

信用金庫の「渉外センター制度」への取組み

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) 渉外センター制度、営業力の強化、人員の適正配置、営業活動の見直し

(視 点)

信用金庫が競合金融機関に対する優位性を維持するためにも、時代の変化に適した店舗・渉外体制への改革は重要な経営課題の一つとされる。その解決策として、母店・サテライト店制度を導入する信用金庫が増えている。こうしたなか、同制度をもう一步進め、より多くの店舗の渉外担当者を「渉外センター」に集約する信用金庫がある。渉外センターの開設は、営業力の強化や人員の適正配置の面で効果が期待されるものの、各店舗の位置付けが変化するなどの課題を有する。そのため、導入にあたっては自金庫の営業体制全般の再構築のなかで検討する必要がある。

そこで本稿では、2019年度末における信用金庫の店舗数の増減状況を確認するとともに、信用金庫の「渉外センター制度」への取組みについて紹介する。

(要 旨)

- 2019年度末の信用金庫の店舗数は、前年度末から0.7%減少の7,237店舗となり、21年連続で前期を下回った。
- 常勤役員数の減少など信用金庫を取り巻く経営環境が急速に変化するなか、更なる店舗・渉外体制の改革・効率化が求められる。
- 複数店舗の渉外担当者を「渉外センター」に集約し、営業力の強化や経営資源の再配置を目指す信用金庫がある。
- 今後、渉外センター制度を導入する際の検討課題は、①メリット・デメリットの確認、②営業活動の見直し、③支店長の役割再設定などである。

はじめに

信用金庫が競合金融機関に対する優位性を維持するためにも、時代の変化に適した店舗・渉外体制への改革は重要な経営課題の一つとされる。その解決策として、母店・サテライト店制度を導入する信用金庫が増えている。こうしたなか、同制度をもう一步進め、より多くの店舗の渉外担当者を「渉外センター」に集約する信用金庫がある。渉外センターの開設は、営業力の強化や人員の適正配置の面で効果が期待されるものの、各店舗の位置付けが変化するなどの課題を有する。そのため、導入にあたっては自金庫の営業体制全般の再構築のなかで検討する必要があるだろう。

そこで本稿では、2019年度末における信用金庫の店舗数の増減状況を確認するとともに、信用金庫の「渉外センター制度」への取組みについて紹介する。

1. 信用金庫の店舗数の推移

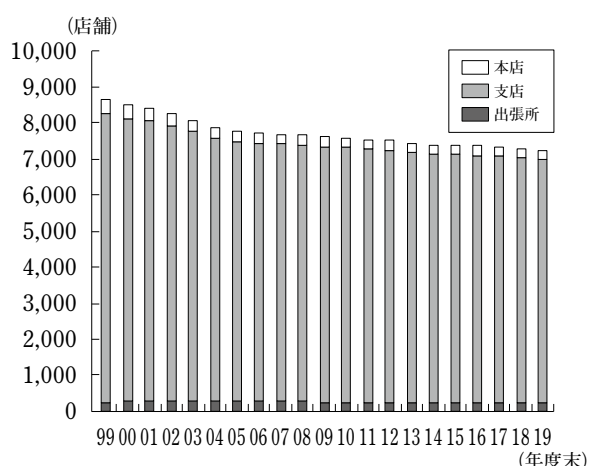
(1) 全国の状況

2019年度末の信用金庫の店舗数は、前期比0.7%、57店舗減少の7,237店舗となった(図表1、2)。信用金庫の店舗数は、経営の合理化や市場環境の変化から21年連続で前期を下回って推移しており、1999年度末から16.2%減少した。

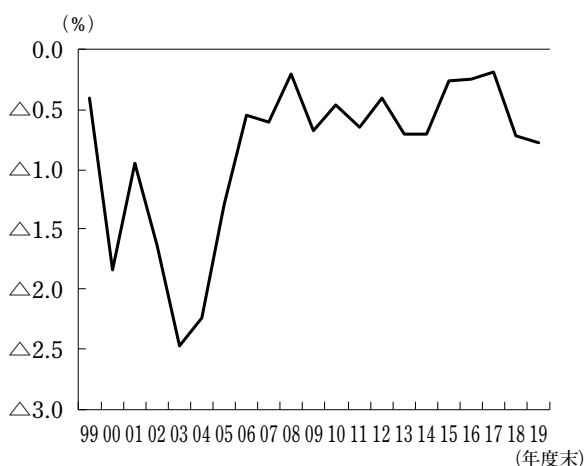
2019年度末の店舗の内訳は、①本店が255店舗(構成比3.5%)、②支店が6,754店舗(93.3%)、③出張所は228店舗(3.1%)となる。1999年度末と比較すると、支店は15.6%、1,250店舗減少した一方で、出張所は8.0%、20店舗の減少に留まった。この20年間、出張所は200店舗台で増減を繰り返している。

なお、2019年度中を通じて約40店舗の店舗内店舗が信用金庫で実施されたとみられる^(注1)。店舗内店舗は、店舗統廃合に準じる

図表1 店舗数の推移(実数)



図表2 店舗数の推移(増減率)



- (備考) 1. 本稿では、他業態との合併等を考慮していない。
2. 本稿では、切捨ての関係で合計が100に一致しない場合がある。
3. 図表1~5まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)1. 信用金庫のホームページで確認できたものに限る。

図表3 地区別の店舗数

(単位：店舗、億円、台)

地 区	99年度末			09年度末			18年度末			19年度末			
	店舗数	1金庫 あたり	PB 預金	店舗数	1金庫 あたり	PB 預金	店舗数	1金庫 あたり	PB 預金	店舗数	1金庫 あたり	PB 預金	店外 ATM
北海道	554	17.8	93	526	22.8	115	497	24.8	147	496	24.8	149	256
東 北	540	15.0	71	499	18.4	83	472	17.4	115	461	17.0	119	280
東 京	1,114	27.8	172	950	41.3	224	933	40.5	270	924	40.1	276	226
関 東	1,692	24.8	116	1,405	28.6	156	1,344	27.4	196	1,341	27.3	200	668
北 陸	387	15.4	79	352	19.5	99	276	17.2	136	270	16.8	138	154
東 海	1,410	30.0	136	1,375	35.2	168	1,368	38.0	223	1,357	39.9	228	876
近 畿	1,417	29.5	145	1,211	37.8	190	1,200	41.3	252	1,190	41.0	256	813
中 国	610	19.0	81	517	23.5	103	472	22.4	129	473	23.6	130	335
四 国	226	16.1	76	212	21.2	105	202	20.2	140	201	20.1	143	299
九州北部	272	13.6	64	214	16.4	92	200	15.3	116	199	15.3	119	101
南九州	390	16.9	61	339	22.6	72	310	22.1	93	306	23.5	95	186
全 国	8,638	22.3	118	7,619	28.0	151	7,294	28.1	196	7,237	28.3	200	4,208

(備考) 沖縄県は全国に含む。

店舗効率化策として定着してきたと考えられるため、今後も店舗統廃合とは別に一定数の店舗内店舗（実質的な店舗数の削減）が実施されていく見込みである。

(2) 地区別の状況

2019年度末の地区別の店舗数は、中国が前期から増加した一方で、他の10地区は前期を下回った（図表3）。1999年度末との比較では、全11地区で店舗数が減少している。なかでも北陸の減少幅が30.2%に達し、それに九州北部、中国などが続いた。

(3) 預金規模別の状況

2019年度末の1金庫あたり店舗数は28.3店舗となり、1999年度末（22.3店舗）より6店舗増加した。2019年度末の店舗数を預金規模別で比較すると、「1,000億円未満」階層の8.1店舗から、「1兆5,000億円以上」階層の79.7店舗まで約10倍の開きがあり、預金規模と店舗数の間には正の相関関係がみられた。

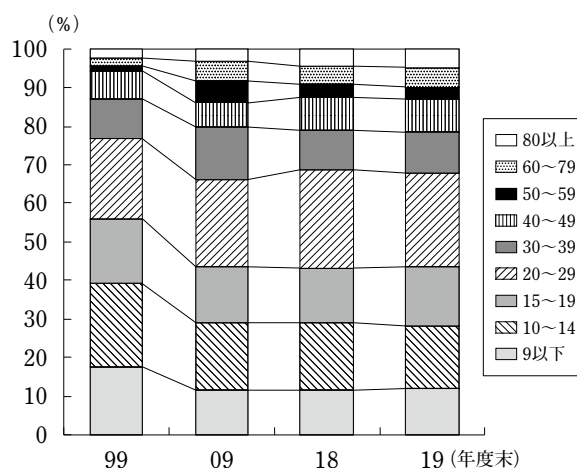
(4) 信用金庫別の状況

① 構成比

2019年度末の信用金庫別の店舗数は、(イ)9店舗以下が31金庫（構成比12.1%）、(ロ)10店舗～19店舗が80金庫（31.3%）、(ハ)20店舗～49店舗が111金庫（43.5%）、(ニ)50店舗以上は33金庫（12.9%）であった（図表4）。

1999年度末の構成比と比較すると、9店舗以下が17.6%（68金庫）から12.1%（31金庫）に低下している。一方で、80店舗

図表4 信用金庫別の店舗数（構成比）



以上の構成比は2.3%（9金庫）から4.7%（12金庫）の上昇に留まる。

② 増減数（2009年度末との比較）^{（注2）}

2009年度末から2019年度末までの信用金庫別の店舗数増減状況をみると、(イ)増加が45金庫（構成比17.6%）、(ロ)増減なしが70金庫（27.4%）、(ハ)減少は140金庫（54.9%）となり、減少金庫が増加金庫の3倍に達した（図表5）。

このうち、5店舗以上の増加が6金庫、5店舗以上の減少は29金庫それぞれあった。ちなみに10店舗以上の増加は1金庫、10店舗以上の減少は10金庫となる。

図表5 信用金庫別の増減状況
（09年度末→19年度末）

（単位：店舗、%）

分 類	金 庫	構成比
増 加	45	17.6
5店舗以上増加	6	2.3
2～4店舗増加	18	7.0
1 店 舗 増 加	21	8.2
増減なし	70	27.4
減 少	140	54.9
1 店 舗 減 少	50	19.6
2～4店舗減少	61	23.9
5店舗以上減少	29	11.3
全 国	255	100.0

③ 1店舗あたり預金残高

2019年度末の信用金庫の1店舗あたり（PB、パーブランチ）預金残高は200.7億円となり増加傾向にある。信用金庫別では、(イ)100億円未満が30金庫（構成比

11.7%）、(ロ)100億円以上150億円未満が100金庫（39.2%）、(ハ)150億円以上200億円未満が61金庫（23.9%）、(ニ)200億円以上は64金庫（25.0%）であった。なお、PB預金残高が400億円を超える信用金庫は3金庫あり、地区別では東京に2金庫、近畿に1金庫あった。また預金規模別では1兆円以上の信用金庫となる。

2. 新たな店舗・渉外体制の再構築

信用金庫の店舗・渉外体制改革が活発である。なかでもここ数年は、営業力の強化および人員の適正配置を目的に、母店・サテライト店制度（エリア制度）を導入する信用金庫が全国的に広がりつつある。

ただし、採用難などを背景に若手渉外担当者の不足が深刻化し、また金利などの条件面に頼らず高付加価値の提案セールスの実施が必要とされる。信用金庫を取り巻く経営環境は急速に変化しており、営業力の強化と経営の効率化の両立に向けた更なる店舗・渉外体制の見直しが求められ始めた。

こうしたなか、母店・サテライト店制度を一步進めた「渉外センター制度」を導入する信用金庫がある。複数店舗の渉外担当者を母店と切り離した渉外センターに集約し、金庫全体の営業力の強化と人員の適正配置の両立を目指すものである。以下では、信用金庫で導入がみられる「渉外センター制度」について紹介する。

（注）2. 合併調整の関係で2009年度末と比較した。

3. 渉外センターの特徴等（代表例）

（1）注目の経緯

一般に母店・サテライト店制度は、フルバンクサービスを提供する母店（1店舗）に対し、個人特化型のサテライト店（1店舗または2店舗）を組み合わせるタイプが多い。例えば、母店1（渉外担当者3人を配置）とサテライト店1（同3人）の組合せの場合、渉外担当者を母店に集約することで合計6人の渉外担当者を1か所に集約でき、若手職員の教育機会の拡充などが期待される。しかしながら、取引先の本業支援などのコンサルティング営業を強化するためには、2店舗の渉外担当者の集約では不十分との意見が出てきた。そこで2店舗の渉外担当者の集約ではなく、より多くの店舗の渉外担当者を1か所に集約する「渉外センター制度」に注目が集まるようになった。

（2）仕組み

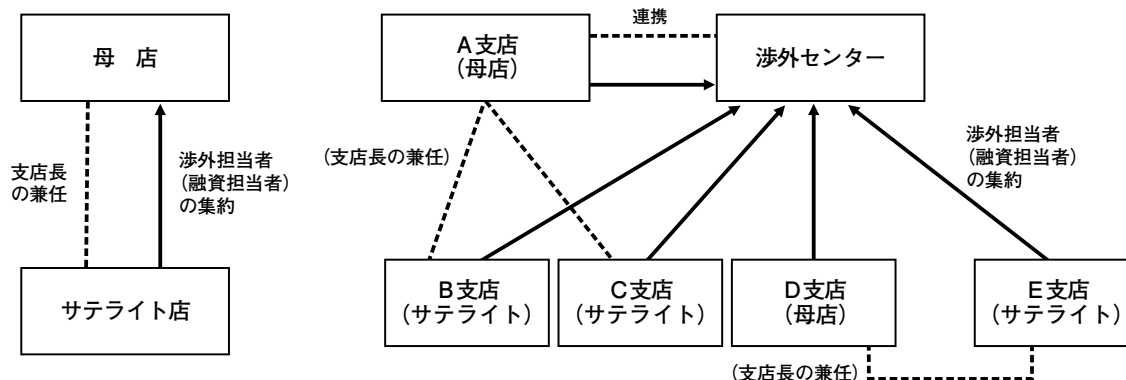
実施信用金庫では、母店を含む各店舗から切り離した渉外センターを新たに設置し、当該センターに渉外担当者を配置する（図表6）^{（注3）}。渉外担当者は渉外センターに所属し、特定の店舗に所属しない。渉外担当者を母店に集約するのではなく、新たに渉外センターを設置する理由は、部下の渉外担当者が多くなると母店長では管理困難な点がある。また渉外担当者が最適な活動を行えるよう、母店を含む特定の店舗から独立させた方が良いとの考え方もある。そこで、専担の渉外センター長を配置し、渉外担当者を統括させることにした。

渉外担当者は、自身の担当地区・担当顧客に対する営業活動を行う。ただし顧客の口座は渉外センターではなく各店にあるため、融資実行は各店となる（代行処理を活用する）。また、新規口座開設時には顧客が店舗を選択する。

図表6 母店・サテライト店制度と渉外センター制度の違い（イメージ）

（母店・サテライト店制度）

（渉外センター）



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

（注）3. 融資渉外制度を採用していない場合は融資担当者も集約する。

渉外センター制度のイメージは、中核となる母店および渉外センターと、複数のサテライト店からなる大規模な母店・サテライト店制度に近い。そこで支店長の兼任などをあわせて行う信用金庫がある。

(3) 導入目的・メリット

信用金庫が渉外センターを導入する狙いは、①営業力の強化、②人員の適正配置であり、母店・サテライト店と同じ導入目的だと言える（図表7）。

図表7 導入のメリット

営業力の強化	・年齢の近い先輩職員が増え若手職員の育成につながる。 ・年代の近い職員が集まるため、競争意識などが高まる。 ・渉外担当者のテリトリーの再設定を実施できる。 ・役割別管理型渉外体制を構築するうえで必要な人員を確保できる。
人員の適正配置	・実態に見合った渉外担当者数を配置できる。 ・顧客ニーズに合わせて渉外担当者を傾斜配置できる。 ・職員の能力や経験を加味した配置が容易になる。

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

① 営業力の強化

営業力の強化は更に、渉外担当者の(イ)教育体制の拡充、(ロ)モチベーションの向上、(ハ)テリトリーの錯綜解消に加え、(ニ)役割別管理型渉外体制の実現などが期待される。例えば、集約後の渉外担当者数が6人のケースと15人のケースでは、後者の方が若手職員を対象とするペア営業や、個人担当・法人担当などの役割別管理型の渉外体制を実現しやすいだろう。

② 人員の適正配置

より多くの渉外担当者を集約することで、人員の適正配置が実現される。特に渉外担当者のテリトリーの錯綜が解消されれば、非効率な営業活動も改善され当該地区に本当に必要な人員数を配置可能となる。また、人員配置に余裕が生まれることで、顧客ニーズを加味した渉外担当者の傾斜配置を行える。

(4) 渉外担当者の活動

渉外担当者は渉外センター長の指揮のもと、自身の担当地区（または担当顧客）を訪問セールスする。渉外センターを起点に営業活動を行うが、情報共有のため担当地区の支店を定期的に訪問することなどが求められる。

また、渉外センターへの集約にあわせて定期積金の集金業務を効率化するという営業活動の見直しが行われている。

(5) 渉外センター・支店に対する目標設定

口座のある支店に目標を割り当て、渉外担当者は担当地区店舗の目標達成を目指す事例と、渉外センターに目標を割り当て、店舗目標からその分を除外する事例とがある。

前者の場合、渉外担当者は渉外センターに所属する一方で営業活動は担当地区の支店（長）の指示を受けることになる。そのため、指揮命令系統が不明瞭になる懸念がある。その一方で後者の場合は、例えば融資目標は渉外センターに割り当て、支店の活動は来店誘致型の活動とする事例がある。渉外担

当者にとっては指揮命令系統が明確になるものの、各店舗の店長のモチベーション低下が懸念される。

(6) デメリット・課題

渉外センター制度の課題を挙げると、①渉外担当者の移動時間の増加、②支店長のモチベーション低下、③指揮命令系統の複雑化などがある。基本的には母店・サテライト店制度と同様の課題を有する（図表8）。

図表8 導入のデメリット

渉外担当者の移動時間の増加	・担当する地区が広範となるため、渉外担当者はきめ細かい顧客訪問が難しくなる。 ・渉外担当者との面談回数・時間が減少する。
支店長のモチベーション低下	・支店長は、来店誘致型の活動を求められる。 ・渉外担当者との連携が難しい。
指揮命令系統の複雑化	・渉外担当者は、渉外センター長の傘下にある一方で、口座のある支店（長）とも連携が求められる。

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

4. 導入時の検討課題

渉外センター制度を導入する際の検討課題は、①メリット・デメリットの確認、②営業活動の見直し、③支店長の役割再設定などとなる（図表9）。渉外センターは導入効果が

図表9 主な検討課題

メリット・デメリットの確認	・施策実施に伴うメリットとデメリットを確認し、自金庫に適した形での導入を図る必要がある。
営業活動の見直し	・渉外活動の効率化や営業店評価の見直しにあわせて実施する必要がある。
支店長の役割再設定	・支店長の役割を再設定し、例えば店内のマネジメント中心の活動に変更する必要がある。

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

期待される一方で、課題もあることから、自金庫に馴染む渉外体制を構築していく必要がある。

(1) メリット・デメリットの確認

施策実施に伴うメリットとデメリットを確認し、自金庫に適した形での導入を図る必要がある。渉外センター制度は、狭域高密度の店舗網を有する信用金庫に適する一方で、広域な店舗展開の信用金庫だと渉外担当者の移動効率が低下するデメリットも想像される。また、渉外担当者を集約する店舗数が増えるほど渉外センターの組織が大きくなり、一人ひとりの渉外担当者に対するきめ細かい指導などが難しくなるため、自金庫の保有する経営資源に見合った範囲での集約が求められる。

(2) 営業活動の見直し

複数店舗の渉外担当者を1か所に集約することで、顧客訪問に要する移動時間が増加する可能性は高い。渉外担当者の活動内容を見直し、定積集金の廃止などこれまで以上に効率化を図る必要がある。実施にあたっては小口預金の面セールスではなく、事業性融資を中心とする活動への転換が求められよう。

また、既存店舗の営業活動のあり方を見直し、店頭セールス中心に活動内容を見直すことも求められる。営業店評価の設定方法も再検討が必要となろう。

(3) 支店長の役割再設定

渉外センター制度を導入した後も各店舗に

支店長を配置する場合、当該店長の役割を再設定する必要がある。母店・サテライト店制度のように渉外担当者を未配置の支店については、来店誘致型の営業活動が求められ、それとともに支店長の役割も見直すことになる。

渉外センター制度の導入にあわせて、渉外担当者を未配置の小型・少人数店舗については支店長を配置しない兼任化も考えられる。

おわりに

信用金庫を取り巻く経営環境をみると、常

勤役職員数の減少が続くなか、提案セールス力の一段の向上が求められている。信用金庫は限られた人数の渉外担当者を丁寧に育成し、なるべく短期間で戦力化していく必要がある。

本稿で紹介した渉外センター制度は、メリット・デメリットを有するものの、営業力の強化および人員の適正配置に資する一施策となり得るので、自金庫への適用可能性を検討してみる価値はあるのではないかな。

〈参考文献等〉

・信金中金月報2019年1月号『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」－』