

はじめに

信用金庫が、自らの営業エリアで活動する中小企業者や個人のお客さまを応援していくためには、金庫自身の経営基盤の安定化に努めるとともに、優れた施策を多岐にわたって展開していく必要がありますが、そのためには、他金融機関の優れた活動を上手に取り込むことで施策の質を向上させることも大切な視点です。

2013年に筆者が初めて出版した『営業推進のための 信用金庫の現場力』では、信用金庫の課題や改善のヒントを整理したうえで、各地の信用金庫の役職員等の皆さまからヒアリングした施策等を関連テーマごとに「現場の声」として80事例を掲載し、幸い、多くの読者から好評を得ることができました。

今回の本書は、その後も信用金庫の役職員や中小企業経営者の皆さまとの対話、あるいは自身の体験から集めた信用金庫の業務に関する幅広い施策や工夫など、「現場の声」140事例をメインに据え、12のテーマ別に展開したものです。

本書の目的は、信用金庫で働く方々を対象としたナレッジマネジメントの実現（個人が持つ知見の共有）ですが、読者の皆さまにとって、営業推進策等の検討時の参考事例が見つかったり、新たなアイデアが閃くきっかけになれば幸いです。新入職員の方が、信用金庫業務の全体像を理解するためにご活用いただいたり、店内研修で講師役が若手職員に自身の経験知（経験したことで得た知識）を伝える際のテキスト（たたき台）にご利用されるのもよいでしょう。

最近では、社会環境の変化等もあり、上司が部下と酒を酌み交わしながら自身の体験やそこから得られた経験知、人生訓を伝える機会が減少していると耳にします。そのため、本書には業務上のノウハウだけでなく、こうした働くうえでの考え方や対人的な心構えについても意識的に盛り込むことにいたしました。

もちろん、本書をご覧ください読者の中には、ご自身の個人的記憶や体験とは異なる内容が書かれているケースも少なくないと思われます。なぜならば本書は、決して全ての読者の実感にあてはまる“真理”を示したのではなく、さらに言えば、本書内に記載されている様々な知見も、全てが同じ考え方や方向性に基いたものではありません。

実際、「定積集金」の必要性をはじめ、個別金庫の置かれた内外環境によって、

採用すべき戦略・戦術が異なってくるのが、現在の信用金庫業界の実情です。

したがって、読者の皆さまにおかれましては、“ひとつの考え方として、こうした見方もあるのだな…”と寛容な気持ちでご覧いただければと思います。

なお、「現場の声」のとりまとめにあたっては、信用金庫の役職員、関係先の皆さまのお話をそのまま掲載するには不都合な面もあるため、原話（オリジナル）のエッセンスを可能なかぎり損なわない形で加工・再構成させていただきました。

多くの知見を授けてくださった皆さまには、この場をお借りして厚く御礼申し上げます。

また、本書制作にあたり、前作に引き続きお世話になった経済法令研究会出版事業部の西牟田隼人氏にも、あらためて御礼申し上げます。

そのほか、本書の記述内容につきましては、筆者が個人的な立場で著述したものであり、作中の意見に関わる部分なども筆者の個人的見解となりますので、所属する団体とは一切の関係がないことをお含みおきください。

今般、執筆の機会をいただいたことに感謝申し上げますとともに、本書を手にとられた方々が、本書にまとめたヒントや事例から新たな取組みを発見し、信用金庫業界のステータス向上と地域創生への一助となることができれば、これ以上の喜びはありません。

2021年6月
小宮啓二郎

I 組織内の役割ごとの各種の取組み

第1章 信用金庫とは

現状と課題	2
改善のヒント	3
現場の声 1 信用金庫をめぐる時代の変遷	4
現場の声 2 信用金庫の強みとは	6
現場の声 3 信用金庫で働くということ	7
現場の声 4 信用金庫の「起源」と「役割」	8
現場の声 5 信用金庫の「強み」と「役割」	9
現場の声 6 総代との関わり方	10
現場の声 7 会員向けアンケート	11
現場の声 8 信用金庫の将来像	12

第2章 得意先係の仕事

現状と課題	14
改善のヒント	15
現場の声 9 得意先係の楽しみ	16
現場の声 10 渉外活動の効率化	17
現場の声 11 得意先係の活動管理	18
現場の声 12 得意先係同士の交流でスキルアップ	19
現場の声 13 得意先係を経験して	20
現場の声 14 初めての「契約獲得」と「怒られたこと」	23
現場の声 15 段取りの大切さ	24
現場の声 16 女性渉外として感じること	25
現場の声 17 女性渉外の成長プロセス	26
現場の声 18 若手職員の昔と今	28
現場の声 19 若い得意先係に伝えたいこと	29
現場の声 20 得意先係に期待すること	30
現場の声 21 お客さまとの関わり方	32

第3章 内勤職員の仕事

現状と課題	36
改善のヒント	37
現場の声 22 本店営業部の内部事務役席として	38
現場の声 23 内勤職員の連携	41
現場の声 24 支店長とテラー職員のコミュニケーション	42
現場の声 25 クラッシャー型の先輩職員への対応	43

現場の声	26	職場環境を整える	44
現場の声	27	女子職員による延滞督促	45
現場の声	28	女性の部下に配慮していること	46
現場の声	29	女性職員の活躍に向けて	48

第4章 支店長の仕事

現状と課題	50		
改善のヒント	51		
現場の声	30	所属長の心構え	52
現場の声	31	支店長のストレスと対応策	54
現場の声	32	支店長に求められること	55
現場の声	33	支店長と部下	56
現場の声	34	ベテラン支店長から新任支店長への助言	57
現場の声	35	支店長が管理すべきこと	58
現場の声	36	営業推進部長から見た優秀支店長の共通点	59
現場の声	37	雰囲気の良い店舗づくり	60
現場の声	38	支店長と次長の関係性	61
現場の声	39	S支店長との思い出	62

II 営業推進のための各種の取組み

第5章 事業性融資の推進

現状と課題	64		
改善のヒント	65		
現場の声	40	貸すも親切、貸さぬも親切	66
現場の声	41	事業性融資の新規開拓	67
現場の声	42	事業先開拓のポイント	68
現場の声	43	融資提案のきっかけ	69
現場の声	44	私の事業性融資推進策	70
現場の声	45	地元での人脈づくり	72
現場の声	46	決算書からのアプローチ	73
現場の声	47	低金利融資の取扱いについて	74
現場の声	48	「ピンチ」と「チャンス」	76
現場の声	49	融資の事前協議制度について	77
現場の声	50	当座貸越の推進	78
現場の声	51	創業支援に向けた活動	79
現場の声	52	ビジネスマッチングの仕組み	80
現場の声	53	ビジネスマッチングの成功事例	81
現場の声	54	補助金申請支援の有効活用	82
現場の声	55	公認会計士や税理士との連携	85

第6章 個人ローンの推進

現状と課題	86
改善のヒント	87
現場の声 56 リテール営業の心構え	88
現場の声 57 「カーローン」の推進について	90
現場の声 58 「教育ローン」の推進について	92
現場の声 59 「カードローン」の推進について	94
現場の声 60 「フリーローン」の推進について	96
現場の声 61 「住宅ローン」の推進について	98
現場の声 62 「リフォームローン」の推進について	100
現場の声 63 「リバースモーゲージ」の推進について	102
現場の声 64 「アパルトローン」の推進について	103

第7章 店頭セールス・電話セールス

現状と課題	104
改善のヒント	105
現場の声 65 店頭での声掛けの重要性	106
現場の声 66 コンビニエンスストアでの店頭セールス	107
現場の声 67 個人ローンの店頭セールス	108
現場の声 68 電話セールスのポイント3点	112
現場の声 69 電話セールスでの話し方	114
現場の声 70 職域セールスについて	115
現場の声 71 チラシを使った営業推進	116
現場の声 72 クレジットカードの効果	117

第8章 預金等の推進

現状と課題	118
改善のヒント	119
現場の声 73 「預金」の推進について	120
現場の声 74 預金解約に来たお客さまへの対応	121
現場の声 75 会社の決済口座を獲得せよ	122
現場の声 76 給振口座の獲得について	123
現場の声 77 年金受給口座の獲得推進について	124
現場の声 78 定積集金の戦略的位置づけ	128
現場の声 79 個人世帯への定積集金	129
現場の声 80 定積集金のポイント	130
現場の声 81 お客さまに感謝される預金推進策	132
現場の声 82 投資信託の取扱いについて	133
現場の声 83 保険の推進について	134

Ⅲ 経営基盤の強化に向けた各種の取組み

第9章 お客さまとの交流

現状と課題	140
改善のヒント	141
現場の声 84 顧客組織での交流	142
現場の声 85 お客さまとの“共感”が大切	143
現場の声 86 女性のお客さまとの接し方	144
現場の声 87 お客さまからの顧客紹介	145
現場の声 88 社長と話そう	146
現場の声 89 社長のことを知ろう	147
現場の声 90 社長を見極める	148
現場の声 91 社長夫人とのお付き合い	150
現場の声 92 お客さまとの人間関係	151

第10章 融資審査、債権管理

現状と課題	152
改善のヒント	153
現場の声 93 融資をすること	154
現場の声 94 審査部長として感じる事	155
現場の声 95 審査課長になって	156
現場の声 96 営業店と審査部のコミュニケーション	157
現場の声 97 審査部による臨店指導	158
現場の声 98 財務分析以外の企業審査	159
現場の声 99 会社と社長の高齢化問題	160
現場の声 100 社長の落とし穴	161
現場の声 101 失敗の本質(信用リスク)	162
現場の声 102 製造業の社長として感じたこと	164
現場の声 103 経営不振を体験して	165
現場の声 104 融資の謝絶について	166
現場の声 105 飲食店への経営改善支援	167
現場の声 106 不良債権回収の要点	168
現場の声 107 債権回収方法の変遷	169
現場の声 108 行方不明者からの債権回収	170

第11章 人事、人材育成

現状と課題	172
改善のヒント	173
現場の声 109 人員配置について	174
現場の声 110 人事異動について	176

現場の声	111	人事評価について	177
現場の声	112	定年後の再雇用について	178
現場の声	113	信金職員が成長するとき	179
現場の声	114	人の成長と組み合わせ	180
現場の声	115	部下とのコミュニケーション	181
現場の声	116	部下を褒める、部下を叱る	182
現場の声	117	「叱る」ということ	183
現場の声	118	ポジティブ思考の大切さ	184
現場の声	119	読書のススメ	185

第12章 その他様々な体験談から

現状と課題	186		
改善のヒント	187		
現場の声	120	収益性の高い金融機関になるには	188
現場の声	121	働くということ	189
現場の声	122	理事長を客先に連れていこう	190
現場の声	123	地区担当役員として意識していること	191
現場の声	124	本部部長の心構え	192
現場の声	125	監査部による営業店監査	193
現場の声	126	資金運用担当者の日常	194
現場の声	127	新規出店した営業店での活動	196
現場の声	128	港町の支店での思い出	197
現場の声	129	東日本大震災を体験して①	198
現場の声	130	東日本大震災を体験して②	200
現場の声	131	コロナショックを体験して	202
現場の声	132	西日本豪雨を体験して	204
現場の声	133	不祥事の発生について	205
現場の声	134	「苦情」もいろいろ	206
現場の声	135	苦情を受けたときの心構え	207
現場の声	136	防犯訓練を体験して	208
現場の声	137	強盗事件を体験して	209
現場の声	138	闘病生活を体験して	210
現場の声	139	大きなリストラを体験して	211
現場の声	140	金融機関の破綻現場を体験して	212

第
1
章

信用金庫とは

§ 信用金庫がこれまで歩んできた道のりを振り返るとともに、地域金融機関としての信用金庫の原点をあらためて考察した。

現状と課題

◎全国に広がるネットワーク

信用金庫業界は、店舗数7千店舗超、役職員数10万人超、会員数900万先超を誇る一大金融グループですが、各信用金庫は営業地域内の法人・個人と人的にも経済的にも深く結びついていることに大きな特徴があります。

信用金庫は、日本国内の全ての都道府県において地域密着型の営業を展開していますが、『しんきんバンク』として全国を縦断する1つのネットワークを形成することで、地域の様々な課題解決にも取り組んでいます。

◎地域創生でも活躍

信用金庫には、資本主義の下での過度な営利主義や競争原理による地域経済の混乱を金融面から防止するために誕生した歴史的な経緯がありますが、近年では、各地の地域創生においても大きな役割を果たすようになりました。

特に少子高齢化が進む過疎地域等の悩みは深刻であり、信用金庫は“協同組織の地域金融機関”として、会員たちと共に地域を守る使命を果たそうとしています。

◎変革期に入った金融業務

一方で、信用金庫の本業収益を支える預貸金利鞘の縮小傾向は、長期化の様相を呈するなど、金融業務の収益環境は厳しさを増しています。

今後、一部の信用金庫では、子会社等を通じて地域商社機能を取り入れるなど、非金融分野のビジネスにも踏み込むことで、地域の課題解決に貢献するとともに、自金庫の収益機会を広げていく可能性もあります。

また、ITと金融を融合するテクノロジーの急激な進化も金融業務の在り方を大きく変化させつつあり、各信用金庫には、デジタル化の推進による金融業務の生産性向上等も求められています。

改善のヒント



◎“信用金庫らしさ”を極める

P.F.ドロッカーは、『何かを成し遂げるのは、強みによってのみである』と語っていますが、信用金庫の最大の強みは、『地域との結びつきの強さ』ですので、そこから生じる「地域への思い」、「地縁人縁」、「親しみやすさ」、「顧客への深い理解」等の“信用金庫らしさ”を最大限活用するとともに、そうした特性を持つ金融機関の存在価値を地域にアピールすることで、広く共感を集めることが大切です。

世の中の便利さが飽和状態に近づく中で、人々が企業等を評価する際の基準も、「便利さ（機能）」から「社会貢献度」に移行しつつあり、特に後者は、信用金庫がアピールしやすい分野ですので、今こそ信用金庫の理念（哲学）を広く地域社会に知っていただくことで、理解者や協力者を増やしていくべきと思われます。

機能面も、最近では、各信用金庫においても（ハブとなる）系統金融機関や外部機関との連携等を進めることで、自金庫の取引先に対して専門性の高い情報やサービスを提供しやすくなっていますが、上記のような信用金庫の特性を活かすことにより顧客の課題解決を効果的にサポートしていくことが期待されています。

◎“地域創生”という使命を果たす

信用金庫では、定款により営業地域が一定の地区内に制限される中において、それぞれの地域の活性化もミッションの1つとなっています。

実際、地域の繁栄なくしては、信用金庫の繁栄はありません。地元の発展は最終的に自金庫の発展にもつながるほか、地元のために誇り高い仕事をしているとの満足感は、金庫役職員のモチベーションを高める効果もあります。

近年では、「自社の事業」と「社会的な課題の解決」を結びつけた企業活動を行うことが、これまで以上に期待される時代となっていますが、信用金庫による地域創生に向けた活動は、こうした視点からも社会的に高い評価を受けています。

◎本章のポイント

本章では、普段、若い読者の方が接する機会が少ない各信用金庫の役員の方々から伺った話を掲載しています。

創業期の信用金庫の雰囲気や、長年、信用金庫で働くことで会得した経験知を共有することで、信用金庫の原点を見つめ直す際のご参考になればと思います。

信用金庫をめぐる時代の変遷

信用金庫 役員

▶50年前を振り返って

私は、信用金庫で50年以上働いてきたが、今と昔を比較すると隔世の感がある。

今でこそ「信用金庫」の世間の認知度は高まっているが、自分が就職した昭和30年代には、「信用金庫って何?」と毎日のように言われていたものだ。

そこから、信用金庫が今日のような社会的地位を確立できたのは、ひとえに先人たちの努力の賜物である。

現在、全国に広がる信用金庫業界のネットワークの有難さも、そうした時代を知る人間ほど実感している。このような強みは、今後さらに活かしていく必要があるだろう。

当金庫の創立十数年目には、近隣の金融機関が破綻したことで逆風が吹いたこともあった。信用力を補完するために、市長経験者を理事長に迎え入れたりもしたが、昔は自治体の長（経験者）や地域の名士を経営トップに据える信用金庫も少なくなかった。信用金庫の社会的な信用力が高まるにつれ、そのような金庫は減ったが、昔の日本では、組織間で採めごとが起ると、「**どちらの神輿が立派か**」で味方につく人の数が違ってきたもので、そのため

の知恵でもあった。

創立後10年間くらいは、当金庫職員の平均年齢も極端に若く、信用力のある人物を担ぎ上げておく必要もあった。

地域住民の支持を取り付けるために、金庫の名称に地名を入れたりもした。

▶昔の営業活動は…

当時は、若い職員が多い分、得意先係のフットワークが軽く、集金を中心とした営業活動が定着していた。

その頃の当地では百貨店やスーパーは存在していなかったが、地元の八百屋や自転車店などをはじめとする商店街が栄えていて、そこに信用金庫の活動の原点があった。

商店街で井戸端会議をしている奥さんたちにも話しかけて情報収集をしていたが、鉄道路線が拡充される中で、駅周辺に発展してきた商店街が、やがて車社会の到来により人の流れがロードサイドに移行したことで次第に衰退。当金庫の渉外活動エリアも次第に分散していったことが、当金庫を取り巻く外部環境としては大きな変化である。

▶地域産業の変化

地域の産業も大きく変わった。昔の当地では、製材や縫製関係の会社に活気があり、毎朝、工場に向かう従業員

を乗せたバスが砂埃をあげて何十台も走っていたものだが、やがて中国などの海外勢に仕事を奪われてしまい、それらの産業は衰退していった。

どれほど立派な会社でも時代の趨勢には飲み込まれてしまうものなので、審査部門には、「会社だけでなく業種の将来性を見通すのが本部の仕事だぞ」と言い聞かせている。

現場の営業店職員は、どうしても目先の目標達成に追われ、視座が高まりにくいことから、そこは役員や審査部門が感度を高めておく必要がある。

なお、金融機関の役員や審査部門には、うるさく言う人間がいるものだが、これは過去の失敗を色々と知っているからでもある。若い支店長にとっては、“目の上のたんこぶ” だったりもするが、うるさいことを言う人間ほど、組織は大切にしなければならない。

また、今も昔も変わらないのは、**当金庫が見捨ててしまったら、資金調達に行き詰まる会社がある**ということ。

信用金庫の歴史的な起源は、「お金を借りにくい人たちが出資して設立した金融機関」であることは、これからも忘れてはならないだろう。

▶中小企業は“経営者”が浮沈を握る

一方で、信用金庫が安定した経営を続けるうえでは、与信先の信用リスク管理が重要となる。**中小企業金融では、帳面(決算書)以上に経営者の人柄やそ**

れを支える人たちの有無を見極めることが重要となる。

例えば、会社の業績が傾き始めるきっかけの代表的なパターンとして、「**代替わり(社長の交代)**」がある。

事業承継においては、後継者の頭の良し悪しよりも、先代の社長が退任後も後見人として内外に睨みを利かせているかどうか短期的には重要となる。

社長が突然亡くなり、急遽、経験不足の息子が家業を継いだようなケースでは、本人の準備や周囲のフォローが行き届かず、会社を衰退させてしまうことが少なくない。

また、会社が衰退業種となったときに、これを打開しようと新分野に進出することで、かえって会社の業況を悪化させてしまうこともよくあるほか、地元の公職に過大な時間を割いているような経営者も要注意である。

公職に就き地元での顔を広げること自体は良いのだが、社長が本業以外の分野に意識と時間を割き過ぎたり、公職に絡んで多額の出費を始めたたりすると、会社が傾く元になる。

そのほか、夢を追い過ぎるタイプの経営者は、過剰投資に走りがちな点に注意が必要だ。経営規模が大きくなった時に、一旦、落ち着けば良いのだが、そのままのペースで突き進む人だと、よほど運と実力が無い限りは、成功は続かないものである。

現場の声

14



初めての「契約獲得」と「怒られたこと」

信用金庫 営業推進部/部長

▶初めての契約獲得

入庫して初めて自分で獲得した預金には、思い出深いものがあるが、自分の場合は、友人の母親が作ってくれた定期預金であった。

高校卒業後に入庫、最初に得意先係として外に出された時に、行くあてもなく途方に暮れていたところ、子供の頃に遊びに行った友人の家を見つけてベルを押すと、友人の母親が玄関先に顔を出した。

信用金庫に入ったことを伝えると、驚いた様子で「ちょっとそこで待っていなさい」と言って家の中に戻ると、1万円札10枚を手には「これで定期預金を作りましょう」と言ってくれた。

嬉しさとありがたさで、心が温かくなったことを覚えている。

▶初めてのお叱り

初めて失敗して怒られた時のこともよく覚えている。自分のミスが原因で取引先のベーカリーの店主を怒らせてしまったのだが、電話口でご主人に怒鳴られ、受話器を手に足が震えた。

上司の次長が「代わりに謝ってくる」と言って飛び出していったが、さらにピンチを拡げて戻ってきた。

翌日、自分で「私の誤りで本当に申

し訳ありませんでした」とお詫びしてなんとか許していただいた。その後も定例集金先として訪問を続けたものの、当時は本当に気まづかった。

その後しばらく、店主も必要最低限の会話しかしてくれなかったが、次第に雑談もしてくれるようになり、そのうち一緒に釣りに行くようになり、30年以上が経った今でも、個人的に年賀状のやり取りを続ける間柄となった。

▶結果的にプラスになることも

自身の不手際によりお客さまを怒らせた場合には、**批判やお叱りはいったん素直に受けとめて、自分自身の改善のヒントにするのがよい。**

誠心誠意、お詫びしたうえで以前よりも相手と良好な関係を築けるように努力することが大切だ。「気まづいから行かない」となってしまうと、そうしたチャンスは永遠に失われてしまう。

失敗は誰でもするが、その後の対応に、その人の人間性が現れたりもする。

周囲のアドバイスも受けつつ、タイミングを見極めながら関係修復に努めれば、より深まるお付き合いもある。

そんなわけで、初めての「契約獲得」と「怒られたこと」は、いつまで経っても忘れられないものだ。



段取りの大切さ

信用金庫 営業店／得意先係（優秀成績者）

▶訪問前にイメージを作る

自分は、なるべく前営業日に「明日は誰と会い、何を提案・ヒアリングするのか」を決めてから渉外活動を行っている。事前に訪問先の未取引項目を確認するほか、会話に必要な情報の準備にも努めている。

工夫もなくルーティン感覚で訪問しても営業成績は上がらない。結局は、一回一回の「訪問の質」をどれだけ高められるかが勝負と考えている。

▶取引深耕を狙え

活動のスケジュールとしては、1ヵ月間を前半・後半に分けて、前半は刈り取り、後半は翌月以降の見込み案件の確保や種まきに力を入れている。

優秀成績者の共通点は、「見込み先数が多いこと」だと思うが、自分も1人のお客さまを開拓したら、「世帯取引」や「友人・知人の紹介」を狙うことで**見込み先を増やしている**。実際、本人や配偶者の勤務先等を聞いて、新規先開拓のきっかけにつなげることも多い。

むやみに不特定多数にあたるより、ツテをたどったほうが効率はよい。

▶資金需要時期を整理しておく

また、自分の「カレンダー帳」には、担当している事業会社の「**運転資金の**

発生時期」として、季節性資金（年2回の納税資金や賞与資金等）の見込み時期などを記載している。

そうすれば、2ヵ月前頃から「社長、そろそろ、〇〇資金が必要ですよ」と忘れずに持ちかけることができる。

特に運転資金などは、「タイムリー」かつ「具体的」な提案ができるか否かで相手の反応が変わる面がある。

また、「**設備投資の予定**」についても必ず聞いているが、予定くらいは、聞けば教えてくれる。「機械を替えたい」、「建物を建てる」等のニーズを把握しておき、定期的に状況をヒアリングしつつ、当金庫がサブ以下の取引先にも、「うちに声だけでも掛けてくださいね」と頼んでおくことが大切である。

▶権限者と面談せよ

「**権限者が誰か**」を把握しておくことも事業会社との取引では大事であり、そこを見定めたくうえで行動しないと、無駄な活動時間が増えることになる。

例えば、「社長が婿養子で、得意先係とは頻りに面談してくれるが、借入等の権限は社長以外の人が持っている」というケースもある。

実際の権限者を見極めて、そこにアプローチしていくことが肝要である。

現場の声

16



女性渉外として感じること

信用金庫 営業店／渉外役席(女性)

▶最初の6年間は窓口担当

信用金庫で働いて12年目となるが、営業店の窓口と渉外を6年ずつ経験し、現在は渉外役席となっている。

最初の6年間は窓口を担当したが、当時、得意先係に書類の不備を注意しても、「あなたは渉外の経験がないから、そう言えるんだ」などと反論されて、内心「本当かな?」と思っていた。

そのため、得意先係に指名された時は、「よしっ、やってみよう」と思った。

得意先係の仕事を始めると、想像以上に楽しかった。それまで窓口に座り続けていたため、外回りは非常に自由度が高いと感じたし、お客さまにも大事にさせていただいたと思う。

▶事業性融資もできるようになった

もちろん、初めは不安もあった。特に苦手だったのは事業性融資。最初は、店内会議でも既存先の状況報告しかできずに肩身の狭い思いをしていたが、徐々に新規開拓先を報告できるようになった時は、本当に嬉しかった。

事業性融資の審査スキルについては、数をこなすことで徐々に慣れていった。

信用保証協会を定年退職後に当金庫に転職していた年配の嘱託職員が店内にいたので、彼を質問攻めにして実務

を学んだり、彼の異動後は、信用保証協会を直接訪問して「この先に保証をつけられますか?」等と相談しながら、保証審査やプロパー審査のコツを習得していった。

▶応援されることも大切

個人的に感じる「内勤出身の得意先係の強み」は、「几帳面さ」や「お客さまからの相談に面倒がらずに真面目に回答する姿勢」ではないだろうか。

異動の挨拶である会社を訪問した際、「今までの金融機関の営業担当者の中で、あなたが一番まめで良かったよ」と社長に言われ、リップサービスだとしても嬉しかったことがある。

自分は、その社長から何か依頼や質問があったときは、いつも社長の代わりに調べたりしていたが、「頼まれごとは試されごと」でもある。

女性の得意先係がきめ細かな対応をしていれば、中小企業の社長さんたちは面倒見が良い人が多いので、何らかの形で応援してくださるものである。

また、周囲の力を上手に借りることも大切。上司とのコミュニケーションを緊密にとれば、周囲のサポートも受けつつ、円滑な渉外活動ができるとも感じている。

現場の声

25

クラッシャー型の先輩職員への対応

信用金庫 人事部/部長(男性)

▶好き嫌いで仕事をするな

当金庫のテラー研修では、「チームワークの重要性」を徹底的に教えている。

テラー同士の人間関係が悪化すると、業務の効率性が著しく低下してしまい、店内の雰囲気も悪くなるからだ。

先輩職員が、後輩職員が質問しづらいう雰囲気を出したり、必要最低限のことしか教えないと業務に支障を及ぼすほか、後輩職員が困っていても手を差し伸べなくなると、事務リスクも高まることとなる。当然、ハラスメントの問題も生じてくる。

近年、“**心理的安全性**”という言葉が注目されている。**チームのメンバーが安心して何でも言い合える雰囲気があるとチーム全体の生産性も向上する**という考え方なのだが、仮にテラー間の不仲があるような職場ならば、それとは逆の状態に陥っていることになる。

▶後輩を育てることが最重要の仕事

支店長をはじめ役席者も、事務を中心に回している先輩職員には、機嫌を損ねられても困るので注意しづらいが、そうなる先輩職員はなおさら野放しとなり、増長することがある。

しかし、そのような先輩職員は「自分は仕事ができる人間」と考えている

かもしれないが、最も重要な「**後輩を育てる仕事**」を自分が放棄していることに気づいていないことが多い。

▶改善しなければ担当替えも選択肢

先輩職員たるもの、普段から後輩職員の動きを観察し、タイミングをみて声をかけることも大事な仕事である。

また、普段から仕事以外の話もすることで、コミュニケーションをとることも有効だ。**雑談等を通じてお互いへの理解が深まれば、そこに寛容性が生まれることで、両者の間で多少の食い違いが発生しても、許せるような関係になるものである。**

なお、辛い思いをした後輩職員たちが金庫を去ってしまうのが最低の先輩職員であるが、こうした“クラッシャー型”の職員の存在は許されるべきではなく、放置すると次々と犠牲者が生み出されることにもなる。

こうした留意点は、定期的にテラー研修等で教育しているが、それでも改まらない先輩職員に対しては、上司は毅然とした態度で指導する必要がある。

場合によっては、(本部への異動等により)本人の担当業務を解くことも、営業店を円滑に運営していくための選択肢の1つであると考えている。

現場の声

41



事業性融資の新規開拓

信用金庫 営業店/優績支店長

▶支店長の背中を見せる

部下の得意先係たちを事業性融資の新規先開拓に取り組ませるためには、支店長が普段から同行訪問により自分の背中を見せることが大切である。

ただし、格好よい姿を見せようとするよりも、失敗しても、次の訪問先に飛び込む姿(ファイティング・スピリッツ)を部下に見せることが重要だ。

そもそも新規開拓訪問など、「**応接間に通してもらえれば勝ち**」くらいに考えてよい。支店長でもなければ受付で面会を断られるのが普通であるため、「ダメもと」の心境で臨んで構わない。

部下たちに新規開拓を怖がらせないことが大事なのである。

▶課題解決型営業をするためには

その一方で、無策のまま支店長が断られ続ける姿を見せても仕方がない。

まずは、お客さまにとって「役立つ情報」や「お得な情報」をたくさん手元に集めたいうえで、それを武器に訪問することが新規開拓活動では大切だ。

こうした武器を持っていれば、自信を持って新規開拓にも取り組める。

また、訪問先では「顧客の課題認識がどこにあるのか」を探ることに意識を集中させることも大切である。

「御社では、業務上で解決したい課題はありませんか?」、「売上の増加策を考えてみませんか?」等と聞いてみて、反応があれば、次回訪問時での参考情報の提供を約束することになる。

▶先入観もなくそう

新規開拓のターゲット先を増やすためには、前任者からの引継ぎを鵜呑みにしないことも大切である。

例えば、「この先には絶対に行くな」といった話は、どの店舗でも都市伝説のように存在するものだが、具体的な根拠がなく敬遠されていた先は、実際に訪れてみると、全く問題ないことも多い。「行っても相手にされないぞ」みたいな話も同様である。

そうした中で、当金庫では、定期的に他店舗の得意先係が僚店のエリアで事業先へのローラー活動を行うのだが、他店から応援に来た職員のほうが先入観がない分、無心で片っ端から訪問していくことで、本来の地区担当者たちよりも新規開拓に成功する傾向もある。

なお、新規開拓活動を通じて訪問先で冷遇されるような体験をしておく、普段、定例訪問先が自分たちの訪問を温かく受け入れてくださることの有難みを再認識できたりもする。

現場の声

53



ビジネスマッチングの成功事例

信用金庫 営業店/支店長代理

▶お客さまにとってもwin-win

多くの事業主の共通の関心事は、自社の売上向上であるため、信用金庫の事業性融資の推進においても、事業先の売上向上を支援しつつ、当金庫の融資を利用してもらう方法が有効である。

以前、得意先係として、A社という家族3人で経営している自動車整備業者を担当していた頃、時期による繁閑が極端な会社であったため、社長は受注時期の平準化を希望していた。

ある日、私が地元大手の運送会社を訪問した際にトラックの整備状況を聞くと、約100台のトラックを3ヵ月ごとの法定点検に出していたのだが、整備業者がトラックを引き取りに来ず、点検費用も安くないとのことであった。

そこで、A社の社長を紹介すると、「引き取り」と「ディスカウント」を条件に定期点検の受注が契約できた。

「売上は倍増するが、人も採用しないと仕事が回らんぞ」となり、今度は人を探してあげようというところで、自分が僚店に異動になってしまった。

その後、A社では、当金庫から増加運転資金を調達したが、今でも社長は「**信金には、足を向けて寝られない**」と言ってくれているようだ。

▶飛び込み訪問からの急展開

トラックと言えば、以前、B社というトラックの販売会社に飛び込み訪問をしたところ、社長に金融機関からの借入状況を聞くとメガバンク等から金利0.4%で運転資金を借りていた。

「信用金庫は同じ条件で貸せる？」と聞くので、「**無理ですよ。うちは1.8%ですから**」と答えた。

そこで会話が終わってもまずいので、「どうすれば借りてくださいますか」と聞くと、「高機能の冷凍車を数台仕入れたので売ってきて」と言われた。

とりあえず販売用のチラシを20枚ほど預かり、知り合いの運送業者の社長に配ってみると、「ちょうど買い換え時期なんだけど、値引きできるの？」と言う先があったので、B社に電話で聞いてみると「買うのかよ!」となった。

すぐに面談をセッティングした結果、冷凍車2台を合計1,500万円で売り上げ、喜んだ社長に3,000万円を金利1.8%で借りていただいた。

翌年、社長は決算書を見たメガバンクの営業担当者から「**なぜ信金からこんな高いレートで借りたのですか?**」と不思議そうに聞かれたが、堂々と事情を説明できたとのことであった。

現場の声

92



お客さまとの人間関係

信用金庫 役員

▶社長夫人からの電話

先日、私の携帯電話に懇意にしている会社の社長夫人から連絡があった。

聞くと、「来月で信用金庫からの借入金残高が無くなってしまいますが、信用金庫の担当者が何も言ってこない。信金には、昔から世話になっているので、一応は連絡した」とのことであった。

慌てて支店長と一緒に訪問し、これまでの返済についてお礼を申し上げた後、資金需要を聞いて、設備資金を前倒しで借りていただくこととなった。

そうした基本的なことを管理できていない営業店が増えているのだと反省するとともに、社長夫婦と自分に個人的な信頼関係があったからこそ、与信取引を無くさずに済んだとも感じた。

▶お客さまとの向き合いかた

そのときに思い出したのは、自分が得意先係だった若い頃のことだ。

当時、私はお客さまとの人間関係を深めたくて、色々なお客さまとゴルフに行ったり食事を一緒にしていた。

上司によっては「お客さまには、自分ではなく信用金庫と付き合っているとの意識を持っていただけ」、「そうしないと、得意先係の交代時に困るから」と言う人もいた。確かにそれも一理あ

るし、大切な視点でもある。

しかし、自分は「当金庫は狭域で商売をしているのだから個人的な信頼関係を構築することが最も重要だ」と考え、その後もスタンスは変えなかった。

数倍の経営規模を誇る地方銀行を当金庫が組織力で上回ることは容易ではないが、「〇〇さんがいるから信用金庫と取引するよ」と言ってくださるお客さまを増やすことは、当金庫にとって、それほど難しいことではないからだ。

▶“個人”としても付き合う覚悟で

自分は若い頃から、「信用金庫です」ではなく、「信用金庫の〇〇です」と言って挨拶をしていた。そうすると、「〇〇さん、ごくろうさま」となっていく。

個人名で認識されたほうが互いに親近感を持ちやすく、「私のイチ押しです！」などと言った場合にも「〇〇さんがお勧めするなら」という具合に提案にも耳を傾けてもらいやすい。

逆に、こちらがお客さまの話をするときは、言葉だけではなく、相手の真意を知ること大切にしてきた。

人は、すべてを言葉にできるわけではないため、言葉に現れない相手の本音や心情をくみ取ることも大切な姿勢であると考えている。



融資の謝絶について

信用金庫 営業店／支店長

▶ 融資の謝絶はしんどい仕事

「融資の謝絶」は、信用金庫の業務の中でも特に“しんどい仕事”である。

昨年も、ある会社（印刷工場）から申し込まれた資金繰り融資を謝絶することになった。

社長の「信金は、うちを潰すんだな」との言葉に、「ここで無理をして融資を実行すれば、社長も満足されるのですが、自分は金融のプロとして、先々どうなるかを考えると、お貸しするわけにはいかないと判断しました。もしお貸しすれば、数年後に必ずお互いが後悔する日が来ると思います」と言い切って、その会社を後にした。

結局、融資は実行されずに、会社も廃業したが、先日、社長と再会した際に社長から「あのとき、はっきり言われて腹も立ったが、こうして会社を整理してみると、凄く救われた気がする」としみじみと言われた。

冷静さを取り戻した社長からは、逆に感謝されたということである。

▶ 金融機関は客観的に判断すべし

会社が倒産する時は、多くの社長が“最後のあがき”を見せるものだが、そこは金融機関側が冷静かつ客観的に見極めて止めさせないと、社長や家族た

ちを後々まで苦しませるおそれがある。

廃業のタイミングを見誤ると、当該企業の取引先にも負の連鎖を及ぼし、地域経済に悪影響を与えることもある。

そのため、たとえ資金繰りに窮した社長が「もうすぐ〇〇となることが見込まれるので、支手決済のための資金だけでも貸してくれ」等と必死の形相で迫ってきたとしても、返済の見通しが立たない融資は、断るべきである。

融資の謝絶では、「あなたのことを考えて融資を断る」という姿勢が大事であるが、それを貫くことになる。

▶ 社長や家族の生活も守る

その代わりに、信金職員は、社長や家族が廃業後もきちんと生活できるような助言をして差し上げるとよい。

例えば、**社長が会社を整理する際に、金融機関からの債務の整理方法をレクチャーしたり、専門の弁護士を紹介するなどのサポートも考えられる。**もちろん、再生できる会社であれば、民事再生の手続きを伝えることも有効だ。

最近では、企業再生を支援する公的制度も充実しており、自宅や預金を残す方法等をご存知ない社長もおられるため、そうした制度の活用等の支援も、できるだけ行っていきたい。

《著者紹介》

小宮 啓二郎(こみや けいじろう)

1970年生まれ。1992年信金中央金庫(全国信用金庫連合会：当時)入庫。
信用金庫への3度の出向後、四国支店長、地域創生推進部長(本書刊行時)。

地域の未来を共につくる 続 信用金庫の「現場力」

2021年7月30日 初版第1刷発行 著者 小宮 啓二郎
発行者 志茂 満仁
発行所 (株)経済法令研究会
〒162-8421 東京都新宿区市谷本村町3-21
電話 代表 03(3267)4811 制作 03(3267)4823
<https://www.khk.co.jp/>

営業所／東京 03(3267)4812 大阪 06(6261)2911 名古屋 052(332)3511 福岡 092(411)0805

カバーデザイン・本文レイアウト／成田琴美(ERG) 制作／西牟田隼人 印刷・製本／音羽印刷(株)

© Keijiro Komiya 2021 Printed in Japan

ISBN978-4-7668-3457-4

☆ 本書の内容等に関する追加情報および訂正等について ☆

本書の内容等につき発行後に追加情報のお知らせおよび誤記の訂正等の必要が生じた場合には、当社ホームページに掲載いたします。

(ホームページ [書籍・DVD・定期刊行誌 TOP](#)メニュー下部の[追補・正誤表](#))

定価はカバーに表示してあります。無断複製・転用等を禁じます。落丁・乱丁本はお取替えます。