

## 分析レポート

### 国内・海外経済金融

## 職員一体の前向きの推進進める桐生信用金庫

渡部 喜智

### 本来業務の位置づけを再強化

桐生信用金庫（以下、同信金）は、群馬県・東南部の東毛（とうもう）と称される地域を主力の営業エリアとする。同地域は古くから織物が盛んな地域として有名だが、現在は自動車関連や電機なども大きな地位を占めるようになっている。

そのようななかで、同信金は現理事長就任後の04年度から、融資伸長と預金・積金の吸収という本来業務の位置づけを再強化し、全職員協力の営業態勢づくりや積極的な新商品・サービスの開発・提供、店舗展開を行ってきた。その結果、業容は拡大基調をたどり、特に融資増加により同信金の預貸率は全国信金でも有数の高さとなった（図表1）。以下、その取組みについてふれていきたい。

### 信金で有数の預貸率への取組み

同信金の預貸率は、貸出伸長に伴い、02年度の60%から08年度には75%超まで上昇した。この間、融資残高は50%の増加を見せた。リーマン・ショック後は、企業の慎重な投資姿勢や金融円滑化対応での経営支援強化の取組みなどから結果的に融資は伸び悩み気味だが、それでも09年度の預貸率は74%で全国信金中、第2位の水準にある。

融資伸長には景気回復という追い風もあったが、三つの要因があげられよう。

まず、ローン新商品の投入である。過度に担保・保証に依存せず、定性要因を含めたスコアリング評価を重視する融資推進という金融行政に則し、未取引優良企業の新規開拓を狙いとした優遇金利ローン、資金繰り支援の長期ローンや借

換えローン、保証会社提携ローンなどを順次投入していった。最近では県の環境対応認定制度（GS）にタイアップした金利優遇ローンもいち早く発売した。

また、融資担当（専担）者を03～04年度には29名配置し、新規開拓を中心にあたせた。これにより、目的遂行が明確な態勢となった。05年度以降は一旦融資専担制を解消し渉外担当制のなかに取り込んだが、10年度は再び取引先の支援・状況把握も合わせて行う「融資営業担当」を20名ほど配置した。状況に応じた機動的な体制変更も重要なポイントだ。

さらに、顧客の経済活動に一層密着した金融機能を提供すべく、支店（すべてフルバンキング機能を有する）の出店・移転・統廃合を進めた。05～10年度（11月現在）の出店は7店、移転は3店を数えた。なお、この間、業務効率化等により職員数の増加は出店に比べ抑えられた。

取引先企業の事業支援も積極的に行っている。その一つがビジネス・マッチングだ。日常的に取引先・提携する大学などの情報連携や信金業界の情報ネットワークである「しんきんビジネスマッチングサービス」の活用を行うとともに、同信金独自のビジネスマッチング・フェ

図表1 桐生信金の概要

（単位：億円）

項目 \ 期末	06/3	07/3	08/3	09/3	10/3
店舗数(店)	30	32	32	32	34
期末従業員数(人)	415	405	417	435	452
預金・定期積金残高	3,602	3,641	3,786	3,907	3,909
貸出金合計	2,469	2,662	2,812	2,937	2,891
うち個人向けローン残高	987	964	963	967	946
預り資産残高	344	530	603	613	685
預貸率(%)	68.5	73.1	74.2	75.1	73.9

（資料）日経NEEDS-Financial Questデータより作成

アを開催。同フェアでは他県の参加者も増え、実際にマッチングの成果もあがっている。また、中小企業のオーナーが多い地域性から相続、事業承継にも金庫内部と外部専門家との連携のうえに対応しており、関係強化と信頼が得られている。

### 全職員一体となった渉外推進活動

前述の出店・移転の際には、全店の渉外担当者 100 名以上が開店半年前から応援を行う。担当者は割当てられた 200 軒ほどの個別訪問を行い、取引開拓を応援する態勢を取ってきた。これにより、出店エリアでのシェア向上をはかり業務展開のベースが構築されるとともに、「出店のご挨拶」の広報効果ももたらされる。

また、業務研修にも渉外活動の実践が組み込まれている。たとえば、新任職員は半年ほどの研修を受けるが、その仕上げとしてポスティング、個別訪問などの渉外活動をペアで実践する。若手の内勤職員が中心の預り資産運用研修でも、実際に渉外活動に回り、研修成果を活かすような研修メニューとなっている。

個人預金取引先は 05 年度以降 7% 程度伸びたが、このような全員参加型の渉外活動が大きく貢献している。また、営業マインドと目標達成意識の向上の面の人材育成への効果も大きいという。

### 個人取引の基盤拡充とニーズ対応

個人取引の基盤拡充では、年金と給与の受取口座の指定にポイントを置く。

年金口座指定の推進では、金庫全体で年 120 回以上行う相談会が重要な推進ツールだ。また、3 支店では日曜日に休日相談会を実施している。これにより、桐生市内では年金受給口座のシェアが 5 割を超えているという。また、給与振込

口座の獲得もあり、20～40 歳の若年層の顧客が全体の 4 分の 1 を占める。

さらに、渉外担当者は、平均 250 軒ほどの重要な個人取引先を 1 カ月に 1 度は訪問する行動目標を置いている。また、顧客管理システム(CRM)の情報から、訪問先の家族構成員の未取引状況を把握して、重点的なクロスセル推進を行うようにしている。

また、インターネットの日常的利用が増加している中、顧客アンケートも踏まえ、インターネットによるサービスを 10 年 10 月から強化した。e メールでの情報配信サービスを行う「ログイン倶楽部」では、会員へ新商品やイベント開催などの情報提供を開始した。まずは 3 カ月で 1 万人の会員募集を目標にしている。ホームページの WEB で、住宅ローン以外の個人ローンに仮申込受付と住宅ローンの相談受付も始めた。

預り資産業務では 3 支店で毎月資産セミナーを開催しているほか、インターネット投信も好評だ。預り資産残高は長足な伸びを見せ、700 億円レベルに達した。

預金商品では、群馬県による子育て支援施策である「ぐんまちょい得キッズパスポート」にいち早く協賛し、高校生以下の子供等のいる家庭を対象に金利を優遇(0.5%)する「ぐーちょき積金」を 10 年 4 月から発売している。

地域のニーズを掘り起こし、積極的な営業推進と新商品・サービスの提供により、業容を拡大してきた桐生信金には、地域金融機関として参考になることが多いと思われる。