

銀行実務総合講座

7

渉

外

大原典佳
千葉浩一
田中周允
平尾義昭
乾利忠
佐野法重
編

銀行実務総合講座

7

渉

外

大原典佳
千葉浩一
田中周允
平尾義昭
乾利忠
佐野法重

編



社団法人 金融財政事情研究会

《編者略歴》

大原 典佳（おおはら のりよし）

昭和3年生まれ。28年第一銀行入行、日比谷・神戸支店調査役、神戸・京橋支店次長、業務企画部参事、日本勸業銀行と合併後上尾・高砂支店長、内幸町営業部次長、東新宿支店長、業務推進第二部長・第三部長を経て、現在、業務推進総括部長。

千葉 浩一（ちば こういち）

大正15年生まれ。昭和25年三菱銀行入行。業務第1部企画第二課長代理、鉄鋼ビル支店調査役、休職（組合専従）、審査第1部調査役、同部第三課長、船場支店次長、門真、上野、銀座の各支店長を経て、現在、参与・支店部長。

田中 周允（たなか かねのぶ）

昭和6年生まれ。29年三和銀行入行。人事部人事課長代理、ニューヨーク支店長代理、調査役、次長、を歴任、本店営業部外国為替兼営業第三課長、外国部（東京）調査役、休職（他社派遣）、国際部（東京）次長、国際業務部（同）次長兼業務課長、審査部審査役、塚口、三宮の各支店長を経て、現在、業務企画部長。

平尾 義昭（ひらお よしあき）

昭和2年生まれ。25年東海銀行入行。下高井戸支店次長、東京支店得意先第二課長、同第一課長、同支店副長、刈谷、京橋、丸ノ内の各支店長を経て、現在、取締役東京業務推進部長。

乾 利忠（いぬい としただ）

昭和3年生まれ。27年太陽神戸銀行（旧太陽銀行）入行。上野支店次長、経理部資金課長、練馬支店長、融資部次長、福岡支店長、（合併後）博多支店長、横浜西口支店長、浜松支店長、神田支店長を経て、現在、東京本部業務渉外部長。

佐野 法重（さの のりしげ）

昭和2年生まれ。27年北海道拓殖銀行入行。阿佐谷北支店長、天六支店長、業務推進部次長、札幌南支店長、旭川支店長を経て、現在、東京業務推進部長。

銀行実務総合講座

第7巻 渉

外

定価 2,600円

昭和55年6月25日 印刷発行

検 印 省 略	編 者	大原 典佳／千葉 浩一
		田中 周允／平尾 義昭
		乾 利忠／佐野 法重
	発行者	戸 部 虎 夫

発 行 所 社団法人 金融財政事情研究会

企 画・制 作 株式会社 金 融 財 政
電話 東京 (355) 2251

販売総代理店 株式会社 キ ン ザ イ

〒160 東京都新宿区南元町19

電話 東京(358)0011(大代) 振替 東京8—155845

2332-45448-1409

印刷・製本／株式会社 文 唱 堂

落丁乱丁はおとりかえします

□ は し が き □

本巻は、6行担当者の共著になるもので、各執筆者のご努力により刊行の運びとなったものであるが、本編中最も多く部分を担当させていただいたという理由から、編集者を代表して一言述べさせていただくこととなった。

銀行業務の他の分野は、「預金」にしても「融資」にしても、かなり定型的な要素が大きく、数多くの教科書的著作が出されているが、「渉外」という部分は、銀行によって、また担当者によっても、かなり異なった考え方、やり方があるものと考えられがちである。

しかしながら、銀行にとっての「顧客」のなかでますますそのウェイトを高めつつある個人預金先のニーズに応えるべく、各銀行が、「コミュニティ・バンク」を掲げ、大衆化路線を歩み続けていることをみてもわかるように、これら個人取引先を中心とした「顧客」重視の経営をめざすとき、銀行の「渉外担当者」が考えねばならぬこと、なさねばならぬことは、各銀行において自ずと共通のものになってくるのではないだろうか。

「渉外」は、あくまでサービスに裏打ちされた「セールス」であり、一般に発行されている銀行実務書にも、セールス技法あるいはセールスマンとしての精神論を述べたものが多いが、本巻では、「渉外」部門においてますます重視されつつある科学性・合理性といったものに、特に力を入れたつもりである。

また、銀行のおかれたきびしい収益環境を考えると、投資効率を無視した「人海戦術」がもはや成り立たないことは明らかであり、「いかに効率的に顧客のニーズに合ったサービスを提供しうるか」が渉外部門の大命題となることは論をまたない。

本巻は、各銀行で日々現実に、その大命題に取り組んでいる実務家の共著であるだけに、

- 顧客ニーズ把握のための情報収集と管理
- 顧客重視を前提とした渉外活動の効率化
- サービスの質向上を図るための渉外活動のレベル・アップ

について、広範な、かつ随所に実務担当者としてのノウ・ハウを織り込んだものになったと考えている。

共著であるだけに、各章間に若干のニュアンスのばらつきが残るそしりは免れないかもしれないが、あくまで実務書としての価値を損なわぬよう、各執筆者のニュアンスを生かしたものであり、金融機関のセールス実務に携わっている読者の要請には十分に応えうるものと確信している。

最後になったが、執筆にあたり、常に最大限のご助力をいただいた㈱金融財政の田口信義氏に厚くお礼申し上げるとともに、業務のかたわら執筆に協力していただいた後掲の各氏および編集の労をとっていただいた各行の担当部長の方々に対して、心から謝意を表したい。

昭和55年 6 月

三菱銀行支店部長 千葉 浩一

執 筆 者 一 覧

青木 誠	(三菱銀行)	長坂 由夫	(三菱銀行)
池田 明	(北海道拓殖銀行)	中津井智彦	(第一勧業銀行)
石川 正弘	(東海銀行)	難波 克彦	(三菱銀行)
石川 光芳	(太陽神戸銀行)	土方 慎一	(三菱銀行)
市村 俊彦	(北海道拓殖銀行)	藤岡 琇晃	(三菱銀行)
岩瀬 征夫	(三菱銀行)	松浦 功	(三和銀行)
鹿兒島 治利	(北海道拓殖銀行)	松沢 成長	(東海銀行)
片柳 彰	(三菱銀行)	松本茂之介	(第一勧業銀行)
加藤 浩康	(東海銀行)	水谷 孝	(三菱銀行)
加藤 政宏	(東海銀行)	村田 淳一	(三菱銀行)
茅野 静逸	(三菱銀行)	森 直樹	(三菱銀行)
川上 文彦	(第一勧業銀行)	山森 隆	(三菱銀行)
小室 雅暉	(三菱銀行)	米屋 正広	(北海道拓殖銀行)
塩島 厚爾	(三和銀行)		(五十音順)

はしがき.....	千葉浩一
-----------	------

第1章 渉外活動と渉外係の任務

第1節 変貌する銀行の渉外活動	2
第2節 渉外係の任務と役割	5
1 渉外係の任務と役割の変遷	5
2 渉外係の基本的役割	6
① 業績向上の最大の担い手	6
② 業務推進上の諸計画の立案	7
③ 各種情報の収集	7
④ チームワークのカナメ	7
3 渉外担当者の業務	8
4 渉外係の今日的役割	9
5 融資係など他係との連携	10
6 店長席および本部・僚店との連絡強化	11
7 業務の改善	13
8 求められる渉外係員像	14
第3節 渉外活動の問題点と管理体制	16
1 従来の渉外活動における反省点	16
2 目標管理と預金ノルマ	18
3 業績不振と渉外活動	19
第4節 渉外活動の変革と今後の方向	20
1 コンピュータ化と渉外機能の変化	20
2 渉外活動変革の方向	21
3 多様化する渉外係の役割	22

第2章 営業店におけるマーケティング

第1節 銀行におけるマーケティングの理念	24
第2節 営業店における市場調査	26
1 市場調査の目的	26
2 市場調査の進め方と実際	27
3 店勢圏、重点地域の設定	28
4 動機調査	29
5 立地条件調査	31
① 交通状況の調査	31
② 都市計画に関する調査	32
③ 金融機関の競合に関する調査	33
第3節 調査結果の活用	34
1 調査資料の活用と活動計画の立案・決定	34
2 ミクロ的市場調査と顧客管理カードの作成	36
① 企業に関する調査	37
② 個人に関する調査	37
③ 各種預金源に関する調査	38
④ 顧客管理カードの作成	39
3 CIF (Customer Information File)	40

第3章 営業計画への参画と渉外方針の決定

第1節 年度（期）別営業計画の作成と参画	44
1 自店の現状分析と問題点の把握	44
① 立地環境の把握と分析	45
② 現状分析と問題点の把握	45
③ 自店の役割の検討	47
2 営業計画の策定	48
① 計画の策定と検討時の留意点	49
② 営業計画の具体的考察	51

第2節 具体的渉外方針・計画の決定	53
1 渉外活動の問題点の発掘と対応策	53
2 店質に合った渉外体制の確立	56
① 商店街地域に立地する店舗の場合	57
② 住宅地店舗の場合	58
③ 都心（大都市）店舗の場合	59
3 担当地域・担当先の決定	60
4 担当者別月間行動計画の作成と管理	62

第4章 効率的渉外活動の推進

第1節 渉外活動の効率化の重要性	66
1 効率化の前提＝地域密着主義	66
2 情報収集	67
① 情報の意味	67
② 情報の有効活用	68
3 顧客管理	68
① 顧客管理の必要性	68
② 顧客管理のポイント	69
4 成果管理	70
① 成果管理の考え方	70
② 成果管理の推進	71
③ 結果の評価	71
第2節 効率化の基本戦略	73
1 集金問題	73
2 訪問件数	74
① 訪問件数——1日当りの訪問件数増加	74
② 訪問件数のうちの面談数	76
③ 訪問先数	77
④ 面談内容・時間	78
3 C I F 資料の活用	79
① 管理資料	79
② 個別工作資料	80

4	店周重点の農耕的開拓	81
①	遠距離一発主義の排除	81
②	地域別取引管理	82
③	店周工作の考え方	82
5	総合的渉外活動の展開	84
①	「店周取引元帳」の活用方法	84
②	店周地区工作のポイント	86
6	地域専担制	86
①	放射状分担制と店周・準店周分担制	86
②	運営上の注意	87
7	訪問頻度と生産性	88
8	情報連絡体制の強化	91
9	顧客来店の促進	92
①	顧客来店誘致の重要性	92
②	来店促進策	92
③	店頭受入体制の整備	94
10	計数による自己管理	95
第3節 効率的渉外活動のあり方		97
1	自己の役割の明確化	97
2	デスクワークと渉外活動の時間配分	98
3	訪問計画策定の方法	98
①	活動計画、訪問計画の樹立	99
②	月間計画	99
③	週間計画	99
④	日別計画	99
4	新規訪問の重要性和訪問の仕方	100
①	新規訪問の事前準備	100
②	アプローチの仕方	102
③	新規活動管理	104
④	新規活動と営業計画	104
5	既存先訪問の渉外活動	104
①	債務者先への渉外活動	105
②	個人先への渉外活動	106
6	集金業務の効率化・合理化	108

① 集金活動の効率化策と実行計画の策定	108
② 集配金活動の質的強化	110
7 定期預金書替の重要性	111
① 定期預金増強の重要性	111
② 定期預金の書替継続が重要なポイントに	111
③ 定期預金継続率は80%前後	112
8 個人定期預金継続率の引上げ方策	112
① 期日管理の基礎資料の整備	112
② 期日管理の徹底	113
第4節 交替時の引継ぎ	116
1 引継ぎの重要性	116
① 新任時からの心がけ	116
② ゴーイング・コンサーン	116
③ 日本式経営の根幹	117
2 引継ぎの基本的態度	118
① 確固たる方針の確立	118
② 日誌をこまめにつける	118
3 人的財産の引継ぎ	119
① 行内の人的財産の引継ぎ	119
② 取引先の人的財産の引継ぎ	120
4 新規取引工作の引継ぎ	121
① 質のよいものを多く引き継ぐ	121
② 成熟した新規工作先を引き継ぐ	121
③ 蛭を引き継ぐな	122
④ 新規取引開始後の育成方法を引き継ぐ	122
5 非金融サービスの引継ぎ	123
① 共存共栄の精神	123
② コミュニティの発展	124
③ ミニミニ世銀的活動	124
6 従業員取引の引継ぎ	125
① 従業員取引のウェイトアップ	125
② 工作の進捗状況の明示	126
7 トラブル先の引継ぎ	126
① 自分のミスを隠さない	126

② リカバリーショットの好機	127
----------------------	-----

第5章 目標の設定・管理と業績の評価

第1節 目標の設定と管理	130
1 目標の設定	130
① 銀行全体の目標	131
② 店別の目標	133
③ 重点活動項目の目標	136
2 目標の管理	137
① 管理者	137
② 管理の方法	137
第2節 業績の評価	139
1 業績評価の意義	139
① 一定期間の業績の把握	139
② 評価結果の活用	139
2 策定にあたっての基本的考え方	140
① 全体の方針の明確な反映	140
② 努力・成果の公平な評価	140
③ 営業店活動のインセンティブに	141
3 評価体系	141
① 総合評価方式と部門別評価方式	141
② 量・質二本建方式と量・質一本建方式	142
③ 総合業績評価方式	142
④ 量・質二本建方式	143
4 評価の方法	144
① 店質グループ別評価	144
② 絶対評定と相対評定	144
③ ランクの段階づけ	145
④ コンピュータの利用	145
5 評価項目	145
① 量的評価項目	146
② 質的評価項目	149

6 特殊要因による調整	153
① 原則として調整すべきでない	153
② 特殊要因の克服	153
7 評価の利用法	153
① 優秀店の表彰	153
② 表彰金の贈呈	154

第6章 個人取引推進の具体策と実際

第1節 個人取引の開拓・深耕	156
1 最近の動向とその重要性	156
2 今後の展望	157
第2節 個人取引推進の基本策	159
1 従来の活動の問題点	159
2 マス取引開拓の必要性和システムセールス	160
3 世帯別管理	160
4 顧客ニーズの把握と重点商品の設定	162
5 店質に応じた個人預金増強策	163
6 全員外交による店周ローラー	165
7 町内会、団地など諸団体への接近策	166
8 広告宣伝	168
9 窓口係との連携	170
10 地域密着化	171
11 郵貯対策（貸金庫・融資その他機能サービス）	172
第3節 個別個人取引の具体策	176
1 家計取引の推進策（店周重点）	176
2 年金取引の推進	179
3 地域取引の開拓・深耕策	183
① 役員取引	183
② 積立定期	184
③ 財形の推進	186
④ クレジットカードの利用	187

4	ボーナス預金・給振の推進策	189
①	ボーナス預金	189
②	給与振込	190
5	個人事業主、自由業との取引推進	193
①	個人事業主取引	193
②	弁護士取引	195
③	医師取引	196
6	特殊取引の推進	197
①	特殊預金の種類	197
②	退職金	198
③	土地代金	200
④	保険金など	200
7	有価証券投資と銀行預金の競合	201
第4節	個人ローン	203
1	消費者金融の重要性と今後の展望	203
①	消費者金融の位置づけの変化	203
②	金融機関の社会的責任	204
③	個人に対する渉外戦略の転換	204
④	ライフサイクルからの把握	205
⑤	制度的保証	207
2	住宅ローンの推進	207
①	個人にとっての最大の買物	207
②	世帯ライフステージと住宅との関係	208
③	幅広い知識の習得	209
④	各種住宅金融機関の利用	209
3	住宅ローンの取上げに際しての留意点	210
①	資金計画の妥当性	210
②	住宅ローン担当者和との密接な連携	210
③	資金のトレース	211
④	取引メイン化の推進	211
4	教育ローンの推進と取上げに際しての留意点	213
①	教育ローンの性格	213
②	教育ローンの特徴	213
5	カードローンの推進と取上げに際しての注意事項	214

① カードローンの特色——戦略的意義	214
② 個人取引推進手段としてのカードローン	215
③ カードローンの家計への活用	215
④ カードローンを取り上げる際の注意事項	216
6 その他の個人ローンの留意点	217
① 提携ローン	217
② クレジット会社との提携ローン	217
③ 非提携ローン	218
④ 変動金利ローン	219
⑤ 変動金利ローン取扱い上の注意点	220

第7章 法人取引推進の具体策と実際

第1節 法人取引の現況と展望	222
1 最近の企業倒産	222
2 法人取引の現況と銀行離れ	224
3 今後の展望	226
第2節 法人取引推進の基本策	227
1 企業実態の把握	227
① 把握すべき項目	227
② 把握方法	228
2 大企業と中小企業	228
① 大企業との取引における変化	229
② 大企業との取引のポイント	229
③ 中小企業との取引の重要性と取引の特色	231
3 店質に合った中小企業重点の取引	232
4 メインと準メインおよびつきあい融資	232
5 バランスのとれた取引構成	233
6 貸出金利と取引採算	234
① 金利決定にあたっての判断要素	234
② 金利決定についての全般的な留意事項	234
7 ニーズに合った渉外活動	235
8 渉外係のレベルアップと渉外貸付係との連携	237

9 役員訪問などによるトップ同士の人間関係の樹立への努力	239
第3節 法人預貸金の管理	240
1 管理先の選定と重点管理	240
① 管理先の選定	240
② 重点管理	242
2 月別異動状況の把握	243
① 法人預金の異動状況の把握	243
② 貸出金の異動状況の把握	244
③ 月末預貸金異動状況の把握	246
3 取引先別預金期待額設定と貸出予定額	247
① 取引先別預金期待額の設定	247
② 取引先別貸出予定額	247
第4節 既存先法人の深耕	249
1 取引先の格付けと深耕先の選定	249
① 選定基準	249
② 取引方針の決定方法	250
2 融資（保証を含む）セールスおよび政府系金融機関の融資斡旋	251
3 自行預貸金の内容検討と他行取引のチェック	251
① 売上高推移の把握	254
② 月次決算収支の把握	254
③ 銀行別預貸金の内容検討	254
4 銀行の機能提供	256
① 取引・商売の斡旋	256
② コンピュータによる受託等の銀行の機能提供	257
③ その他	258
5 支払資金フローの追求	258
① トレースの方法	259
② 資金源のトレース方法	260
6 預金積上げ（平残・末残）	264
① 目標の設定	264
② 目標設定とフォロー	265
③ 目標必達のための店長席外交	266
④ 情報連絡の強化	267
⑤ ネバー・ギブアップの精神	267

7	代金取立，総合振込，配当金振込，外為取引の持込み	267
①	代金取立	267
②	総合振込	268
③	配当金	268
④	外為取引の持込み	268
8	その他関連取引の開拓	270
①	法人内の健保組合など	270
②	役職員取引	270
第5節	新規先の開拓	275
1	開拓の重要性	275
2	対象先の選定と事前調査	275
①	マーケットリサーチの徹底	276
②	新規開拓先の選択基準	277
③	事前調査の方法	278
3	融資方針の決定と本部への連絡	278
4	取引開拓の方法	279
①	有力紹介状の持参ないし自行取引先の同道訪問	280
②	紹介状のない直接訪問	281
③	僚店との連携強化	281
④	ニーズの発見と具体的提案	281
⑤	実力者へのアプローチ	282
⑥	反復訪問による実態把握と他行動向	282
⑦	取引締結のタイミング	283
5	純預金法人開拓のポイント	284
①	企業ニーズの把握	284
②	入金ルート把握	285
③	官公庁取引の推進	285
④	外部団体取引の推進	286
⑤	学校法人取引の推進	286
⑥	宗教法人取引の推進	288
第6節	現状維持先および消極先への対処	290
1	現状維持先への対処	290
2	消極先への対処	290

3 業況悪化先・赤字転落企業への対処	291
--------------------------	-----

第8章 情報の収集・活用と管理

第1節 情報化時代の進展	294
1 情報の概念	294
2 情報の価値	295
3 情報の必要性	295
4 情報の種類	296
第2節 情報収集の重要性	297
第3節 情報担当者の役割	299
第4節 情報源とその入手手法および選択	301
第5節 情報の渉外活動への活用	304
1 情報ルートの定型化	304
2 店頭（窓口）情報のフォーム化	304
3 電話・新聞の有効活用	307
4 人格の養成	307
第6節 情報の管理	308
1 管理のポイント	308
2 情報管理のカード化（システム化）	309
① 個人情報管理カード	309
② コンピュータ管理	309
3 留意点	310
第7節 情報の廃棄	311

第9章 コンサルティング業務

第1節 コンサルティング・サービスの重要性	314
1 顧客動向の構造変化	314
2 シェア競争の激化	315