舗を展開することをめざし、監督当局に組合名を「全東京」と申請したが、営業区域が限定されていたため認可されなかったそうだ。そこで「全東京で繁栄する」という意味を込めて「全東栄」とした。

同組合の営業地区は、全国的にも競争が最も激しい地域の一つであるが、協同組織金融機関ならではのきめ細やかな渉外活動を繰り返すことで、経営者の人柄や経営実態を把握し、銀行が一般的には取り扱わない案件とされる中小企業や個人事業者への融資推進に力を入れている。

定期積金の集金業務を維持する

近年、協同組織金融機関では定期積金の集金業務を取りやめる動きが広がっている（図表１）。その理由の一つは、日本銀行の低金利政策の継続によって利ざやが縮小し、業務の効率化が求められるようになったからである。また役務取引等利益に力点を置くため、預かり資産業務などに積極的に人的資源を投入していることも集金業務を取りやめるようになった理由と考えられる。

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



（資料）全国信用組合中央協会『全国信用組合決算状況』の各年度

こうした中、理事長の高橋正次氏は「個人の資産形成を図りつつ、取引先とコミュニケーションを促進し、信頼関係を構築するため集金業務は大切である」と考える。また若手の渉外担当者に過度なプレッシャーを与えないという思いからも集金業務を維持している。

下板橋支店のテラーカウンター

下板橋支店の融資カウンター

研修による意識改革

全東栄信用組合の営業店は現在、平均 10 人の職員が在籍し、3 人ほどの渉外担当者が集金業務、融資開拓、補助金申請支援などさまざまな業務をこなしている。ただ、最近ではベテラン職員が退職し、若手職員が多くなったことから、髙橋氏には「今一度、職員一人ひとりが同じ意識を共有するとともに、実践力を高めることが重要ではないか」との思いがあった。そこで 21 年 6 月に理事長に就任したことを機に、支店長向け研修と若手・中堅職員向け研修を実施することにした。

まず、支店長向け研修では、「支店経営力の強化」に重点を置くことにした。具体的には各支店長に「自店のあるべき姿」と「部下から目標とされる支店長」を検討してもらい、現状とのギャップを分析してもらうことにしたのである。そしてそのギャップを解消するための具体的な行動計画（あるべき姿に近づくためのサポート策）を実践へと落とし込むこととした。

若手職員向け研修については「ホスピタリティ研修」を中心とし、ルールや規則だけではなく、TPO によって取引先が何を必要としているのかを理解してもらうように意識改革を図ることとし、きめ細やかな対応をめざすことにした。

「生活総合相談センター」をめざして

全東栄信用組合では、2010 年より「生活総合相談センター」というスローガン

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

高橋正次理事長

本店営業部

を掲げている。同スローガンは職員からアイデアを募集して定めたものであり、「顧客のあらゆる相談に応じる」ことを意味する。ここでは、事業者と個人の取組みに分けて、その内容を概観する。

(1)事業者への取組み

今日、「生活総合相談センター」として組合が最も力を入れているのは新型コロナ関連の取組みである。これまで東京都では緊急事態宣言やまん延防止等重点措置が断続的に続く中、支援金や助成金などの申請を希望する事業者が増加した。そこで職員は、申請手続き支援にきめ細かく対応してきた。ただ都内は区ごとで申請方法が異なることから、本部が支店に一括して対応を指導するのではなく、支店ごとで対応することとした。

ゼロゼロ融資（実質無利子・無担保での融資）などを受けた事業者は、返済猶予期限が経過した後、事業が回復しているかどうかがポイントとなる。そこで同組合では、継続的なモニタリングを通じ、さまざまな相談に乗るとともに、東京都信用組合協会に所属している中小企業診断士を活用した経営改善指導にも取り組むことで、取引先の早期の業績回復を支援している。

一方、資金繰り支援については、資金繰り表作成勉強会を実施し、顧客とともに資金繰り表を作成し、適切な資金状況の把握に努めている。また新設した事業性評価ローンは、職員が経営者の人柄、技術力などを記載する欄に内容を埋めることで、取引先に対する知見を深めることができるため、コンサルティング力の向上を図るきっかけになっている。

このような取り組みの結果、21 年 4 月から 8 月末までの新型コロナ関連の支援金等は 3,044 件、15 億 9,000 万円となった（一時支援金 383 件・9,000 万円、感染症防止協力金 560 件・7 億 4,500 万円、雇用調整助成金 2,068 件・7 億 5,300 万円、家賃支援給付金 33 件・200 万円）。

また同組合ではこれまで東京都行政書士会や事業承継・M&A プラットフォームの「トランビ」との連携に加え、第一勧業信用組合（本店：新宿区）との連携で物産展なども行ってきた。なかでも第一勧業信用組合との物産展では、十条支店（東京都北区）の会議室に新潟県の生産者を招き、取引先の飲食店との新たな取引が始まるなどの成果もあったという。

(2)個人への取組み

一方、個人への取組みで注目されるの

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

が多重債務問題の解決である。この取組みは取引先の「何気ないつぶやき」を受け、渉外担当者が相談に乗るケースが多い。全東栄信用組合では消費者金融会社などから借り入れた債務を一本化することで対応するが、その際には家計全体のキャッシュフローを考慮に入れた家計再建計画を作成する。

融資実行後も渉外担当者は、取引先のもとを定期的に訪問するが、ここで重要な役割を果たすのが定期積金である。その理由は、資産形成を進めるとともに、月々の対話を通じて悩み事などを把握できるためである。

住宅ローンは、例えば、責任を持たせるために親の不動産を子供が購入して居住する「家族間売買」、借地の上に住宅を建設したローンなど、銀行などの画一な審査では対応することができない案件なども手がけている。

また職域セールスの取組みも強化しており、小規模な事業者で商品説明などを行う際には、従業員の個人情報漏洩防止の観点からパンフレットを配布し、来店もしくはウェブサイトの申し込みで対応している。

不動産業融資には上限枠を設定

首都圏などの大都市圏の地域金融機関は、これまで不動産業融資に注力してきた。なかには融資総額における不動産業向け融資の割合が 6 割を占める金融機関もある。しかし全東栄信用組合は貸出金総額に占める不動産業の割合を 30%以内とする方針を掲げており、21 年 3 月は 25.69%と、地域信用組合全体（20 年 3 月）の 30.4%を下回る。

同組合がこのような方針を採用した理由は、地域金融機関の意義は営業地区のさまざまな業種の発展にあるとの考えに加え、組合経営上、不動産業向け融資は相対的に融資額が大きく、貸し倒れなどが発生すると、大きなリスクを抱えることになるからである。

おわりに

以上、全東栄信用組合の経営戦略についてまとめてみた。

前述したように同組合の営業地区は多くの金融機関がひしめき合う金融激戦区であるが、訪問活動を強化し、小規模事業者への融資に積極的に取り組むことで差別化を図っている。ただこの経営戦略の継続は、役職員一人ひとりの「目利き力」（コンサルティング力）にかかっていると言っても過言ではない。そのため、取引先の話に真摯に耳を傾け、財務諸表には表れない経営者の人柄や実態を把握する必要がある。そしてその基盤となるのが、職員一人ひとりのビジネススキルに加え、営業店を統括する支店長のマネジメント力である。高橋氏は「支店長は、支店の主（あるじ）であるという気概を持ち、自分の支店をつくりあげてほしい」と話すように、全東栄信用組合の事例は、ニッチ市場で生き残る地域金融機関の戦略としても注目される。

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