

中小企業懸賞論文本賞作品

意欲的な姿勢で行う本業理解による 信用金庫の販路拡大支援

野中有里子 亀井佳乃 石坂真理愛 宮島彩花
(立教大学) (立教大学) (立教大学) (立教大学)
(経済学部3年) (経済学部3年) (経済学部2年) (経済学部2年)

< 要 旨 >

本稿では、信用金庫における販路拡大支援について考察する。近年、中小企業における取引関係の変化、信用金庫の利鞘による収益見込みの低下により、信用金庫のあり方が変化している。それゆえ、本業支援とりわけ販路拡大支援に力を入れる必要性が出てきた。信用金庫は販路拡大支援を行っているが、半数以上の信用金庫では対応しきれない現状がある。私たちはその原因となる課題を探り、信用金庫が販路拡大支援を行うための組織づくりについて検討した。

まず、8つの信用金庫と信用金庫の中央機関への訪問調査から、販路拡大支援には企業と信用金庫の情報共有並びに信用金庫内の情報共有が必要であると考えた。そこで、信用金庫内の情報共有においては、情報共有システムであるイントラネットについて成功事例を基に効果的な運用の仕組みを紹介した。また、企業と信用金庫の情報共有においては、中小企業への訪問調査から信用金庫の営業担当者が企業の商品や技術の理解に留まらず、経営者の企業への想いについて深く理解することが重要であると考察した。

さらに、商談会などの開催やイントラの導入だけでは意味がなく、営業担当者が経営者の想いを意欲的に理解しようとする姿勢が販路拡大支援に必要であることを示した。京都信用金庫への電話調査から、営業担当者も審査員として参加する点、信用金庫内の評価基準を結果ではなく過程や姿勢とする点が、営業担当者を意欲的にさせる仕組みとして効果的に作用していることが明らかになった。

そこで、成功事例として挙げた効果的な運用の仕組みがあるイントラと京都信用金庫の仕組みを組み合わせることによって、意欲ある営業担当者が他の営業担当者に良い影響を与える流れが構築されると考える。私たちは、この流れを「意欲の伝染による底上げ好循環」と名付け、これを構築することを全信用金庫に提案する。

目次

はじめに	
1 中小企業と金融機関の現状	
1-1 中小企業の現状	
1-2 信用金庫と本業支援の関係	
2 販路拡大支援の現状と課題	
2-1 販路拡大支援に必要なこと	
2-2 信用金庫内の情報共有における課題	
2-3 信用金庫と企業の情報共有における課題	
3 意欲的な本業理解とは	
3-1 イントラの課題解決	
3-2 本業理解にみられる意欲的な姿勢	
4 意欲の伝染による底上げ好循環	
おわりに	

はじめに

近年、生産や調達グローバル化によって大企業と中小企業の関係が変化している。今までは国内の中小企業と下請関係を築いていた大企業が、海外の企業からも材料などを直接調達するようになった。大企業と中小企業の関係が希薄化した今、中小企業は自社の商品や技術を自ら売り込む必要性が生じている。しかし、今まで請け負った仕事をこなすのみであった中小企業はこのような変化に対応しきれず、金融機関に販路拡大支援を求めている。そこで、本稿では金融機関による中小企業への本業支援とりわけ販路拡大支援について述べる。

同様に、地域金融機関を取り巻く状況も変化している。2007年に金融庁の「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」が改正されたことにより、地域金融機関では地域密着型金融が推進され、その定着のための動機付けや環境整備が行われている。また、金融機関では長期的な低金利政策により、利鞘による収益が見込めなくなった。そのため、特に比較的資金の少ない地域金融機関では、金利の引下げで

はなく、取引先企業への本業支援を行うことによって融資先の拡大を図っている。このことから、地域金融機関が本業支援に、より力を入れる必要性が出てきたことがわかる。そこで、地域金融機関の中でも中小企業と密に関わる信用金庫に着目して販路拡大支援について考察する。

1 中小企業と金融機関の現状

1-1 中小企業の現状

これまでの中小企業は、「発注スペックに従い納期とコストを遵守して加工するというビジネスモデルの中で、技術やノウハウを磨き、「こうした企業には、独自の営業活動が不要で、広告宣伝等の販売促進活動に経営資源を注力しなくてもよい」（中小企業庁、2015）という利点があった。しかし、取引構造の変化によって大企業と中小企業の関係が希薄化したことにより、中小企業は自ら販路を拡大していく必要性が出てきた。また、田中（2014）によると、「わが国中小企業の技術力に問題があるというよりも、経営力やマーケティング力等の限界によって、市場での競争劣位に追いやられてきたとい

うのが実態であろう。そこには、技術力は十分な水準を保っているにもかかわらず、マーケティングとりわけ販路開拓に弱い中小企業が苦しんでいるという現実がある」という。さらに、中小企業庁（2012）によると、中小企業が金融機関に今後期待する経営支援内容は販路拡大支援が一番多く、44.8%と半分近くを占めている。

故に、中小企業は販路拡大支援を求めていると考えられる。

1-2 信用金庫と本業支援の関係

中小企業の本業支援を行う金融機関は、中小企業との関わりが最も強い信用金庫が適していると考えられる。鈴木（2013）によると、信用金庫は協同組織金融機関¹として、地域経済の振興と中小企業発展を事業活動の柱とし、かつ期待されているという。また、植田他（2014）によれば、中小企業専門金融機関の一つである信用金庫は営業エリアが限定されているので、中小企業と密接な関係を構築することができ、それによって定性的な情報を入手することが可能であると考えられている。従って、信用金庫が資金供給にとどまらず上記の特徴を活かして本業支援を行うことで、更なる中小企業の発展が見込めるといえる。

実際のところ、中小企業庁（2012）によれば、金融機関が中小企業から望まれていると考える本業支援についてのアンケートでは販路拡大支援が一番多く挙げられている（83.7%）。ところが、同調査によると、販路拡大支援ができていないと考える信用金庫の割合は47.7%であり、半

数以上の信用金庫はニーズに対応しきれていないという現状がある。このように、販路拡大支援は中小企業からのニーズが高く、更に金融機関側もそのニーズを把握している。それにもかかわらず信用金庫が十分に対応しきれていないことから、改善の余地があると考えられる。本稿では金融機関の中でも信用金庫に着目し、本業支援の中でも販路拡大支援に焦点を当て、その課題と解決策を提示する。

2 販路拡大支援の現状と課題

2-1 販路拡大支援に必要なこと

都内を中心とした8つの信用金庫に訪問調査した結果、6種類の販路拡大支援の方法があることがわかった。そこで、まず6種類の販路拡大支援について整理する。図表1は6種類の販路拡大支援とその内容について表したものである。それぞれの支援の特徴は以下のとおりである。

①商談会では、紹介する件数に限りがあるため、信用金庫が紹介する際にいかに成約に繋がる企業を紹介できるかが問われる。故に、信用金庫側には、企業のことをどれだけ知っているか、企業のマッチングニーズを的確に把握しているかといった情報力と目利き力が問われる。②展示会・フェアでは、企業自身による自社商品売り込むためのPR能力が求められる。また、毎回新たなバイヤーや出展企業を探すために信用金庫内での情報共有が必要である。③紹介では、信用金庫の営業担当者が、自発的にマッチング²の相手企業を探す必要があり、

1 一般社団法人全国信用金庫協会によると、協同組織金融機関は「地域の方々が利用者・会員となって互いに地域の繁栄を図る相互扶助を目的とした」組織である。

2 マッチングとは、企業に対して販路拡大となりうる企業を紹介することを指し、成約したかは問わないとする。

図表1 販路拡大支援の分類

支援名	支援内容
①商談会	事前に参加する企業が決まっいて、その企業に合った別の企業をあらかじめ信用金庫が準備する。その場で商談をする。
②展示会・フェア	ブース型で企業が商品を展示し、他企業や消費者に自社製品を知ってもらうためのもの。
③紹介	信用金庫の営業担当者が担当する企業と合った企業を探し、面談の中で紹介する。
④同業種交流会	同業種が集まる機会を設けて、他社との交流を深める。
⑤セミナー	信用金庫がマーケティングの仕方などを中小企業に教える。
⑥マッチングサイト	信用金庫が運営しているマッチングシステムを企業が利用して、販路拡大に繋がる企業を自ら探す。

資料：訪問調査より筆者作成。

営業担当者個人の技量が問われる。④同業種交流会では、企業同士で情報共有ができるため、1つの企業では完成しきれない請負について他の企業が協力して引き受けることができる。信用金庫は営業エリアが限られているからこそ、企業同士も連絡がとりやすい。これは産業集積に近い形であり、販路拡大には直接繋がらない。⑤セミナーでは、信用金庫側が積極的に行っても、企業側に学ぶ意欲がないと効果がない。⑥マッチングサイトでは、ネット上に公開される情報のため信用ができず、書き込むことができる情報も限られている。企業側に探す意欲がないと効果がなく、現状あまり使われていない。

次に、本稿で取り扱う販路拡大支援の種類を考える。④・⑤・⑥の支援における信用金庫の役割は、「場の提供」のみで成果は企業の意欲に委ねられる。一方で、①・②・③の支援においては信用金庫の果たす役割が大きいため、本稿では①・②・③の支援に絞って考える。

信用金庫による①・②・③の支援に関しては、営業担当者が、中小企業との面談時³の日常的

な会話の中から中小企業が抱える課題やマッチングニーズを引き出すことが多い。そこで、どれだけ多くの情報を引き出せるかが支援の質に繋がる。また、引き出したマッチングニーズに合った企業を紹介するために、営業担当者は自身が担当する以外の企業の情報も知っておく必要がある。このことから、販路拡大支援には、企業と信用金庫の情報共有並びに信用金庫内の情報共有が必要であると考えられる。

2-2 信用金庫内の情報共有における課題

信用金庫では、かつて企業の情報を紙媒体で共有していた。しかし、近年では紙媒体から情報共有システムであるイントラネットに切り替える信用金庫が増えている。そこで、私たちは信用金庫内での情報共有システムとしてイントラネット⁴に着目する（以下、イントラと略）。

信用金庫の営業担当者が企業との面談を通して得る情報は、図表2のように大きく3つに分けられる。1つ目は、企業の財務などの定量的な情報である。2つ目は企業のコアな情報であ

3 信用金庫の規模によっても様々だが、営業担当者が約1～1カ月半の間に一度、企業を訪問する。以前は集金を目的としていたが、現在は企業との対話のみまたは対話を重要視している信用金庫が多い。

4 イン트라ネットとは、総務省（2009）によると、「インターネット標準の技術を用いて構築された企業内ネットワークのこと」である。また、村上（2008）によると、これによって「社員個々を単位とした全社レベルの情報共有システム」が容易に実現できるという。本稿では、イントラネットとは「インターネット標準の技術を用いて構築された信用金庫内のみで情報を共有できるネットワークのこと」と定義する。

図表2 共有する情報の分類

共有しない	支店内のみ共有 (交渉情報記録)	信用金庫全体で共有 (マッチング掲示板)
定量的な情報 ・財務 ・貸し出し残高	コアな情報 ・社長の人脈、経歴 ・面談内容 ・戦略や経営で困っていること ・貸出金の回収状況 ・メディアへの露出	技術や商品 ・企業の名前 ・企業の主な取引先 ・特徴や用途 ・企業の要望

資料：訪問調査より筆者作成。

る。例えば、社長の人脈や経歴、戦略や経営で困っていること、メディアへの露出状況などの定性的な情報である。3つ目は、企業の技術や商品など販路拡大において重要な情報である。1つ目の定量的な情報と2つ目のコアな情報は、信用金庫の支店内のみで共有する信用金庫が多い。なぜなら、個人情報保護のために情報の公開に制限を設ける必要があるからだ。また、全ての情報を全支店で共有すると情報の選別に時間がかかるからだ。そのため、本節で述べる情報は「企業の技術や商品など販路拡大において重要な情報」に絞る。

私たちは、10の信用金庫⁵にヒアリング調査

を行った。その結果、イントラの導入状況は、すでに導入している信用金庫が7つ、イントラがない信用金庫が2つ、以前はイントラを導入していたが廃止した信用金庫が1つであった。

訪問・面会の許可が得られた8つの信用金庫に訪問調査を行い、イントラの仕組みを整理したものが図表3である。調査の結果、その原因となるイントラの課題は大きく4つあることが判明した。

1つ目は、情報を信用金庫内で共有する際に時間がかかることである。イントラへの情報入力方法は2通りあり、どちらを用いるかは信用金庫ごとに異なっている。営業担当者が信用金

図表3 金庫訪問した信用金庫のイントラについて

信用金庫	掲示板へ入力する人			検索	コーディネーターの有無	全支店で共有	入力の義務化
	営業担当者	支店内の一定の役職	本部				
A	○	×	×	○	○	○	○
B	×	×	○	○	×	○	×
C	×	×	○	×	×	○	×
D	×	○	×	×	×	○	×
E	○	×	○	△	×	○	×
F	○	×	○	○	×	×	×
G	○	×	×	○	×	×	×
H	○	×	×	○	×	○	×

注：可能なものを○、不可能なものを×と表記した。また、E信用金庫の検索については、営業担当者が各自入力する端末では検索ができないが、支店に1台だけあるパソコンでは検索が可能であるため△と表記した。

資料：訪問調査より筆者作成。

5 イントラを導入している7つの信用金庫、イントラを廃止した1つの信用金庫へは訪問調査を行った。イントラが無い2つの信用金庫には電話による調査を行った。

庫の本部に情報を送った後本部が入力する方法と、支店の営業担当者が直接入力する方法である。前者では、本部の介入が必須であるため、共有までに時間がかかる点が課題である。一方、後者は本部を介さないことによって早く情報共有ができる。しかし、過去の事例として、入力された情報について本部による事前の確認がなく、消費者被害をもたらすような企業を一時的に掲載してしまったことがあった。このような違法性のある企業の掲載を防ぐために、確認の役割として意図的に本部を介す形をとっている信用金庫もある。

2つ目は、情報共有できる範囲が支店のみに限られ、全支店で共有できないことである。イントラに掲載される情報の公開範囲も2通りあり、信用金庫によって異なる。本部は全支店の情報を見られるが支店はその支店内の情報しか見ることができない場合と、本部・全支店ともに情報を共有することができる場合である。前者の場合、本部が主体となって集まった情報をもとにマッチングを行う。一方、後者では営業担当者も全支店の情報を見ることができるので、営業担当者が自ら進んで担当企業のマッチングを行う。故に、前者は、企業と直接面談を行うことでマッチングニーズを最も理解しているはずの営業担当者の知見を活かすことができない点が課題である。

3つ目は、新たな情報の蓄積により過去の情報が埋もれてしまうことである。C信用金庫では、イントラで共有された情報は新しいものから順に表示される。そのため、時間が経つにつれ過去の情報は埋もれ、営業担当者の目につきにくくなるという。さらに、埋もれた情報を検

索する機能が備わっていないため、マッチング成約の可能性がある企業の情報を見つけ出すことが困難である。これは、マッチング機会の喪失に繋がると考える。

4つ目は、情報のキーワードが統一されておらず、分散していることである。これは、イントラに入力する人物が異なれば、入力される言葉の言い回しも異なることから生じる。それによって、イントラに情報の検索機能が備わっていても、キーワードが分散し、検索のヒット率が低くなってしまふ。このように、キーワードが統一されていないことにより、見逃されてしまふ情報があることが課題である。

以上の4つがイントラの課題として挙げられる。信用金庫の中央機関への訪問調査でも、イントラの活用において多くの信用金庫が同様な課題を有していると指摘された。

2-3 信用金庫と企業の情報共有における課題

中小企業庁（2007）によると、「担当者が企業に接触する頻度と取引満足度との関係を見ると、正の相関がある」という。営業担当者と毎月2回以上接触する企業は、7割以上が「満足」もしくは「やや満足」と答えている。一方で、1年に1回も接触しない企業では3割にも満たない。接触頻度が高まることによって金融機関が得られる企業の情報量も増加し、企業への理解も深まる。これが、企業の満足度の向上に繋がっていると考える。また、金融庁（2017）によると、民間金融機関との取引に「満足」または「どちらかといえば満足」と回答した企業が、満足した理由に「事業への理解、信頼関係の

構築」を挙げた企業の割合は25%と、他の満足の理由に比べて一番多く、「融資条件がいい」の約3倍もあった。

中小企業への訪問調査（A社⁶）においても、営業担当者による企業の本業理解が重要であることが分かった。A社の経営者は、信用金庫の担当者が変わったことにより、信用金庫に対する満足度が下がったという。前担当者・現担当者は共にA社の商品や技術を理解しており、金融の知識も十分にあった。しかし、前担当者は企業のミッションやビジョンなど経営者の企業への思いまで理解していたのに対し、現担当者の理解は販路を拡大すべき商品や技術に留まっており、提案する支援内容は現担当者の今までの経験に当てはめたものとなっている。この点が前担当者との大きな違いであり、前担当者に比べ現担当者を冷徹に感じてしまう原因であるという。それによって、信用金庫に対する

満足度が低下し、A社の経営者は営業担当者に相談したいという気持ちが薄れた。以前は、経営者が自ら営業担当者へ相談しに向向いており、月6回ほど面談を行っていたが、今では月1～2回と3分の1以下まで相談頻度が減ってしまっている。これに伴い、経営者が営業担当者と共有する情報の量も質も低下している。

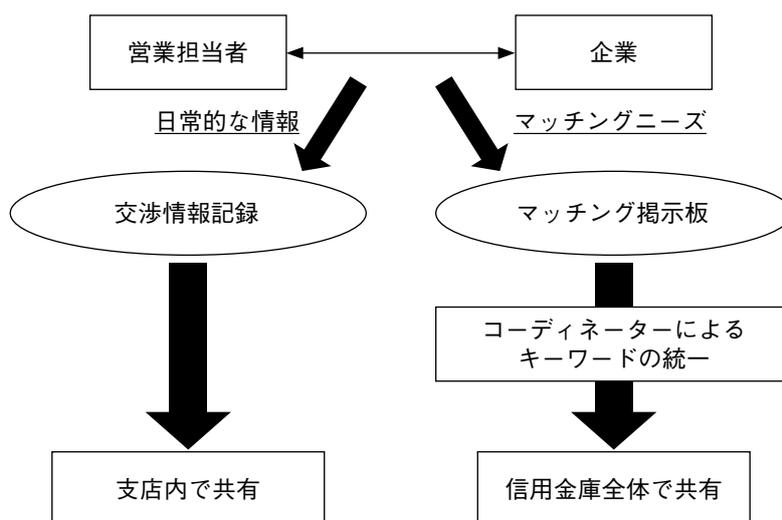
このことから、企業と信用金庫の情報共有の課題は、営業担当者が商品や技術の理解に留まってしまい、経営者の企業への思いまで理解が及んでいないことだと考える。

3 意欲的な本業理解とは

3-1 イントラの課題解決

2-2で挙げたイントラの4つの課題を解決しているA信用金庫を成功事例として挙げる。A信用金庫のイントラの仕組みは図表4のとおりである。

図表4 A信用金庫のイントラネットの仕組み



資料：A信用金庫への訪問調査を基に筆者作成。

6 東京都に所在する、2016年創業、従業員1名の企業である。主な事業内容は食器、調理器具の開発、製造、販売等である。E信用金庫と取引がある（以下、A社とする）。

図表2で挙げたコアな情報は、「交渉情報記録」として支店内のみで共有される。営業担当者は担当企業との面談によって得られた情報をその都度ここで共有する。共有された内容は、担当者が替わる際の引継ぎ資料としても使われる。一方、企業の技術や商品のマッチングニーズは「マッチング掲示板」で全支店に共有される。営業担当者が直接入力できるようになっており、共有までに時間がかかるという課題も解決されている。その上、本部も入力された情報の編集を行うことができる。また、集まった情報のキーワードの整理を行うため、2016年にキーワードの整理を専門とするコーディネーターという役職を本部に設置した。コーディネーターは異なる言い回しを的確に整理し、企業情報の効果的な検索ヒットを導き、マッチングロスの機会を減らしている。この取り組みの結果、A信用金庫ではマッチングの成約率が上昇した。このように、A信用金庫はイントラの4つの課題に対し上記の解決策を講じている。

他方で、信用金庫にイントラを提供している企業⁷への訪問調査から、イントラはあくまでもツールに過ぎないため、その使い方が重要であることがわかった。信用金庫への訪問調査においても、営業担当者がイントラをあまり利用していないという声が多かった。その理由として、営業担当者がイントラを活用する意義を見出せていないため、入力や閲覧を煩わしいと感じていることが挙げられた。また、E信用金庫では、営業担当者がイントラに情報を入力した時点で満足してしまい、イントラで共有されて

いる情報を閲覧する習慣がないという。そのため、本部が担当企業についてのアドバイスを掲載しても営業担当者がそれを見ていないという問題が生じている。これでは、イントラを導入することや情報を入力・蓄積すること自体が目的化してしまっており、イントラを活かしきれていないといえる。つまり、イントラの導入と共に、営業担当者がイントラを活用する意義を見出す必要がある。

3-2 本業理解にみられる意欲的な姿勢

2-3で挙げた企業と信用金庫の情報共有、とりわけ営業担当者が経営者の企業への想いについて深く理解する姿勢について述べる。そこで、私たちはマッチング成約率が高い京都信用金庫⁸を取り上げ、考察する。

京都信用金庫では、2009年からイントラを活用し営業担当者が日常的にマッチングを行っている。経済産業省（2015）によると、京都信用金庫では2014年度のイントラを活用したマッチング件数は665件であり、そのうちマッチング成約件数は202件にものぼった。成約率は約30%である。私たちが訪問調査を行った他の信用金庫ではマッチングの成約率は5%弱という声も聞かれたため、京都信用金庫のマッチング成約率は極めて高いといえる。

京都信用金庫では「ナイスマッチング賞」と「目利きスタジアム」といった特徴的な取り組みを行っている。「ナイスマッチング賞」は、ビジネスマッチングにおいて最もドラマチックな動きをした営業担当者の知恵と工夫を表彰す

7 「ペーパーレス化」、「見える化」、「スピード化」による業務生産性向上を図るイントラを複数の金融機関や企業に提供している企業（日本ユニシス株式会社）である。

8 京都市下京区に本店を構える信用金庫である。店舗数は90店舗、貸出残高は1兆6,298億円、従業員数は1,726名。

る取り組みである。「目利きスタジアム」では、毎月異なるテーマ⁹に関して、5名程度の営業担当者が自身の担当企業のユニークな取り組みについてプレゼンテーションを行う。これは、営業担当者が業界研究・企業研究をする機会を設けるために行われており、企業との交流に重きを置いている。

そこで、京都信用金庫に電話での調査¹⁰を行った。京都信用金庫がこの2つの取り組みを開始した背景には、以前は新規の企業と取引を始める際に融資を第一に考えていたことが挙げられた。それに対して、現在は企業目線に立った上で、いかに企業の経営者に喜んでもらうかを最優先に考えるようになったという。それにより、営業担当者は、担当企業の商品や技術の理解に留まらず、経営者の想いも理解しようとするようになった。また、京都信用金庫では、本業理解の中でも経営者の想いを理解すること、さらに、義務ではなくあくまでも主体的に営業担当者に取り組んでもらうことに注力している。その結果、営業担当者からは以前より企業への理解が深まったとの声が挙がっており、企業からは「他の金融機関はここまでしてくれない」と高く評価されている。このように、営業担当者の意欲的な姿勢が企業にも伝わり、喜ばれている。それが、企業と営業担当者の接触頻度の増加に繋がり、経営者が営業担当者と共に共有する情報量の増加と質の向上に繋がっている。そして、高いマッチング成約率にも表れている。

加えて、京都信用金庫では営業担当者が毎

日複数回掲示板をチェックすることが習慣になっているという（経済産業省、2015）。「ナイスマッチング賞」だけでなく、普段から担当外の企業の情報へ接触・インプットすることは販路拡大支援を行う上で必要不可欠である。電話調査からも、営業担当者は市場の実態を把握するための手段としてイントラを日常的に入力・閲覧し、活用していることがわかった。営業担当者が意欲的に本業理解を行う京都信用金庫だからこそ、イントラを活用する意義を見出せているといえる。

4 意欲の伝染による底上げ好循環

私たちは、A信用金庫のイントラの効果的な運用の仕組みが、販路拡大支援をするに当たって有効であると考えます。その理由は、担当企業と直接会っている営業担当者が入力し、検索・キーワードの統一によって漏れなく情報を閲覧することができるからだ。このイントラは、意欲的な営業担当者たちが利用した時、さらに効果を発揮するだろう。

加えて、私たちは、京都信用金庫の「ナイスマッチング賞」や「目利きスタジアム」から、営業担当者を意欲的な姿勢にさせる仕組みを2つ見つけることができた。1つ目は、役員に加え、営業担当者など100名以上の信用金庫職員が審査員である点だ¹¹。営業担当者も審査員になることで、彼らにとっても営業担当者として企業と向き合う姿勢を客観的に考える機会となる。また、受賞案件から本業理解への取り組み方を学習し、自身の担当企業への対応に活かすこと

9 例えば、「3Dプリンター」や「クールジャパン」などが挙げられる。

10 2018年10月4日に電話にて調査を行った。

11 「目利きスタジアム」に限る。「ナイスマッチング賞」は企業成長推進部が評価する。

ができるという副次的効果もある。このように、意欲的な営業担当者の姿勢を他の営業担当者たちが見ることによって彼らの心が揺さぶられ、影響を受けた彼らのモチベーションも向上する。2つ目は、評価基準が個人の営業成績など数値的な結果ではなく、その結果に至るまでの過程や姿勢である点だ。実際に、「ナイスマッチング賞」の評価基準は「いかにドラマチックな動きをしたか」であり、「目利きスタジアム」の評価基準は「いかにお客様にお節介をやって課題解決に尽力したか」である。このような基準の下では、営業担当者が意欲的に取り組めば取り組むほど評価される。その評価は営業担当者の自信につながり、今後更なる本業理解を行うモチベーションの向上の起爆剤となる。

1つ目で影響を受けた営業担当者が担当企業の本業を意欲的に理解するようになり、2つ目で挙げた評価によって、意欲的に取り組む意義を見出すようになる。この京都信用金庫の2つの仕組みとA信用金庫の効果的な運用の仕組みがあるイントラを組み合わせることで、営業担当者がさらに意欲的になる流れができると考える。この流れを本稿では「意欲の伝染による底上げ好循環」と名付ける。

まず、営業担当者も評価する側に立つことによって、意欲的な営業担当者の姿勢を客観的に見て、学ぶ機会となる。その意欲的な営業担当者の姿勢が彼らの心を動かし、彼らの営業担当者としてのモチベーションも向上する。次に、彼らも経営者の想いを意欲的に理解しようとする。それにより、企業についての情報を多く得ることができ、イントラで共有される企業の情

報の量も多くなる。本部を介さずとも営業担当者が直接イントラで情報を共有することができることによって、時間コストの削減となる。しかし、多くの情報が集まれば集まるだけ企業の情報は埋もれていくため、イントラの検索機能が必要となり、キーワードの統一が果たす役割も大きくなる。また担当企業のマッチング先を見つけるため、加えてその業界の現状や特徴を知るために、他の企業の情報を知る必要性が生まれ、イントラで共有される情報を閲覧するようになる。よって、イントラを活用する意義を見出すことにより、イントラへの入力・閲覧が習慣化するようになる。このような営業担当者の意欲的な姿勢が企業に喜ばれ、企業の満足度の向上に繋がる。信用金庫内でもその姿勢が評価され、営業担当者に自信もつく。さらに、その営業担当者の姿勢が他の営業担当者の心を動かし、彼らもまた意欲的となっていく。この流れから生まれる循環が重要だと私たちは考える。

多くの信用金庫ではこのような流れ・仕組みがないので、上層部から販路拡大支援に力を入れるよう指示があったとしても、現場の営業担当者の全員が主体的に取り組んでいるとはいえないのが現状であろう。このように、イントラの効果的な運用の仕組みと、営業担当者が他の営業担当者を業務の過程や取り組み姿勢を基に互いに評価する仕組みの両方があることによって、イントラも活用されるようになり、全営業担当者の意欲が底上げされる。そして、組織内に好循環が生まれ、信用金庫全体として大きな力となる。

おわりに

本稿では、信用金庫の販路拡大支援と、そのために重要な要素として本業理解に焦点を当てて述べてきた。中小企業における取引関係の変化、信用金庫の利鞘による収益見込みの低下から、信用金庫のあり方が変化している。それゆえ、信用金庫は本業支援とりわけ販路拡大支援のあり方について考え直す必要がある。しかし、商談会などを設けるだけの表面上の支援のみを行っていても企業にとって満足のいく販路拡大支援には繋がらない。また、販路拡大支援を支える仕組みとしてイントラを導入しても、それを活用できなければやはり企業の販路拡大を後押しできない。そのため、商談会などの開催やイントラの導入に留まらず、営業担当者が経営者の想いを意欲的に理解しようとする姿勢が必要である。

本来、全ての営業担当者が意欲的な姿勢で経営者の想いを理解しているべきであるが、実際は全員が理解している訳ではない。だからこそ、意欲的に取り組んでいない営業担当者を意欲的にする必要がある。信用金庫はそのための工夫を施さなくてはならない。そこで、私たちは「意欲の伝染による底上げ好循環」を提案する。意欲的な営業担当者の姿勢から他の営

業担当者は刺激を受け、同様に他の営業担当者も意欲的に経営者の想いを理解しようと努める。それによって、得られた企業の情報の入力、企業研究のための情報の閲覧としてイントラも活用され、効果的な運用の仕組みが活かされるようになる。その結果、信用金庫は、中小企業にとって満足のいく販路拡大支援を行うことができるようになる。

信用金庫が重要視すべきことはいつの時代でも変わっておらず、意欲的な姿勢で企業についての理解を深め、本業支援に取り組むことである。そして、このような姿勢はこれからより一層求められるであろう。信用金庫は企業への姿勢をもう一度見つめ直すべきであり、全営業担当者が意欲的な姿勢になるような仕組みを構築すべきだと考える。更に、効果的な運用の仕組みが構築されたイントラを活用することで、担当企業の本業の理解が深まると共に、最適なマッチング先を紹介することができるようになると思う。本稿で挙げた信用金庫だけでなく、意欲的な営業担当者が他の営業担当者に良い影響を与える「意欲の伝染による底上げ好循環」を全国の信用金庫で構築できれば、現在行われている販路拡大支援はより効果的なものとなり、中小企業の発展が期待できると考える。

【参考文献】

- 植田浩史・桑原武志・本多哲夫・義永忠一・関智宏・田中幹大・林幸治、2014、『中小企業・ベンチャー企業論』、有斐閣コンパクト
- 鈴木孝男、2013、『信用金庫と中小企業のイノベーション』、財務経理協会
- 田中道雄、2014、『中小企業 マーケティング』、中央経済社
- 田中道雄・白石善章・南方建明・廣田章光、2016、『中小企業、マーケティングの構図』、同文館出版
- 中小企業庁、2007、『中小企業白書 2007年版』
- 中小企業庁、2012、『中小企業白書 2012年版』
- 中小企業庁、2015、『中小企業白書 2015年版』
- 中小企業庁、2017、『中小企業白書 2017年版』
- 村上輝康、2008、「三つの方向に進化するイントラネット」、『ITソリューションフロンティア』2008年12月号、p.48-49、野村総合研究所

【参考サイト】

- 金融庁、2017、「地域金融部分 参考資料」、
https://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/miraitoshikaigi/suishinkaigo2018/chusho/dai2/siryoku1_hosoku2.pdf#search=%27%E9%87%91%E8%9E%8D%E6%A9%9F%E9%96%A2+%E6%9C%AC%E6%A5%AD%E7%90%86%E8%A7%A3%27 (2018年10月4日アクセス)
- 金融庁、2016、「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」、
<https://www.fsa.go.jp/common/law/guide/chusho/02d.html> (2018年10月10日アクセス)
- 経済産業省近畿経済産業局、2015、「地域金融機関におけるビジネスマッチングを活用した目利き人材育成について」、
www.kansai.meti.go.jp/E_Kansai/page/201508/03.html (2018年9月30日アクセス)
- 商工総合研究所、2010、「中小企業とネットワーク～その現状と課題～」、
www.shokosoken.or.jp/chousa/youshi/22nen/222.pdf#search=%27%E4%B8%AD%E5%B0%8F%E4%BC%81%E6%A5%AD%E3%81%A8%E3%83%8D%E3%83%83%E3%83%88%E3%83%AF%E3%83%BC%E3%82%AF%27 (2018年5月17日アクセス)
- 総務省、2009、「ICT用語集」、
<http://www.soumu.go.jp/soutsu/tokai/tool/yougo/yougo.html> (2018年9月8日アクセス)
- 日本銀行金融機構局、2014、「中小企業における経営支援ニーズと金融機関の対応」、
https://www.boj.or.jp/announcements/release_2014/data/rell40418b1.pdf (2018年5月7日アクセス)
- みずほ総合研究所、2010、「地域金融機関における地域密着型金融の取り組み」、
https://www.mizuho-co.jp/publication/sl_info/working_papers/pdf/report20120628.pdf (2018年5月20日アクセス)

【訪問調査先一覧】

信用金庫への訪問

日時	信用金庫名	店舗数	貸出残高	従業者数	所在地
2018年7月2日	さわやか信用金庫	58店舗	8,017億円	1,227名（役職員数）	東京都渋谷区
2018年7月3日	西武信用金庫	74店舗	1兆6,618億円	1,186名（役職員数）	東京都中野区
2018年7月4日	巣鴨信用金庫	43店舗	8,812億円	1,146名	東京都豊島区
2018年8月4日 2018年9月14日	城南信用金庫	85店舗	2兆1,967億円	2,108名	東京都品川区
2018年8月8日	川崎信用金庫	56店舗	1兆1,022億円	1,395名（役職員数）	川崎市川崎区
2018年8月21日	多摩信用金庫	79店舗	1兆362億円	2,246名（役職員数）	東京都立川市
2018年8月24日	城北信用金庫	82店舗	1兆2,092億円	2,003名（役職員数）	東京都荒川区
2018年8月24日	信金中央金庫	14店舗	6,909億円	1,202名（役職員数）	東京都中央区
2018年8月31日	昭和信用金庫	18店舗	1,853億円	334名（役職員数）	東京都世田谷区

企業への訪問

日時	企業名	業務内容	資本金	従業者数	所在地
2018年8月31日	日本ユニシス株式会社	幅広い分野へのITサービスの提供等	54億8,317万円	4,190名	東京都江東区
2018年10月3日	A社	食器、調理器具の開発、製造、販売等	非公開	1名	東京都新宿区