

face to face を重視する東京消防信用組合

古江 晋也

要旨

東京都千代田区の東京消防庁本部庁舎 10 階に本店を構える東京消防信用組合は、東京消防庁の消防職員と退職者を組合員とする職域信用組合である。低金利競争が激しさを増す中、同組合では組合員に寄り添う姿勢を強化し、組合員の様々な要望を商品開発に織り込むことで、貸出金残高の増加を図っている。今日、非対面取引の強化が個人ローン戦略の主流となっているが、デジタル化時代においても face to face が生き残り戦略の一つであることを東京消防信用組合の事例は我々に示している。

はじめに

東京消防信用組合（2019 年 3 月・預金積金残高 738 億円、貸出金残高 348 億円、職員数 39 人）は、東京都千代田区の東京消防庁本部庁舎 10 階に本店を構える職域信用組合であり、東京消防庁の消防職員（消防吏員と事務職員）や退職者を組合員としている。同組合の貸出金残高（19 年 3 月）は、住宅ローンが 85% を占め、マイカーローン（7%）や学資ローン（2%）などがそれに続く。

個人ローン市場は日本銀行の長引く金融緩和政策を受け、激しい低金利競争と借換競争に見舞われており、東京消防信用組合も 15 年度には貸出金残高を大きく減少させた（14 年度 318 億円→15 年度 300 億円）。このことに危機感を抱いた役員や管理職は、経営戦略会議において、貸出金残高を伸長させるために、金利を引き下げるとともに、営業活動と商品力の強化を図ることとした。

「ミドルセールス」の導入

まず、東京消防信用組合の営業活動で特筆される取り組みは「トップセールス」「巡回サービス」「しんくみ出張相談会」

である。

トップセールスとは、理事長自らが東京消防庁の方面本部長会議などに出席し、組合の活動、本決算や仮決算の概要、新商品などを説明することを示す。このことは母体の幹部等と継続的にコミュニケーションを図ることを意味し、組合のことを絶えず意識してもらう役割を果たす。

巡回サービスとは、組合職員が 81 の消防署の総務課の担当者のもとを週 2 回定期的に訪問する活動である。総務課の担当者は、組合員の預金や振込みなどを取りまとめ、巡回してきた組合職員に取次ぐ。また、組合員は巡回サービスでローン関連の書類の受け渡しや住所変更の届出なども行うことができる。元消防職員

写真1 東京消防信用組合本店入口



写真2 本店窓口



写真3 左から内田融資推進担当課長、阿部営業部長
小室理事長、熊谷経営企画部長



で現在、営業部長を務める阿部敏夫氏は「金融機関は顧客が窓口に行かないといけない。しかし組合は、組合員のもとに来てくれる。このことに親しみを感じる」と、多忙な業務をこなす組合員の気持ちを代弁する。

また、しんくみ出張相談会とは、本支店の営業担当者が手分けをして、年に3回、消防署で実施する相談会である。相談会は、消防署の総務課と日程調整を行い、9時～12時に開催する。非番の組合員などが訪れるが、業務の都合で相談会に訪れることができない組合員には、後日、営業担当者が出向くことにしている。

このような取り組みに加え、経営戦略会議以降に導入された取り組みが、「ミドルセールス」と「消防出張所訪問活動」

である。

ここでいうミドルセールスとは、組合の常務理事、部長、支店長のミドル層が消防署長や管理職のもとを4月、10月、12月に訪問することである。特に4月と10月は東京消防庁で定期異動が実施される時期であり、消防職員1万8,500人のうち、約3,000人が異動する。そこで常務理事以下、組合のミドル層は新たに着任した消防署長などのもとを訪問するのである。

組合のミドル層は訪問の際にポスターを持参し、住宅や自動車の購入などを考えている組合員に関心を持ってもらうように、食堂などに掲示してもらうようにしている（12月は組合の仮決算の報告などを実施）。また消防出張所訪問活動とは、島しょ部と稲城市を除く東京都に211ある消防出張所等（分署3カ所を含む。）を年1回訪問することである。

このように、東京消防信用組合では営業活動の観点からは、これまで以上に「とことん寄り添う戦略」を採用したのである。この理由は、組合員の多くが「説明を聞き、十分に理解したうえで意思決定をしたい」と考えているからであり、経営企画部長の熊谷弘昭氏が「非対面になると協同組織ではなくなる。組合が存続していくためには、組合員と向き合うことが何よりも重要である」と話すように、組合のアイデンティティを突き詰めた結果でもある。

対面し続けるから商品づくりができる

一方、商品力の強化で注目されるのが「融資推進戦略会議」である。同会議は支店長や営業担当者等がメンバーとなり、組合員から寄せられた様々な要望を取り

写真4 営業部融資推進課の皆さん



上げ、新商品の開発や既存商品のマイナーチェンジを検討することなどを目的としている。そしてこの会議で推進商品として強化したのが以前より発売していた「分割融資」（09年から発売）である。

ここでいう分割融資とは、注文住宅をローンで購入する場合、つなぎ融資が発生しない住宅ローンのことである。具体的には、一般的な住宅ローンで注文住宅を購入する場合、土地購入部分の融資はすぐに融資を受けることができるが、建物部分は、建物が完成しないと融資を受けることができない。そのため、着工期、中間期の支払いは「つなぎ融資」を活用する必要がある。ただ、このつなぎローンは無担保ローンとなるため、金利が高く、手数料も発生する。

そこで組合では、必要な時に必要な金額を最高4回に分割して交付し、つなぎローンを利用しなくてもよいことにしたのである。この商品は、組合員の注文住宅の購入割合が高いことに着目して開発され、組合員の「つなぎローンのいらない住宅ローン」という要望に基づいている。

また組合の住宅ローンは、例えば、持病等により団体信用保険に加入することができない場合や、個人信用情報に問題

があり他行の住宅ローンが利用できない場合であっても理由が明確である場合は、対応してきた。また、最近では、新たなサービスとして登記費用や引っ越し費用など住宅購入に付随する諸費用も住宅ローンに含めることを可能にした。このサービスも組合員の「こんな使い方できないの？」という相談を受けて付加されたサービスである。営業部融資推進担当課長の内田訓正氏は「face to face が商品をブラッシュアップする」と、ユニークな商品づくりの根底には、組合の営業担当者の日ごろの訪問活動にあることを強調する。また、「他の金融機関ではやっていても、組合員にニーズがないと意味がない。ニーズを吸い上げる商品開発が近道である」と、組合員と対面し続けるからこそ組合ならではの商品づくりが可能になると話す。

東京都市部を営業地域とする立川支店

立川支店は多摩地域（23区、島しょ部を除いた市町村）を営業地域とし、立川都民防災教育センター内に店舗を構えている。7人の職員が在籍しており、そのうち巡回サービス担当者は2人である。

巡回サービス担当者の主な業務は、各消防署を週2回（奥多摩消防署は週1回）訪問し、預金や通帳、ローン関係書類などの受け渡しを行っている。担当者は元消防職員であるため、①消防職員の勤務形態を把握したきめ細やかな対応ができること、②かつての職場の仲間であるため組合員と円滑なコミュニケーションを図ることができる、ということが最大の強みとなっている。

立川支店の職員は年に3回、営業地域の消防署で相談会を実施する。相談会で

写真5 立川支店の皆さん



は融資の相談以外にも、貯蓄に関する相談にも対応している。特に後者については、立川支店長の茂木茂氏によると管理職の消防職員から「若手の消防職員が長い人生を見据えた時、貯蓄に関心をもってもらうにはどうしたらよいか」といった職場ならではの相談も少なくないという。

立川支店の与信審査期間は、通常のマイカーローンの場合、書類がそろっていると最短即日で決裁できる（住宅ローンなど一定額を超える融資は本部決裁）。この理由は、立川支店の職員のチームワークのよさは当然ながら、やはり常日頃から face to face を実践し、組合員との信頼関係を構築し続けてきたからであるといえよう。

おわりに

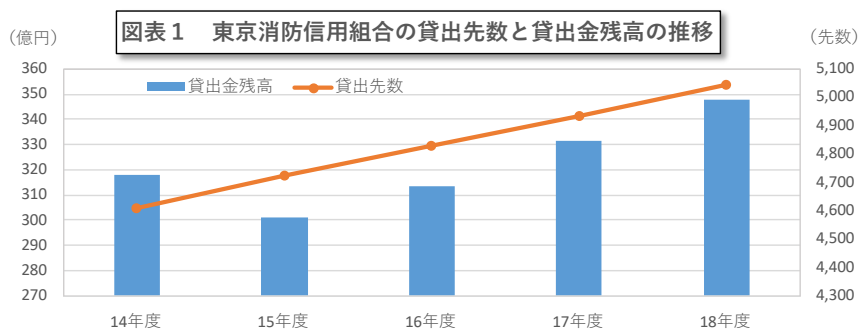
以上、東京消防信用組合の営業活動と商品力の強化の取り組みをまとめてみた。

昨今の金融機関の個人ローン

戦略は「手間をかけずに残高を伸ばす」ということに注力しており、パソコンやスマートフォンを活用した非対面取引を強化する動きが加速している。しかし、東京消防信用組合はこのような時流に抗うかのように、消防出張所の訪問などを含めたセールスを強化することで訪問活動を活発化させ、組合員に寄り添う姿勢を強化することとした。

また「他の金融機関の真似をしても仕方がない」「他の金融機関で売られている商品が組合員に喜ばれるとは限らない」との考えのもと、「組合員の要望に真摯に耳を傾ける商品づくり」に徹することにした。この独自性を高める戦略により、貸出先数と貸出金残高と大幅に伸ばすことに成功していることは注目される（図表1）。

個人リテール市場は、今後も非対面取引が加速し、商品開発は将来的にビッグデータ分析を活用することが主流となってくるであろう。しかし、その一方で face to face によって得た様々な要望を徹底して汲み取り、「心の通った営業活動と商品づくり」を実施することも、デジタル化時代の生き残り戦略の一つであることを東京消防信用組合の取り組みは我々に示している。



(資料) 東京消防信用組合「ディスクロージャー誌 2019」