



信金中央金庫

SCB SHINKIN CENTRAL BANK

地域・中小企業研究所

ニュース&トピックス No. 2022-132

(2023. 3. 24)

〒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> e-mail : s1000790@FaceToFace.ne.jp

信用金庫の新しいビジネスモデル策定 -エリア店舗体制の動向-

とね かずゆき
刀禰 和之

ポイント

- 営業エリアが広く多くの店舗数を抱える信用金庫の間で、複数店舗を地域（エリア）で括り、エリア内の活動の裁量を与える「エリア店舗体制」に移行する動きがある。
- エリア店舗体制は、エリア単位に目標を割り振ったり、人事権の一部を付与したりする仕組みである。専担のエリア店舗長や補佐人を配置する信用金庫もある。
- エリア店舗体制を導入する際は、本部組織のスリム化とセットで実施し、エリア店舗長に活動の裁量と責任を与える必要がある。
- 研修受講金庫の取組事例を挙げると、エリア全体の目標達成を重視する信用金庫、エリア店舗長が人事考課や人員配置を行う信用金庫などがあつた。

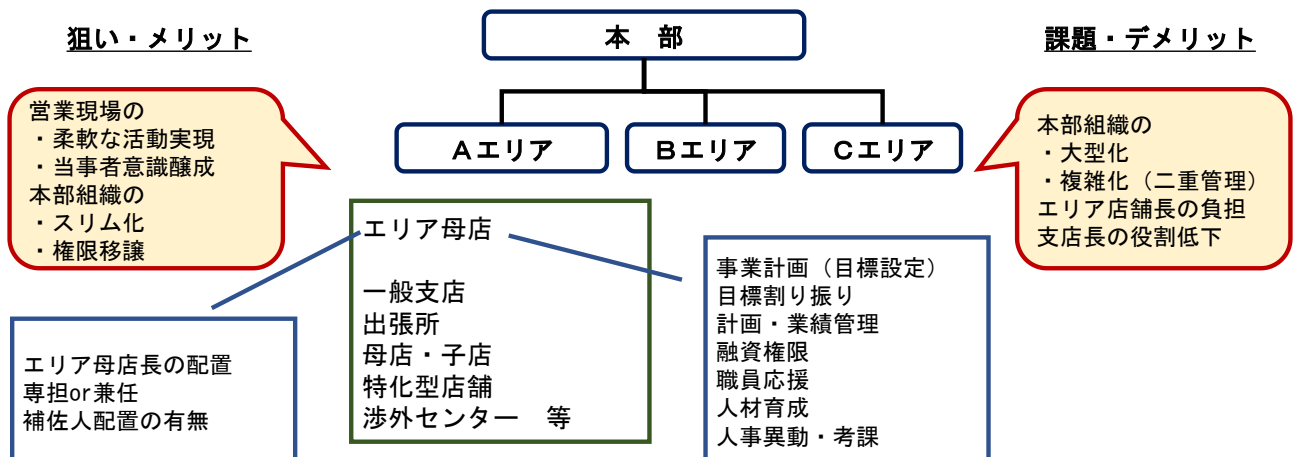
(注) 本稿は、当研究所主催「経営戦略プランニング研修（2022年度）」の講義および意見交換時の内容を中心に作成している。

1. 「エリア店舗体制」の仕組み

信用金庫の店舗網の広域化や地域経済の急激な変化などを受け、「エリア店舗体制」に移行する信用金庫が出てきた。エリア店舗体制とは、複数の店舗を1エリアと位置付け、エリア店舗長にエリア内の活動に関する裁量と責任を与える仕組みである。コロナ禍による柔軟な職員応援体制を実現するため、営業エリアの広域な信用金庫などから普及が始まった。

既に導入が一般的な「地区本部制度」が、融資判断の迅速化などを目的に本部組織の一部を中核店舗に設置するものであるのに対し、「エリア店舗体制」は営業店の当事者意識の高めると同時に本部組織をスリム化する狙いがある。

(図表1) エリア店舗体制のイメージ



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

2. 分類・タイプ

エリア店舗体制は、①目標設定や人事権の付与範囲、②エリア店舗長の配置の有無でタイプが分かれる。①のうち目標設定については、エリアの事業計画（目標）を自ら策定する事例、本部が設定する目標をエリア内で割り振る事例がある。店舗単位の評価ではなくエリアの目標達成を重視し、各店の協力を促す事例などもあった。次に人事権の付与については、エリア内の僚店間における職員の応援を認める事例が大半を占め、エリア店舗長が人事考課や人事異動（配置）を行う事例は少数であった。次に②の専担者の配置については、中核店舗の支店長がエリア店舗長を兼任する事例、別途、専担のエリア店舗長を配置する事例がある。研修受講金庫のなかには、エリア店舗長をサポートする補佐人を配置する事例もあった。

3. 実施時の検討課題

エリア店舗体制を導入する際は、本部組織のスリム化とセットで実施し、営業現場の二重管理を避ける必要がある。エリア店舗長に活動の裁量と責任を与えるためにも、本部各部署は権限移譲を進めていくことが不可欠となる。ただし、エリア店舗長の負担増の懸念から、人事考課や人事異動の権限を与えることについて、研修受講金庫の間で意見が分かれた。

4. 研修受講金庫の取組事例

当研修の意見交換時に聴取した研修受講金庫の主なコメントは図表2のとおりである¹。

（図表2）エリア店舗体制の導入に関する主なコメント

- 当金庫は営業エリアが広く市場環境が異なるので、各エリアに適したビジネスモデルの構築を目指している。ただし現状、人事権までは与えていない。
- 当金庫は、①本部による一律の指示ではなくエリア単位で柔軟な施策を打てるようにすること、②人事権などを委譲し本部組織を小さくすること、を目的にエリア店舗体制を導入した。
- 当金庫の目標設定は、エリアに全体の数字を与え、各店舗の割振りはエリアに任せている。そのため各店の目標達成ではなくエリア全体の目標達成を重視する。
- 当金庫は、1エリアを3・4店舗とし、中核店舗長をエリア店舗長に任命（兼任）する予定である。営業店の活動をスピーディーにし、小さな本部組織を目指すことが目的である。
- エリア店舗長に人事権を持たせエリア内の人員配置も決めさせたが、兼任のエリア店舗長には負荷が大きかったため、今は人事権を持たせていない。
- 過去には専担のエリア店舗長を配置していたが、職員不足などで今は中核店舗長が兼任する。エリア内で目標が未達成の場合や職員の病欠などの際は僚店が協力するルールである。
- エリア単位で自主的に、若手職員の勉強会を開催したり、渉外担当者を集め特定店舗でFSTを実施したりするなど、本部の指示によらず協力し合う雰囲気が高まった。
- 当金庫は専担のエリア店舗長と保佐人を配置する。ただし小さな本部を実現するというより、若手・中堅職員の教育を強化するのが狙いである。
- 当金庫はエリア店舗体制を導入したところ、各店舗の職員がエリア店舗長を見るようになり、一般支店長の役割が曖昧となるなど、指揮命令系統で課題が発生した。
- 兼任の場合、エリア店舗長の負荷軽減が課題である。

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

以上

¹ 当該コメントは研修受講者の個人的な意見・感想を含むものであり、研修受講金庫の正式なコメントではない。そのため事例の記載にあたっては信用金庫名が特定できないように修正してある。