

SCB SHINKIN
CENTRAL
BANK

金融調査情報

30-28

(2019. 3. 14)



信金中央金庫

SCB 地域・中小企業研究所

〒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>

足立成和信用金庫の本店建替えプロジェクト

視点

信用金庫にとって本店（本部）の建替えは数十年に1回のビッグプロジェクトとなる。言い換えれば、20年30年先を見越した本店のあるべき姿を想像し、時代を先取りして建設する必要があると言えよう。

本稿で紹介する足立成和信用金庫は、「創立90周年記念事業」の目玉施策と位置付け本店の建替えに臨んだ。同金庫は、建築コンサルティングを有効活用することで、建設コストを抑えつつ基本設計コンセプトに沿った新本店を完成させることに成功している。完成した新本店は地上8階・地下1階建てで、災害発生時には帰宅困難者の受入れを想定するなど、地域との共生を意識したものとなる。

要旨

- 信用金庫にとって本店（本部）の建替えは、20年30年後を見据えた自金庫のあるべき姿を具現化するものである。
- 足立成和信用金庫は、新本店の建設を「創立90周年記念事業」の目玉と位置付けて取り組んだ。建替えにあたっては、建築コンサルティングを有効活用している。
- 完成した新本店は、『足立成和信用金庫本店らしさの追求』や『効率的で充実したワークプレイス』など、基本設計コンセプトに沿ったものとなった。
- 安全性や業務継続性の確保に加え、職員のモチベーション向上・意識改革に貢献するなど、新本店への建替えによる効果は大きいと評価している。

キーワード

本店の建替え、建築コンサルティング、建設コストの抑制、地域との共生

※本稿は、2018年12月7日に信金中央金庫 地域・中小企業研究所が東京（京橋別館）で開催した「店舗戦略セミナー」での講演内容を参考に作成している。

目次
はじめに
1. 本店建替えの経緯
2. 完成までの流れ
3. 新本店の特徴
4. 2年経過後の評価
おわりに

はじめに

信用金庫にとって本店(本部)の建替えは数十年に1回のビッグプロジェクトとなる。言い換えれば、20年30年先を見越した本店・本部のあるべき姿を想像し、先取りして建設する必要があると言えよう。

本稿で紹介する足立成和信用金庫は、「創立90周年記念事業」の目玉施策と位置付け本店の建替えに臨んだ。同金庫は、建築コンサルティングを有効活用することで、建設コストを抑えつつ基本設計コンセプトに沿った新本店を完成させることに成功している。完成した新本店は地上8階・地下1階建てで、災害発生時には帰宅困難者の受入れを想定するなど、地域との共生を意識したものとなる。

1. 本店建替えの経緯

(1) 経緯

東京都足立区に本店を置く足立成和信用金庫は、2016年の「創立90周年記念事業」の目玉施策として本店を建て替えた(図表1)。

同金庫の旧本店は、建築から50年が経過しており、老朽化が著しかった。また時代の変化もあり、本店としての機能不足も感じられた。そこで同金庫は16年11月の創立90周年記念事業の目玉施策として本店を建て替えることとし、合わせて竹の塚にあった本部¹を移転、本店・本部を一体化することにした。

庫内では10年8月に「本店建替検討委員会」を立ち上げ、建替えの検討を開始している。

(図表1) 足立成和信用金庫の概要

創 立	大正15年11月11日
本店所在地	東京都足立区千住
預金残高	4,981億円
融資残高	2,406億円
店舗数	24店舗 (うち足立区21店舗) ローンプラザ3か所 店外ATM5か所
常勤役員数	404人

(備考) 2018年9月末

¹ 1967年に竹の塚に本部が移転していた。

(2) 狙い

同金庫が本店建替えを決定した目的は、①旧本店の老朽化といった直面する課題解決に加え、②16年11月の創立90周年記念事業の目玉施策として金庫内外に発信、③本店の所在する千住地区の発展への対応、④創業地である千住地区への本部の回帰、⑤首都直下地震などの災害対策（BCP）、⑥採用活動におけるPR効果などである。

(3) 中央支店の建替えについて

同金庫は、本店の建替えに合わせて同じく老朽化が著しかった中央支店の建替えも実施した。両店舗を一体で検討・建て替えた面がある。基幹店舗である中央支店も建て替え、本店で賄えない部分を中央支店で補完することにした。

2. 完成までの流れ

(1) 本店建替検討委員会（10年8月に設置）

本店建替検討委員会は、理事長を委員長に設置したプロジェクトチームで、建替えにあたってのコンセプトや機能を基本方針として取りまとめた（図表2）。

（図表2）本店建替えにかかる基本方針

- 2016年度の創立記念日（11月11日）までにオープン
- 金庫（組織）全体・地域のシンボル
- 竹の塚にある本部機能を新本店に移転
- 大会議室や打合せスペースなどの充実
- 地域との連携、協調
- BCP対策、総工費、建築コンサルティングの導入
- 中央支店の建替えを進め、新本店を補完 など

（備考）足立成和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) 建築コンサルティングの導入

本店建替え時の特徴のひとつに建築コンサルティングを導入したことがあげられる。外部専門機関の活用目的の第一は、前回の本店建設から長期間が経過しており、建替えなどに関するノウハウを有する役職員が不足していたことがある。自金庫の役職員のみでは、工事業者との契約、コストやスケジュール、品質などの管理・コントロールが難しい状況にあった。

また、本店と中央支店の建替えは多額の総工費を要するビックプロジェクトであること、90周年記念事業の一環であり工事遅延は許されないことなども建築コンサルティングの導入を後押しした。

これまでの店舗建替えなどの場合、建設のプロフェッショナルではない同金庫役職員が工事業者との交渉・契約などを行わねばならなかった。それに対し今回は、建築コンサルティングによるコンストラクションマネジメント（CM）方式²を通じて、専門的な交渉なども容易かつ納得感を持って行うことができた。最終的には建設コストの抑制により建築コンサルティング費用を賄うことが可能となった（図表3）。

（図表3）CM方式導入のメリット（代表例）

- 調達プロセスや建設コストの透明性の確保
- 適切なスケジュール管理
- 意思決定プロセスの円滑化
- 各種の交渉役、相談役、管理役
- プロジェクト全体の費用縮減
- 追加工事コストの増加リスクを回避
- 運営管理の負担軽減とランニングコスト低減
- 担当事務局の業務負担の軽減

（備考）足立成和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

（3）本店建替委員会（実務作業部会）（11年3月に設置）

本店建替えに係る基本方針の決定を受け、同金庫は本店建替検討委員会を解散し、プロジェクトに実務的に取り組む本店建替委員会（実務作業部会）を新たに設置した。同委員会は、原則として隔週で開催し、新本店の具体的な企画、業者選定、マスタースケジュールなどを検討・決定していった。

本店建替えの検討を進めるなか、同金庫は職員代表によるコンセプトブックを作成し、『職員が考える足立成和信用金庫』『90周年事業の実現に向けた道しるべ』を明確にした。新本店の設計でも、同コンセプトブックをもとに本店設計コンセプトを策定している（図表4）。

建設開始後にレイアウトなどの変更を招かないよう、本店の基本設計段階で全役員および部課長を対象とする設計レビューを合計6回開催した。これにより役職員の間で新本店のコンセプトを共有できた。

本店の仮店舗移転および本店建設中も同委員会を原則隔週で開催し、工事の進捗確認や現場立入確認などを行っている。また、月1～3回、役員ミーティングで工事の進捗状況を報告するなど、スケジュール管理を徹底した。

² CM方式とは、コンストラクション・マネージャー（CMR）が、技術的な中立性を保ちつつ発注者の代行者または補助者となって発注者側に立ち、基本計画や設計の検討、工事発注方式の検討、工程管理、コスト管理などの各種マネジメント業務の全部または一部を行うマネジメント手法のこと。

(図表 4) 基本設計コンセプト

<p>1. 足立成和信用金庫本店らしさの追求</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 足立成和信用金庫のシンボル ② 歴史の継承 ③ 地域交流の場を創出する空間づくり <p>2. 効率的で充実したワークプレイス</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 事務エリアの効率化による快適な執務環境 ② 職員のコミュニケーションを誘発する空間づくり ③ アメニティの充実によるESの向上 <p>3. 環境負荷低減～社会的責任とランニングコスト低減</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 快適性の維持と環境配慮 ② 建物の長寿命化とフレキシビリティ/メンテナンス性の向上 <p>4. 災害に強い本店と地域防災への貢献</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 本部・本店機能のBCP ② 地域防災への貢献

(備考) 足立成和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

想定外の地中障害物の存在や地下水の湧水などにより、建設工事は当初スケジュールより 50 日遅延したものの、創立 90 周年記念日前のオープンに成功した。同金庫では、建築コンサルティングの導入および徹底した進捗管理は不可欠だったと考えている。

(4) 移転プロジェクト推進委員会 (15 年 10 月に設置)

新本店の完成を受け、同金庫は 15 年 10 月に移転プロジェクト推進委員会を本店建替委員会と別に設置した。同委員会は常務理事を委員長に、各部・本店職員からなる組織で、本店および本部の移転実務を担当する。

各部の意見や要望、移転に関する諸課題を検討および最終調整し、各フロアへの部門配置などを決定していった。特に本部の移転にあたっては、保存文書類の電子化を推し進め、移転作業の負荷軽減および事務リスクの低減、さらには新本部の倉庫・キャビネットの余剰スペースの確保に努めた。

実際の移転は、本部各部を 2 週に分けて行い、その翌週、本店が仮店舗から移転するスケジュールであった。段階を踏み 3 週間に亘って実施している。なお、旧本部に設置してあったサーバについては、一括移転ではなく旧本部のサーバと新本部のサーバ(新設)とをネットワークでつなぎ並行運用すると同時に、約 3 か月をかけて順次移行していった。

3. 新本店の特徴

2016年7月16日にオープンした新本店は、地上8階・地下1階建てで、『足立成和信用金庫本店らしさの追求』や『効率的で充実したワークプレイス』など、基本設計コンセプトに沿ったものとなった（図表5）。

（図表5）新本店本部の概要

〈オープン日〉	2016年7月19日
〈建物概要〉	地上8階 地下1階
地下1階	機械式駐車場（14台）
1階	営業店・ATMコーナー
2～7階	本部機能
8階	機械室
延べ床面積	4,268.68㎡
耐震性	建築基準法における耐震基準 の1.5倍（一部制振装置導入）
〈主な設備〉	全自動貸金庫 ブランナビシステム タッチ伝票システム バーコード収納システム 非常用自家発電機 太陽光パネル



（備考）足立成和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

新本店の主な特徴をあげると、①歴史の継承、②オープンプロアの採用、③ES向上への取組み、④BCP対策などである。

（1）歴史の継承（図表6）

新本店は、旧日光街道の一番目の宿場街である千住宿の入口に立地するため、当時の建物にみられた「縦格子」をモチーフにした外観を採用した。また、旧本店に関する展示ギャラリーを設置したり、階段手摺をエレベータの手摺に再利用したりするなど旧本店の記憶の継承にも取り組んでいる。

（2）オープンプロアの採用（図表7）

本部の事務室を部門単位で仕切るのではなく、間仕切りのないオープンプロア化している。また統一規格のシステム機の採用、壁面設置のキャビネットなどにより、レイアウト変更や各部の情報共有が容易になった。集中応接フロアと別に各フロアに共用の簡易応接を設け、職員同士の簡単な打合せなどに利用できるようにした。

(3) E S 向上への取組み (図表 8)

本店本部で働く職員の E S 向上に向け、開放感のある食堂や使い勝手の良いトイレなどデザインを工夫している。

(4) BCP 対策

同金庫の新本店が立地する地域は河川に囲まれているため、災害発生時のハザードマップを意識した構造とした。万一の水害に備え、機械室などは上層階に設置してあるほか、首都直下型地震が発生した際には、大会議室に帰宅困難者を受け入れることも可能である。停電に備え自家発電設備や太陽光発電パネルも完備している。

(図表 6) 歴史の継承 (展示ギャラリー)

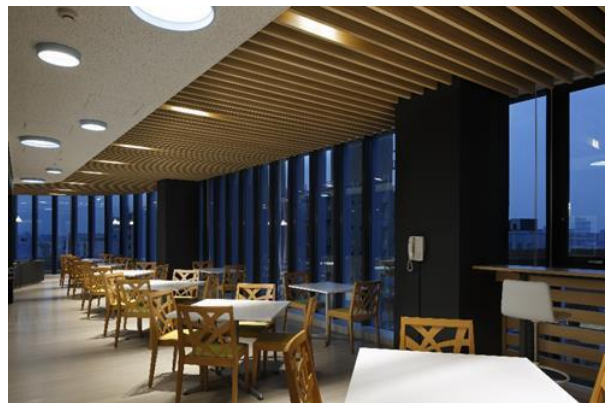


(備考) 図表 6 から 10 まで足立成和信用金庫提供

(図表 7) オープンフロアの採用



(図表 8) E S 向上への取組み



(5) 本店について (図表9、10)

1階に店舗を構える本店は、身の丈に合ったレベルの作りとし、過度に大きなスペース・設備は不要と考えた。本店専用の金庫室は設置せず重要物は壁面収納に格納する方式である。また事務集中を進めることで、後方スペースも最小限にとどめた。その一方で、顧客利便性の提供には力を入れており、全自動貸金庫、ランチナビシステム、タッチ伝票システムなどの最新システムを導入した。

(図表9) 本店フロア (ロビー側)



(図表10) 本店フロア (後方側)



4. 2年経過後の評価

新本店のオープンから2年強が経過した。同金庫では、安全性・業務継続性の確保や職員のモチベーション向上・意識改革に貢献するなど、本店の建替えによる効果は大きいと判断している。

(1) 効果・メリット

老朽化した旧本店と異なり、新本店は耐震性に優れ、また自家発電や太陽光パネル設置など安全性・業務継続性が高まった。不足していた来客時の応接室や各種会議室などを確保でき、総代会も本店の大会議室で開催可能となっている。最終的な建設コストも計画内に抑えることができた。

創立90周年という節目の年に新本店がオープンしたこともあり、職員のモチベーション向上・意識改革にも貢献している。地元の新たなランドマークとして顧客からの評判も上々である。採用活動でのPR効果などでもメリットがみられる。

(2) 課題・デメリット

コスト抑制に努めたものの、新本店の維持管理費用は旧本店を上回っており、長期的な負担増となる。また地下駐車場の出入庫に予想以上の時間がかかる点、電子化を

進めたものの倉庫などの不足が予想される点も検討課題となる。そこで同金庫では課題解決に向け、業務時間中は駐車場の出入口に交通整理担当の職員を配置するなどすることにした。

おわりに

本店・本部の建替えは、毎年、数金庫が行っているものの、個々の信用金庫においては数十年に一度の頻度で発生するイベントであり、ノウハウの蓄積が難しい分野のひとつとされる。そのため、個別信用金庫でノウハウを蓄積するのではなく、業界としての蓄積が有効と考えられる。こうしたなか、今回紹介した足立成和信用金庫の本店建替えプロジェクトの事例は、今後、信用金庫が本店の建替えを検討する際の参考になると思料される。

以 上
とね かずゆき
(刀禰 和之)

【参考文献等】

・2018年12月7日「店舗戦略セミナー」講演資料（なお、同セミナーの概要は「信金中金月報 2019年2月号」に記載されています）

本レポートのうち、意見にわたる部分は、執筆者個人の見解です。投資・施策実施等についてはご自身の判断によってください。

【バックナンバーのご案内：金融調査情報】（2018年度）

号 数	題 名	発行年月
30-9	1人当たりの指標からみる信用金庫の生産性 －預金規模階層別にみた特徴－	2018年7月
30-10	信用金庫の創業支援施設の開設動向について	2018年8月
30-11	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」－	2018年8月
30-12	地域活性化の仕組みづくりと地域金融機関（2）－1 －『まちてん』の参加者（鹿児島県長島町）の事例から－	2018年9月
30-13	経営指標の変化から見えるアベノミクス5年間の信用金庫業界の構造変化	2018年10月
30-14	英国の新規参入銀行メトロバンクの戦略 －顧客ではなく「ファン」の獲得を目指す－	2018年11月
30-15	信用金庫の地区別貸出金増加率と業種別寄与度の動向	2018年11月
30-16	地域活性化の仕組みづくりと地域金融機関（2）－2 －「まちてん」の参加者（鹿児島県長島町）の事例から－	2018年12月
30-17	信用金庫のATMの効率化動向－経営戦略⑫－	2019年1月
30-18	信用金庫による支援窓口営業時間の弾力運用実施時の留意点等について －経営戦略⑬－	2019年1月
30-19	信用金庫の若手職員の育成策「メンター制度」	2019年1月
30-20	信用金庫の軽量店舗の開設動向について－経営戦略⑭－	2019年1月
30-21	信用金庫の店舗内店舗制度の活用動向について－経営戦略⑮－	2019年1月
30-22	信用金庫の営業店評価の見直し動向－経営戦略⑯－	2019年2月
30-23	信用金庫の事務合理化への取り組み－経営戦略⑰－	2019年2月
30-24	信用金庫の手数料収入の推進動向－経営戦略⑱－	2019年2月
30-25	信用金庫の定期積金の効率化動向－経営戦略⑲－	2019年2月
30-26	信用金庫の店舗建替えに伴う僚店の再編成策－経営戦略⑳－	2019年2月
30-27	地域活性化の仕組みづくりと地域金融機関（2）-3 －『まちてん』の参加者（鹿児島県長島町）の事例から－	2019年3月

*バックナンバーの請求は信金中央金庫営業店にお申しつけください。

信金中央金庫地域・中小企業研究所 活動状況
(2019年2月実績)

○レポート等の発行状況

発行日	分類	通巻	タイトル
19.2.4	内外金利・為替見通し	30-11	日銀は物価見通しを下方修正。当分の間、超緩和的なスタンスを維持
19.2.6	金融調査情報	30-22	信用金庫の営業店評価の見直し動向 ー経営戦略⑯ー
19.2.6	金融調査情報	30-23	信用金庫の事務合理化への取組み ー経営戦略⑰ー
19.2.13	産業企業情報	30-15	「誰もが無理なく簡単に」投資できる資産形成サービスへの挑戦 ー「すべての人を投資家に」の実現に向けてー
19.2.15	金融調査情報	30-24	信用金庫の手数料収入の推進動向 ー経営戦略⑱ー
19.2.15	金融調査情報	30-25	信用金庫の定期積金の効率化動向 ー経営戦略⑲ー
19.2.15	金融調査情報	30-26	信用金庫の店舗建替えに伴う僚店の再編政策 ー経営戦略⑳ー
19.2.18	経済見通し	30-5	実質成長率は18年度0.5%、19年度0.8%、20年度0.4%と予測 ー輸出は減速しているが、内需主導による景気回復の動きは維持ー

○講演等の実施状況

実施日	講演タイトル	主催	講演者等
19.2.1	2019年経済見通し	上尾ものづくり協同組合	角田匠
19.2.2	環境変化に挑む！全国の中小企業の経営事例	仙南信用金庫	鉢嶺実
19.2.4	中小企業の景況見通し&環境変化を成長に変える中小企業の事例	埼玉縣信用金庫	藤津勝一
19.2.6	中小企業の金融情勢とフィンテックの動向について	神奈川県中小企業団体中央会	角田匠 薬品和寿
19.2.7	環境変化に挑む！中小企業の経営事例	東京東信用金庫（墨田区・江東区 しんきん協議会事務局）	鉢嶺実
19.2.8	千年企業の継続力	関信用金庫	鉢嶺実
19.2.22	信用金庫の若手職員の育成事例	関東信用金庫協会	刀禰和之

<信金中央金庫 地域・中小企業研究所 お問い合わせ先>

〒103-0028 東京都中央区八重洲1丁目3番7号

TEL: 03-5202-7671 (ダイヤルイン) FAX: 03-3278-7048

e-mail: s1000790@FaceToFace.ne.jp

URL <http://www.shinkin-central-bank.jp/> (信金中央金庫)

<http://www.scbri.jp/> (地域・中小企業研究所)