

信用金庫の母店制度の導入事例

－京都北都信用金庫「エリア制」－

信金中央金庫 地域・中小企業研究所 上席調査役

とね かずゆき
刀襦 和之

(キーワード) 母店制度、エリア制、エリア統括店、エリア連携店、渉外体制、専任担当者

(視 点)

信用金庫の貸出環境は、景気回復に伴う残高の増加および利回り低下ピッチの縮小などがみられるものの、引き続き厳しい状況にある。各信用金庫は、限られた経営資源を最大限に活用しつつ、営業力が高まるような営業体制への転換に取り組んでいる。

母店制度は、複数の店舗をグループ化し、フルバンクサービスを提供する母店と、機能を特化した子店に再設定することで、営業活動の生産性を高める施策とされる。ここにきて、全店フルバンクサービスを提供する店舗体制から、母店制度への転換に舵を切る信用金庫が増えてきた。

(要 旨)

- 経営の効率化と営業力の強化の両立といった営業活動の生産性向上を目的に母店制度を導入する信用金庫が増えつつある。
- 京都北都信用金庫は、現状の店舗網を維持しつつ、営業力の強化や若手職員の育成を図るべく、平成29年10月に「エリア制」を導入した。
- 30年12月現在、11エリアで合計30店舗をエリア統括店とエリア連携店（出張所を含む）に再編成済みである。同金庫は、同制度の導入に合わせ渉外体制の改革も実施している。
- 同金庫では、エリア制の導入によって職員の質と量の向上につながったと評価している。さらに、店舗特性に応じた営業時間等の見直しを行うことにより、効率的な人員の再配置を行い、営業力の強化を図るとともに、防犯対策の強化、勤務管理の厳正化にもつなげるべく、窓口営業時間の変更（昼休み）を一部店舗で開始した。

はじめに

信用金庫の貸出環境は、景気回復に伴う残高の増加および利回り低下ピッチの縮小などがみられるものの、引き続き厳しい状況にある。各信用金庫は、限られた経営資源を最大限に活用しつつ、営業力が高まるような営業体制への転換に取り組んでいる。

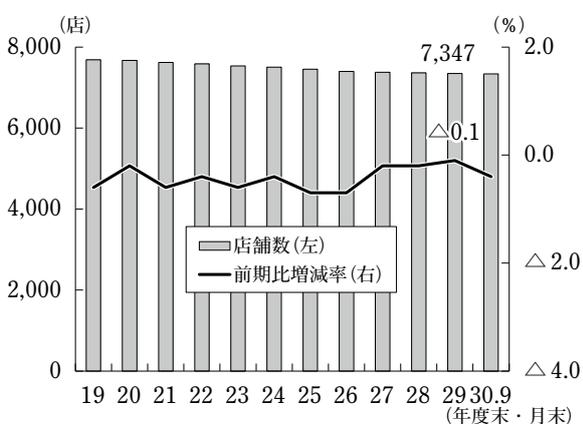
母店制度は、複数の店舗をグループ化し、フルバンクサービスを提供する母店と、機能を特化した子店に再設定することで、営業活動の生産性を高める施策とされる。ここにきて、全店フルバンクサービスを提供する営業スタイルから、母店制度への転換に舵を切る信用金庫が増えてきた。

1. 信用金庫の店舗数の推移

(1) 店舗数の状況

最初に信用金庫の店舗数の推移を概観する^(注1)。信用金庫の平成29年度末の店舗数

図表1 店舗数の推移



(備考) 1. 本稿では他業態との合併等を考慮していない。
2. 図表1~5まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

は、前期比0.1%、14店舗減少の7,347店舗となった(図表1)。成長の見込める地域への新規出店がみられる一方で、不採算店舗の統廃合も続いており、差し引きでは19年連続で店舗数が減少している。

19年度末の店舗数と比較すると、4.4%、340店舗の減少である(図表2)。種類別の内訳は、支店が4.1%、296店舗、出張所は8.6%、24店舗、それぞれ減少した。店舗数に占める出張所の割合は、19年度末の3.6%から3.4%まで低下傾向にある。

(2) 地区別の状況

29年度末の地区別の店舗数は、近畿(前期比5店舗増)、東北(2店舗増)、東海(2店舗増)、東京(1店舗増)の4地区で前期を上回った(図表3)。一方、減少した5地区では北陸の13店舗減が大きく、それに関東、四国、南九州の3店舗減が続く。19年度末と比較すると、近畿が1店舗増加した以外、10地

図表2 店舗種類別の内訳

(単位: 店、%)

店舗種類	19年度末	28年度末	29年度末	19年度末 比増減率	30年 9月末
	(構成比)	(構成比)	(構成比)		(構成比)
本店	281	264	261	△ 7.1	261
(構成比)	3.6	3.5	3.5	-	3.5
支店	7,128	6,854	6,832	△ 4.1	6,825
(構成比)	92.7	93.1	92.9	-	93.0
出張所	278	243	254	△ 8.6	249
(構成比)	3.6	3.3	3.4	-	3.3
合計	7,687	7,361	7,347	△ 4.4	7,335
(構成比)	100.0	100.0	100.0	-	100.0

(注) 1. 参考までに一部の図表には30年9月末の店舗数等を記載してある。

図表3 地区別の店舗数

(単位：店舗、%、台)

	19年度末	28年度末	29年度末	構成比	19年度末対比		28年度末対比		店外 CD・ATM 設置台数	1金庫 あたり 店舗数	30年 9月末
					増減率	増減数	増減率	増減数			
					北海道	539	508	508			
東北	507	480	482	6.5	△ 4.9	△ 25	0.4	2	310	17.8	478
東京	960	938	939	12.7	△ 2.1	△ 21	0.1	1	220	40.8	936
関東	1,414	1,358	1,355	18.4	△ 4.1	△ 59	△ 0.2	△ 3	710	27.6	1,352
北陸	355	294	281	3.8	△20.8	△ 74	△ 4.4	△ 13	164	17.5	281
東海	1,380	1,372	1,374	18.7	△ 0.4	△ 6	0.1	2	913	36.1	1,376
近畿	1,198	1,194	1,199	16.3	0.0	1	0.4	5	883	41.3	1,200
中国	535	475	475	6.4	△11.2	△ 60	0.0	0	362	22.6	475
四国	211	205	202	2.7	△ 4.2	△ 9	△ 1.4	△ 3	308	20.2	202
九州北部	223	204	202	2.7	△ 9.4	△ 21	△ 0.9	△ 2	100	15.5	201
南九州	346	314	311	4.2	△10.1	△ 35	△ 0.9	△ 3	206	22.2	310
合計	7,687	7,361	7,347	100.0	△ 4.4	△340	△ 0.1	△ 14	4,448	28.1	7,335

(備考) 沖縄県は合計に含む。

区で店舗数の減少がみられる。なかでも、北陸 (20.8%減)、中国 (11.2%減)、南九州 (10.1%減) の減少率は2桁に達する。

そのほか、29年度末の1金庫あたりの店舗数をみると、近畿の41.3店舗から九州北部の15.5店舗まで開きがある。

えた信用金庫は1金庫である。

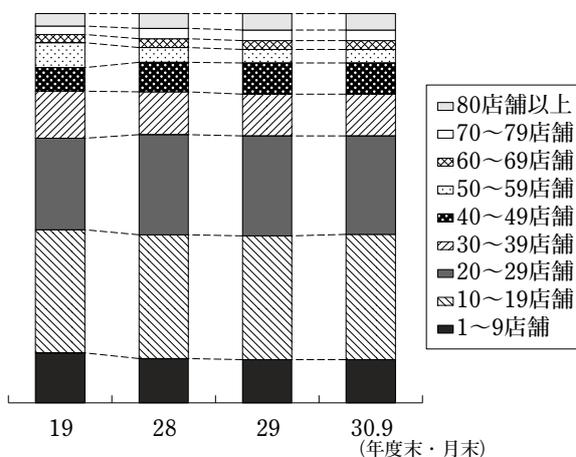
19年度末の構成比と比べると、①19店舗以下の信用金庫が44.4% (125金庫) から42.9% (112金庫) となった一方で、60店舗以上は7.4% (21金庫) から9.0% (24金庫) にやや上昇している。

(3) 信用金庫別の状況

① 店舗数の分布^(注2)

29年度末の1金庫あたりの平均店舗数は、28.1店舗となり、19年度末から1店舗増加した。1金庫あたりの店舗数は、①19店舗以下112金庫 (構成比42.9%)、②20~39店舗95金庫 (36.3%)、③40~59店舗30金庫 (11.4%)、④60店舗以上24金庫 (9.1%) であった (図表4)。ちなみに100店舗を超

図表4 信用金庫別の店舗数の分布



(注)2. 小数点以下2桁を切り捨てた関係で、構成比の合計が100と一致しない。

② 19年度末との比較

19年度末から29年度末までの信用金庫店舗数の増減状況は、①増加が55金庫(21.0%)、②増減なしが74金庫(28.3%)、③減少は132金庫(50.5%)となった。増加した信用金庫のうち5店舗以上の増加は10金庫となる。また、減少した信用金庫のうち5店舗以上の減少は30金庫あった。

③ 職員数との関係

近年、信用金庫の間で職員不足が指摘され始めている。そこで店舗数と常勤職員数の増減関係をみると、店舗数が4.4%減に対し、常勤職員数も3.5%減少している。それぞれの関係は、①店舗数・常勤職員数ともに増加が33金庫(構成比12.6%)、②店舗数増・常勤職員数減が22金庫(8.4%)、③店舗数減・常勤職員数増が24金庫(9.1%)、④店舗数・常勤職員数ともに減少は107金

庫(40.9%)となった(増減なしを除く。図表5)。

2. 京都北都信用金庫のエリア制について

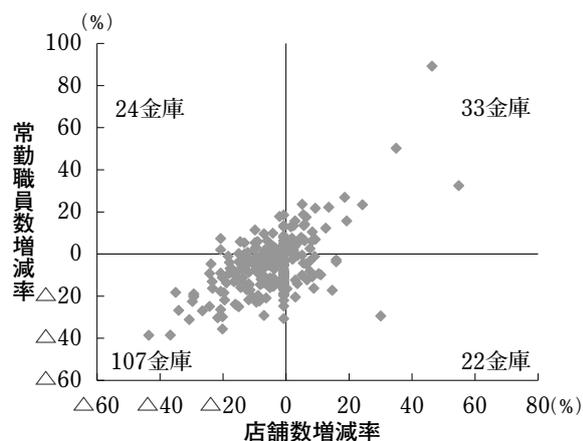
(1) 実施の経緯

京都府宮津市に本店を置く京都北都信用金庫^(注3)は、平成29年10月に「エリア制」を試行導入した。地域における人口の高齢化・過疎化に加え、日本銀行のマイナス金利政策(長短金利操作付き量的・質的金融緩和)など、信用金庫経営を取り巻く状況は厳しさを増している。こうしたなか、同金庫は競合金融機関との競争に打ち勝つためには、融資営業力の強化が不可欠と考えた。

それまで同金庫は、全店フルバンクサービスを前提とした店舗体制だったが、営業店人員の効率化を進めてきたことなどから、若手職員のOJTや競争意識の醸成に課題がみられた。また、融資の見込める地域の店舗により多くの職員を傾斜配置することも難しくなっていた。同金庫は、14年11月に5金庫が合併し、それ以降、25年度まで店舗統廃合を実施してきたが、同金庫の営業エリアは高齢化が進んでいることもあり、預金顧客に対する利便性維持などから大規模・抜本的な店舗統廃合は困難と考えられた。

こうしたなか、同金庫は複数の店舗をグループ化する「エリア制」を試行導入することとし、29年10月より開始した。運用にあ

図表5 信用金庫別の店舗数と常勤職員数の増減状況(19年度末→29年度末)



(備考) 増減なしを除く。

(注)3. 平成30年3月末の同金庫の概要は次のとおりである。本店所在地：京都府宮津市、預金残高：7,547億円、貸出金残高：3,520億円、店舗数：39店舗、常勤役員数：710人

図表6 エリア制の導入状況（30年12月現在）

エリア名	実施時期	エリア統括店	エリア連携店	統括店との距離
加悦谷エリア	29年10月1日	野田川支店	加悦支店	2.0km
亀岡エリア	29年10月1日	亀岡支店	馬堀支店	1.5km
綾部エリア	30年1月22日	綾部中央支店	西町支店	0.5km
			中筋支店	2.0km
舞鶴西エリア	30年2月13日	舞鶴中央支店	舞鶴港支店	2.0km
			余内支店	1.0km
橋立エリア	30年7月23日	岩滝中央支店	府中支店	5.0km
舞鶴東エリア	30年8月6日	東舞鶴中央支店	中舞鶴支店	2.5km
			田中支店	3.5km
			東舞鶴中央支店市場出張所	1.0km
京丹後南エリア	30年9月25日	峰山中央支店	大宮支店	5.5km
			弥栄支店	4.5km
京丹後北エリア	30年9月25日	網野支店	浜詰支店	9.0km
			間人支店	13.0km
福知山中央支店	30年11月26日	福知山中央支店	岡ノ町支店	0.5km
			駅南支店	1.0km
福知山東エリア	30年11月26日	前田支店	三和支店	13.0km
			六人部支店	3.5km
福知山西エリア	30年11月26日	篠尾支店	大江町支店	12.0km

（備考）京都北都信用金庫資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

たっては、①中小型モデル、②法人開拓重視モデル、③大型店モデルと、グループ化のタイプを分けて取り組んだ。また、導入に先立ち、職員向け説明会や丁寧な顧客説明の実施などを充実し、店舗統廃合との違いなどを周知している。なお、これまで同金庫は僚店による代行取引を禁止していたので、エリア制導入によるエリア連携店の代行取引に手間取った。実際、代行取引の経験がない若手職員などもおり、専用の事務マニュアルおよびQ&Aを作成し対応している。

30年7月以降、同金庫は本格展開を開始し、30年12月現在、11エリア30店舗（出張所を含む）のエリア制を実施している（図表6）。

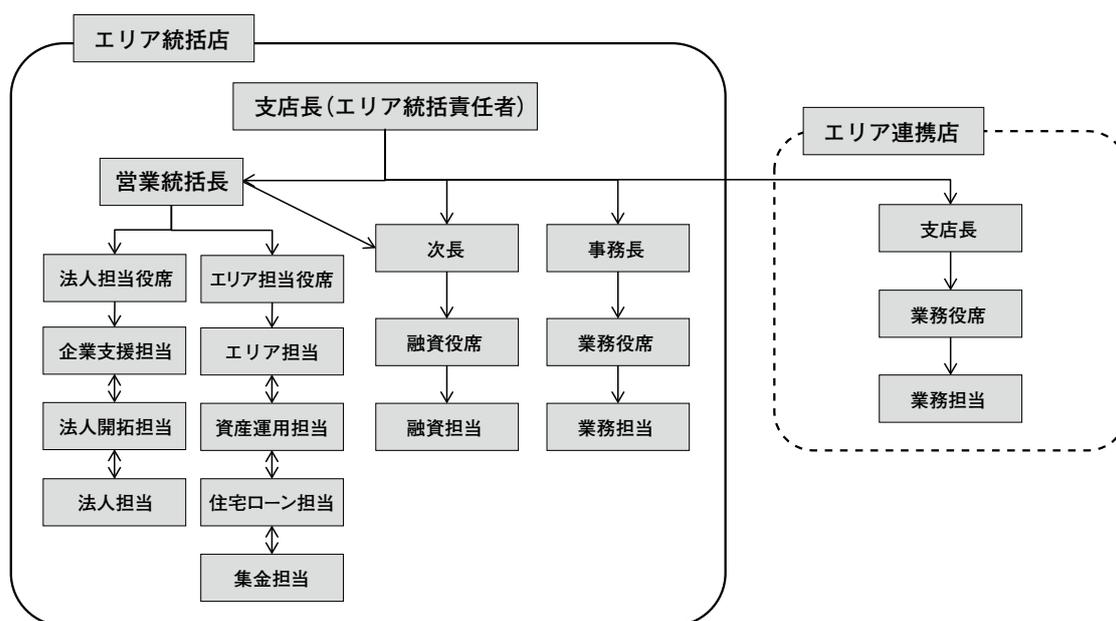
（2）エリア制の概要

① 仕組み

同金庫のエリア制は、複数の店舗をグループ化し、フルバンクサービスを提供するエリア統括店（母店）と、個人特化型のエリア連携店（子店）とに再設定する仕組みである（図表7）。エリア統括店とエリア連携店の組合せは、店舗間の距離を重視しつつも、交通ルートや動線、顧客の生活圏などを勘案して決定した。

エリア制の導入目的は、渉外担当者と融資担当者をエリア統括店に集約することによる職員の戦略的な再配置や人材育成の強化などであり、コスト削減を直接の目的とはしていない。

図表7 エリア制の仕組み（例）



(備考) 京都北都信用金庫資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

② 特徴

同金庫のエリア制の特徴は、(イ)エリア連携店にも支店長を配置、(ロ)エリア統括店に営業統括長を新設、(ハ)渉外体制改革を実施（後述）などである。

(イ)については、エリア連携店は、あくまで存続を目的として預金や為替関係の業務等に特化した「機能特化型店舗」として独立した支店であり、店舗統廃合を前提とした出張所などではないと表明する狙いがあった。(ロ)については、渉外担当者の統率・管理の強化とエリア統括店の支店長(エリア統括責任者)の業務負担を考慮し新設した。

なお、エリア統括店責任者および営業統括長、エリア連携店の支店長の関係は次のとおりである。

【エリア統括責任者】

エリアを統括する役割のため、執行役員

などの支店長を充てる。

【営業統括長】

一般的な支店長と同格だが、エリア統括責任者の傘下で活動する。

【エリア連携店の支店長】

肩書は支店長だが、金庫内の処遇は次長・事務長に準ずる。今後は事務に強い女性管理職や若手の支店長などを優先的に配置することも検討する。

③ 活動内容

渉外担当者はエリア統括店を拠点に活動するようになったが、顧客にとっては口座番号の変更もなく、特に利便性やサービス内容の低下はみられない。仮に未取引先が連携店に融資相談で訪問してきた場合、消費性融資なら窓口で受け付けエリア統括店に取り次ぐ。事業性融資の相談であれば、

担当する渉外担当者がエリア連携店を訪問し相談に応じるか、あるいは、改めて事業所に訪問する。

営業店目標はエリア単位で割り振る。エリア連携店にも目標設定はあるが、少人数での店舗運営のため、正確な業務運営などに重点を置く。

3. 渉外体制改革の実施

(1) 専任担当者の導入

同金庫は、エリア制の導入に合わせて渉外体制改革を実施した。競合金融機関は、法人担当や預かり資産担当などの専任者による高度な提案セールスに強みを発揮している。1店舗あたりの渉外担当者が少ない場合、渉外担当者の役割分担を明確にしにくいのが、エリア制導入により渉外担当者をエリア統括店に集約することで、専任担当者制度を導入できた（図表8）。

新たに法人開拓担当者や資産運用担当者など8タイプに渉外担当者を分類し、従来のエリア担当者と重層的に地域を深掘りすること

にした。また、専任担当者制度はエリア統括店のほか、独立した一般支店のうち渉外担当者が多い本店営業部と倉梯支店にも導入した。エリア統括店の立地により、配置する専任担当者の構成は異なる。例えば、事業性融資に注力する亀岡エリアは法人開拓専任者を厚く配置している。エリア統括店（支店長）の裁量で渉外担当者の役割を変えるのを防ぐため、専任担当者の指名は人事部が行う。

(2) 研修の強化

同金庫は平成30年度から新たな研修制度「専任担当者育成プログラム」を開始した。2年間をかけ、渉外担当者のレベルアップに集中的に取り組む。

法人融資研修では、法人担当予定者を対象に、①基礎講座（企業分析による事業性融資の提案力を身に付ける。全4回）、②専門講座（専門知識と対話力を高め、課題解決型金融の実践力を身に付ける。全8回）、③実践講座（事業先の新規開拓と課題解決型金融の実践力を身に付ける。全3回を計2回）を開

図表8 専任担当者の分類

企業支援担当者	審査部と連携し主に企業支援業務を行う。
法人開拓担当者	主に新規取引企業の融資開拓を行う。
法人担当者	主に既存取引企業の実態把握と経営支援・推進・管理を行う。
資産運用担当者	主に預かり資産および年金獲得（新規・変更）を行う。
資産運用担当者兼信託業務地区担当者	資産運用担当者の業務に加えて、所属する地区における信託商品に関する業務を行う。
住宅ローン担当者	主に住宅ローン（借換資金を含む）の獲得を行う。
エリア担当者	主に地区管理を行う。
集金担当者	主に定められた事業所および個人宅の集金業務を行う。

（備考）京都北都信用金庫資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

催する。

また資産運用担当者研修では、資産運用担当予定者を対象に、①基礎講座（基礎知識と対話力を身に付ける。全10回）、②専門講座（専門知識とコンサルティング力を身に付ける。全11回）を開催中である。

4. 導入効果と今後の展開

(1) 評価

① メリット・効果

30年12月現在、同金庫は全39店舗中30店舗を11のエリアに再編成している。同金庫ではエリア制の導入を通じて若手職員のOJT強化や競争意識の醸成につながったと評価している。複数の店舗に分散し配置していた渉外担当者をエリア統括店に集約したため、専任担当者制度を導入するなど質の向上が見込まれる。また、量の面では11エリア化を実施することにより、合計39人の渉外担当者の増員を実現している^(注4)。エリア制導入前の30支店の渉外担当者137人に対し、エリア制導入後の渉外担当者は176人である。なかでも福知山中央支店に

は25人、舞鶴中央支店には21人の渉外担当者を配置するなど、戦略店舗の営業力強化が期待される。

② デメリット・課題

一方、具体的なデメリットはみられない。顧客からの苦情や預貸金の流出などは発生していない。ただし、コスト面ではエリア連携店の改装費用(防犯スクリーン^(注5)や発券機の設置、入り口が2か所あった支店の片方を閉鎖するなど)を計上した。

(2) 計画

エリア制の導入によりエリア連携店は少数での店舗運営が求められるようになった。そこで、同金庫は、店舗特性に応じた営業時間等の見直しを行うことにより、効率的な人員の再配置を行い、営業力の強化を図るとともに、防犯対策の強化、勤務管理の厳正化にもつなげることを目的に、窓口営業時間の変更(昼休みの導入)を一部の支店で開始した(図表9)。

引き続き営業体制の効率化と営業力の強化

図表9 窓口営業時間の変更状況

支店名	開始日	内容
馬堀支店	30年11月26日	11時30分～12時30分を窓口休業時間とする。
額田支店	30年12月3日	11時30分～12時30分を窓口休業時間とする。
和知支店		
瑞穂支店		

(備考) 京都市都信用金庫資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)4. 管理職を除く。各エリアの異動直後の増員数を集計

5. 強化プラスチックなどの防壁で、窓口のカウンターに設置するもの

に向け、昼休みの導入店舗の拡大や移動店舗車の運営方法の見直しなどに取り組むとともに、質の向上を図るべく渉外担当者の集金業務の合理化も検討する。

おわりに

日本銀行によるマイナス金利政策の定着、FinTechの発達により、メガバンクをはじめ

とする金融機関の間で店舗体制改革が加速している。母店制度は大手金融機関のような大規模な店舗統廃合ではないものの、店舗機能の再設定による職員の再配置などを実現でき営業活動の生産性向上につながる。母店に職員を集約することで、顧客に対するサービスの品質が高まる可能性もある。

今後の更なる普及が見込まれよう。