



信金中央金庫

SCB

SHINKIN CENTRAL BANK

## 地域・中小企業研究所 ニュース&トピックス (2019.4.8)

〒103-0028 東京都中央区八重洲1-3-7 TEL. 03-5202-7671 FAX. 03-3278-7048  
URL <http://www.scbri.jp> e-mail : [s1000790@FaceToFace.ne.jp](mailto:s1000790@FaceToFace.ne.jp)

### 城北信用金庫の融資渉外実践研修について

東京営業部 石崎 佳奈

#### ポイント

- ▶ 城北信用金庫は、若手渉外職員の早期戦力化に向けて、営業店における業務の多様化・高度化等に起因した業務の繁忙等によりOJTが機能しづらい状況を踏まえ、平成25年度より採用研修部主導の「融資渉外実践研修」を実施している。
- ▶ 早いタイミングで融資渉外の基本スタイルを身につけさせるため、渉外担当となる総合職2年目のタイミングで受講させることとしており、これまで7回の実施で計287名（うち30年度は48名）が受講している。
- ▶ 当研修の特徴は、(1) 渉外の実践と外部講師によるフィードバックを約半年間にわたって繰り返すこと、(2) 「お客さま新発見シート」を活用し、事業経営者との基本会話のスキルを身につけること、(3) 営業店の理解・サポートを得て、現場で実践する仕組みを導入していること等である。
- ▶ 当研修の受講者からは、「漠然と資金需要の有無を確認するのではなく、ヒアリングした各種情報から資金需要を探る癖が身につく。」等の声が挙がっている。また、受講生のほとんどが研修期間中に研修対象となった顧客から融資案件を獲得し、中には、他行メインを肩代わりする事例も出ている。そのため、採用研修部は、今後も同様の内容で当研修を継続していく考えである。

#### 1. 導入の経緯

城北信用金庫<sup>1</sup>は、若手渉外職員の早期戦力化を目的に、平成25年度より「融資渉外実践研修」を実施している。

当研修は採用研修部主導型であるが、その背景としては、過去の採用抑制および近年の採用増の影響から若手職員が多くなる一方、社会環境の変化等によりコミュニケーションの苦手な若者が増えている中、営業店においては、業務の多様化・高度化等に起因した業務繁忙もあり、OJTが機能しづらい状況となっていることがある。

#### 2. 研修内容について

当研修は、総合職2年目の渉外担当職員を対象に実施している。当金庫は、総合職、一般職のコース別採用を行っているが、渉外は総合職の業務と位置づけている。総合職は、新卒入庫後、概ね2年目のうちに渉外担当となるが、若手のうちに融資渉外の基本スタイルを身につけさせるために、渉外担当となった早いタイミングで実践的な研修を行っている。なお、これまで7回の実施で計287名が受講しており、うち30年度は48名が受講している。

当研修は、(1) 渉外の実践と外部講師による

フィードバックを約半年間にわたって繰り返すこと、(2) 「お客さま新発見シート」を活用し、融資渉外担当のノウハウを身につけること、(3) 営業店の理解を得る仕組みを導入していること等に特徴がある。

##### (1) 渉外の実践とフィードバック

当研修は、約半年間のスケジュールの中で、主に渉外の実践と集合研修等における外部講師（㈱エクスパイ）によるフィードバックを繰り返す。

集合研修等は全6回行われるが、第1回目のオリエンテーションの中では、研修を通じてどのような成長が実現できるかを受講者に具体的にイメージしてもらうため、前年度の受講者および受講者の上司にあたる課長が、受講者の取組み・成果および学び・成長等について講話するコマを設けている。第2、3および5回目は、受講者がそれぞれの活動内容や成果を共有し合い、それに対して講師がフィードバックを行うが、同期の取組みを直接具体的に聞くことで、お互いの参考や刺激に繋がることを期待し、グループワーク形式としている。一方、第4回目は、グループワークでは話しづらい悩みへの相談や、なかなか成果の挙がらない受講者へのフォローとして、受講者と講師との1対1の面談を行う。なお、最終回となる第6回目では、受講者が研修で学んだことおよび今後の課題を整理し発表する。

<sup>1</sup>平成30年3月末の当金庫の概要は次のとおり。本部所在地：東京都北区、本店所在地：東京都荒川区、預金量：2兆4,376億円、貸出量：1兆2,029億円、店舗数：95店舗、役職員数：2,003人

(図表) 平成 30 年度研修スケジュール・概要

回	日程	内容
第 1 回	平成30年10月 4 日 (木)	集合研修 (オリエンテーション)
		渉外実践
第 2 回	平成30年11月 6 日 (火)	集合研修 (グループワーク)
		渉外実践
第 3 回	平成30年12月 6 日 (木)	集合研修 (グループワーク)
		渉外実践
第 4 回	平成31年 1 月17 日 (木)	個別面談
	22 日 (火)	
	2 月 5 日 (火)	
	7 日 (木)	
		渉外実践
第 5 回	平成31年 3 月14 日 (木)	集合研修 (グループワーク)
		渉外実践
第 6 回	平成31年 5 月14 日 (火)	集合研修 (成果等発表)

(出所) 当金庫資料等に基づき本中金作成

## (2) 「お客さま新発見シート」の活用

渉外の実践においては、「お客さま新発見シート」を活用し、顧客とコミュニケーションを図っていく。

### イ. シートの内容について

当シートは、「業種別シート」および「会社・経営者のプロフィール」の二枚 1 セットである。前者は、講師が地方銀行・信用金庫等の地域金融機関で好成績をあげた融資渉外担当者約 500 名に取材したうえで、彼らのノウハウを A 3 一枚のヒアリングシートにまとめ可視化したものである。顧客の強みや経営課題のほか、仕入先や販売先の把握につながる 18 の質問項目からなるもので、製造業、小売業といった業種ごとに 6 パターン用意されている。事業性評価シート的な内容であるが、若手職員でも何を聞くべきかが分かりやすい内容となっている。これに後者の会社・経営者のプロフィールを併せ、顧客についてくまなく把握することができる建て付けとなっている。いわゆる「お願い営業」ではなく、顧客との接点を大事にし、顧客の仕事を教えてもらい良く理解しようとする姿勢が、他金融機関との差別化につながり、いずれ融資にも結びつく、との講師の考えに基づいている。

### ロ. 対象先の選定

シート活用の対象となる顧客については、受講者が自身の担当先から、預金先、既往先、上手く入り込めていない先および新規先といったカテゴリーの異なる計 20 先程度を抽出する。1 日 2 先、1 先あたり月 2 回の訪問が基本となるが、シート一覧表で訪問回数も管理のうえ、ヒアリングの進捗が芳しくない先については、集合研修において、講師から改善に向けたアドバイスを受ける。

### ハ. シートの取扱い

「お客さま新発見シート」等に基づくヒアリングは、日常の渉外活動の中で自然なかたちで行われることが理想であるため、一度の顧客訪問で無理に全ての質問項目を埋める必要はなく、訪問を重ねるうちに不足する項目を埋めていく扱いとしている。また、ノウハウの定着を図る観点から、当シートの記入については、約半年間の研修終了後も半年間継続し、3 か月に一度、採用研修部に提出することとしている。

### (3) 営業店の理解・サポートを得る仕組みの導入

営業店における日常の渉外活動自体が研修の一部であり、かつ、約半年間にわたる息の長い研修であるほか、シート記入や訪問活動の進捗フォローについて営業店にもお願いしていることから、研修を円滑に実施していくうえで営業店側の理解・サポートも重要である。そのため、当研修の第 1 回目のオリエンテーションには、受講者の上司にあたる課長の参加を義務付けている。また、研修終了後のシートの継続提出について、課長を実施責任者に任命している。

## 3. 研修の成果

当研修に対する受講者の感想としては、「顧客のビジネスそのものに興味を持って自分で調べる癖が身につく。」との声がある。顧客に心を開いてもらうためには、顧客について良く知りたいという姿勢を示すことが大事であり、その前提として、事前に相手を調べるのが重要という点を認識したという主旨である。また、「漠然と資金需要の有無を確認するのではなく、ヒアリングした各種情報から資金需要を探る癖が身につく。」「ソリューション営業に繋がる取組みである。」といった営業手法の変化につながる点を指摘する声のほか、「顧客を良く知ること、同業種でも得意分野が様々であることが分かり、スムーズな稟議起案にもつながる。」等の声もある。

その他、受講者が所属する営業店からも、「お客さま新発見シート」には、多くの情報が盛り込まれていることから、融資案件取上げに向けたフォローをしやすいとの意見がある。

実際、自社に関心を持ってくれたこと等を顧客が評価し、受講者のほとんどが研修期間中に対象先から融資案件を獲得するに至っており、中には、他行メインを肩代わりする事例も出ている。

採用研修部では、当研修を通じて総合職 2 年目職員が大きく成長していく姿を目の当たりにしており、今後も同様の内容で継続していく考えである。

以上