

SCB SHINKIN
CENTRAL
BANK

金融調査情報

2020-18

(2020. 8. 11)



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 <https://www.scbri.jp>

信用金庫の「渉外センター制度」への取組み

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同時に、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。

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

※本稿における信用金庫事例は、2019年度までに得た情報で作成している。

目次

はじめに

1. 信用金庫の店舗数の推移
2. 新たな店舗・渉外体制の再構築
3. 渉外センターの特徴等（代表例）
4. 導入時の検討課題

おわりに

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。

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同時に、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**

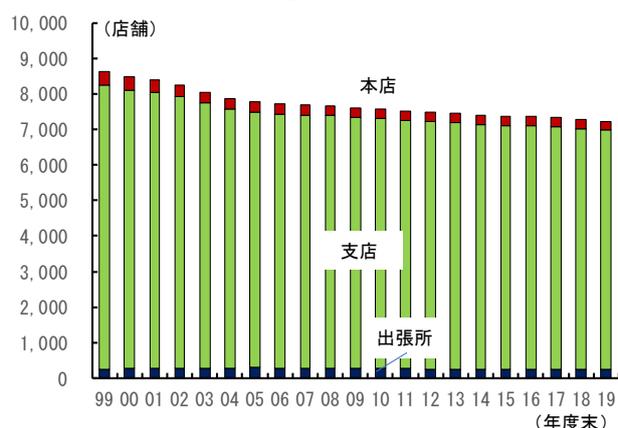
2019 年度末の信用金庫の店舗数は、前期比 0.7%、57 店舗減少の 7,237 店舗となった（図表 1、2）。信用金庫の店舗数は、経営の合理化や市場環境の変化から 21 年連続で前期を下回って推移しており、1999 年度末から 16.2%減少した。

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、支店が 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。

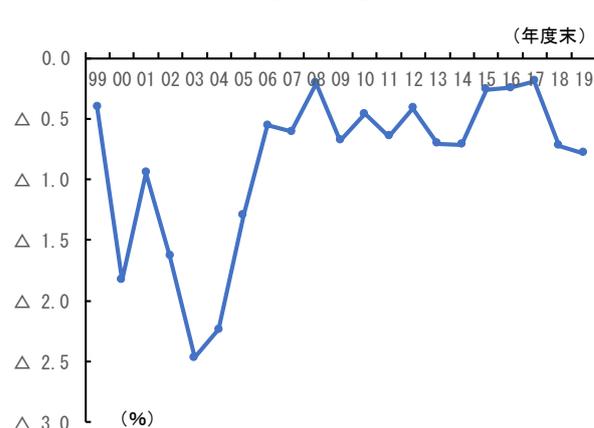
なお、2019 年度中を通じて約 40 店舗の店舗内店舗が信用金庫で実施されたとみられる¹。店舗内店舗は、店舗統廃合に準じる店舗効率化策として定着してきたと考えられるため、今後も店舗統廃合とは別に一定数の店舗内店舗（実質的な店舗数の削減）が実施されていく見込みである。

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 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

(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。

(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	P B 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。

(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）²

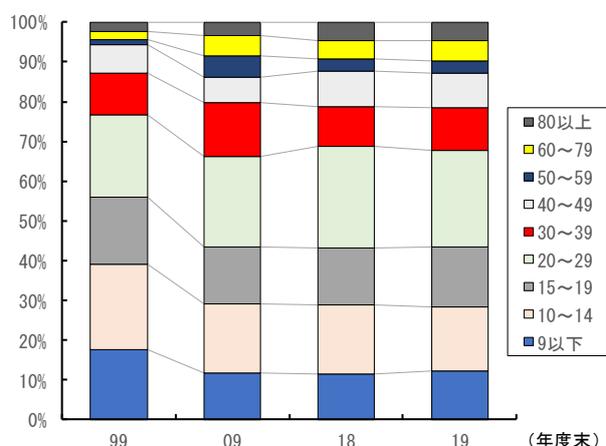
2009 年度末から 2019 年度末までの信用金庫別の店舗数増減状況を見ると、(イ) 増加が 45 金庫（構成比 17.6%）、(ロ) 増減なしが 70 金庫（27.4%）、(ハ) 減少は 140 金庫（54.9%）となり、減少金庫が増加金庫の 3 倍に達した（図表 5）。

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。

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（P B、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、①100 億円未満が 30 金庫（構成比 11.7%）、②100 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、P B 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。

(図表 4) 信用金庫別の店舗数（構成比）



(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

² 合併調整の関係で 2009 年度末と比較した。

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れ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。

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への貢献などが期待される。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れ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）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。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。

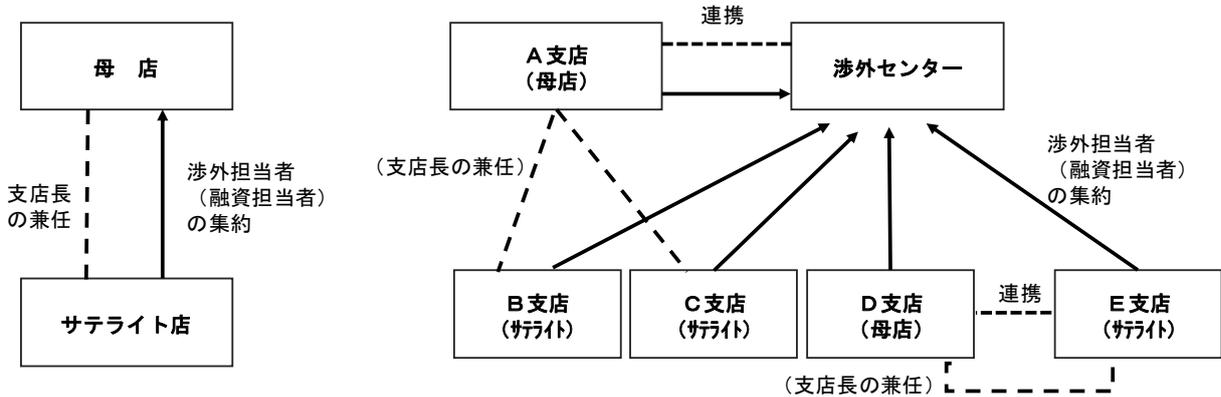
³ 融資渉外制度を採用していない場合は融資担当者も集約する。

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。

(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

(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を有すると言える (図表7)。

(図表7) 導入のメリット

営業力の強化	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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などの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	<ul style="list-style-type: none"> ・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。 ・渉外担当者と顧客との面談回数・時間が減少する。
支店長のモチベーション低下	<ul style="list-style-type: none"> ・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	<ul style="list-style-type: none"> ・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。

（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

（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。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が求められる。営業店評価の設定方法も再検討が必要となる。

（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、それに合わせて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・少人数支店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と。

以 上
とね かずゆき
(刀禰 和之)

〈参考となるレポート〉

- ・ 2017年12月25日付 金融調査情報(29-24) 「信用金庫の店舗体制改革への取組み-経営戦略⑦-」
- ・ 2018年8月20日付 金融調査情報(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」-」

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】（2020年度・第2四半期）

号 数	題 名	発行年月
2020-16	信用金庫の多面的評価制度の導入 -経営戦略 39-	2020年7月
2020-17	信用金庫の人事制度改革への取組み -経営戦略 40-	2020年7月
2020-18	信用金庫の「渉外センター制度」への取組み	2020年8月
2020-19	信用金庫の債権書類管理の集中化動向	2020年8月
2020-20	2019年度末における信用金庫の預金残高の増減状況 -トピックス～ネット支店（非対面取引支店）の出店動向～-	2020年8月
2020-21	2019年度末における信用金庫の常勤役職員の増減状況 -トピックス～ベテラン層職員の活躍拡大策～-	2020年8月

*バックナンバーは信金中央金庫 地域・中小企業研究所ホームページを参照ください。

信金中央金庫地域・中小企業研究所 活動状況 (2020年7月実績)

○レポート等の発行状況

発行日	レポート分類	通巻	タイトル
20.7.3	内外金利・為替見通し	2020-4	日銀は「新型コロナ対応」の効果を見極めるべく、当面は様子見姿勢を保とう
20.7.6	金融調査情報	2020-16	信用金庫の多面的評価制度の導入－経営戦略 39－
20.7.6	金融調査情報	2020-17	信用金庫の人事制度改革への取組み－経営戦略 40－
20.7.9	ニュース&トピックス	2020-30	コロナ危機の資金繰り支援で急増が続く信用金庫の貸出金－6月末の貸出金は5.1%増と1992年10月以来の高い伸び－
20.7.14	ニュース&トピックス	2020-31	中小企業の経営を一変させた新型コロナウイルス－全国中小企業景気動向調査の結果から－
20.7.15	中小企業景況レポート	180	4～6月期業況は急速に悪化、リーマンショック時を超えて過去最悪水準【特別調査－新型コロナウイルスの感染拡大による中小企業への影響について】
20.7.20	内外経済・金融動向	2020-2	新型コロナ発生後の個人消費の動向と見通し－感染拡大への懸念がくすぶるなか、サービス関連を中心に低迷が続く－
20.7.27	ニュース&トピックス	2020-34	業種別にみた信用金庫の資金繰り支援－新型コロナの影響で飲食業、宿泊業、サービス関連で高い伸び－
20.7.28	産業企業情報	2020-4	中小企業景気動向調査からみた新型コロナウイルス感染拡大の影響②－業況の急激な悪化の一方、新しい取組みも－

○講演等の実施状況

実施日	講演タイトル	主催	講演者等
20.7.13	信用金庫の社会的使命と役割	全国信用金庫研修所	松崎英一
20.7.15	中堅管理者としての社会・経済情勢の観方・捉え方	全国信用金庫研修所	刀禰和之
20.7.19	新型コロナウイルスの感染拡大による中小企業への影響について	日本中小企業学会	品田雄志

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

<https://www.scbri.jp/> (地域・中小企業研究所)