



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. 2022-143

(2023. 3. 30)

〒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 -営業店 2 課体制への再編成動向-

とね かずゆき
刀禰 和之

ポイント

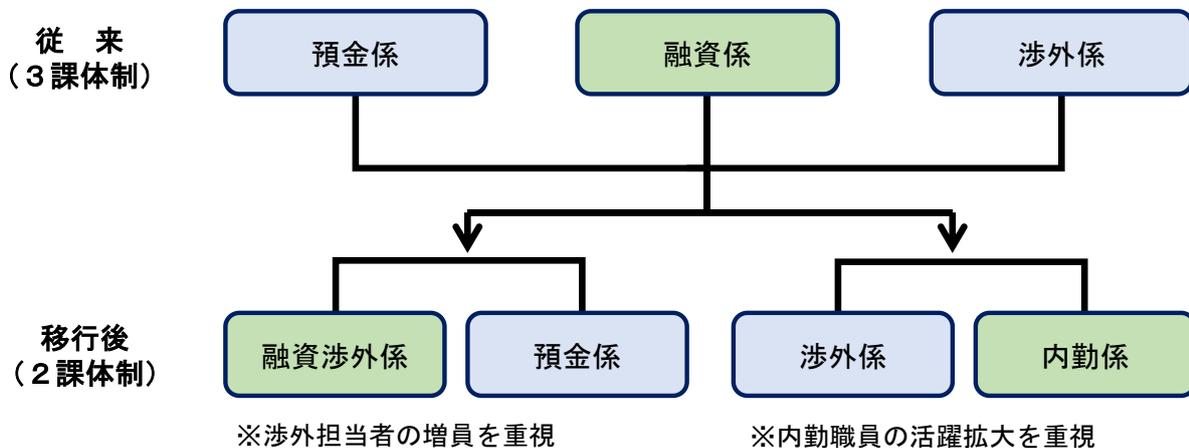
- 信用金庫が適正な少人数店舗を実現するため、預金・融資・渉外からなる「3 課体制」を融資渉外と預金などの「2 課体制」に再編成する動きがある。
- 信用金庫の問題意識によって、①渉外系の増員を重視するタイプ、②預金系の活躍拡大を重視するタイプに分かれるが、いずれの場合も融資系の役割見直しが不可欠となる。
- 再編成から一定期間は職員スキルの平準化が必要なので、研修の拡充やローテーションの徹底、本部によるフォローなどが求められる。
- 研修受講金庫の取組事例を挙げると、営業店における融資事務の本部集中に合わせて渉外系と融資系とを統合する信用金庫が複数みられた。

(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. 2 課体制への再編成

1 店舗あたりの人員が減少するなか、信用金庫がもう一段の少人数店舗化を図る手段として営業店組織を再編成する動きがある。既に地方部の小型店舗などでは営業店職員の担当業務の兼任が進んでおり、1 人 2 役や 3 役は一般的とされる。それに対し預貸和の大きい店舗を有する都市部の信用金庫などでは、現在も預金・融資・渉外といった 3 課体制を敷くことが多く、営業店人員の最適配置を考えるうえで課題となっていた。こうしたなか再編成機運が高まっている背景にあるのが営業店の預金事務に続く融資事務の集中化である。その際、営業店における融資系の役割を再設定する必要があり、そのなかで 2 課体制への再編成が浮上したと考えられる。

(図表 1) 3 課体制から 2 課体制への再編成イメージ



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

2. 2課体制の仕組み

信用金庫が営業店組織を3課から2課に再編成する際、大きく①渉外係と融資係を統合し融資渉外係と預金係の2課体制にするタイプ、②融資係と預金係を統合し渉外係と内勤係の2課体制にするタイプに分かれる。主に①が融資渉外係の増員を目的とし、②は内勤係の活躍拡大を目的とした再編成とされる。また、融資係が稟議書の作成や自己査定などを行う信用金庫と、稟議書の作成などは渉外係が行い融資係は事務オペレーションに携わる信用金庫とでは、再編成後の人員配置なども異なると考えられる。

3. 再編成時の検討課題

組織変更による業務範囲の拡大に不安を持つベテラン職員も多いので、再編成にあたっては研修・OJTの充実や、ローテーションの徹底、上席者のフォローなどにより職員間のスキルや経験のバラツキを平準化させることが求められる。

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) 営業店組織の2課体制への再編成に関する主なコメント

- 当金庫は、融資事務の本部集中に合わせて、営業店を3課体制から2課体制に移行した。現在の預金係は店頭での預金セールスに加え、預かり資産や消費者ローンも推進する。融資渉外係は事業性融資に特化し、稟議書なども自ら作成する。
- 当金庫は渉外担当者を増員すべく融資係と渉外係を統合した。融資稟議などは融資渉外係が作成するが、現状、融資事務のオペレーション部分は預金係の対応としている。ただし融資事務の本部集中後は営業店でのオペレーションそのものが不要となる。
- 当金庫の融資係はどちらかと言えば事務オペレーションが中心で、女性職員の担当が多かった。営業店の預金事務は本部集中が進んでおり、その次には融資事務も集中化する。そこで預金係と融資係を統合し、女性職員の活躍拡大を図ることにした。
- 融資営業を強化するため、10年以上前に3課体制を2課体制にした。現在では融資渉外係が自己査定もするし、代弁なども自ら行っている。2課体制への移行時に戸惑ったベテラン職員もいたが、OJT実施などで大きな混乱にはならなかった。
- 当金庫は10年ほど前に3課体制を2課体制に変更し、融資渉外係と預金係に再編成した。効率的な店舗運営が可能となった反面、融資渉外係は細かい個人ローンに取り組みず事業性融資にばかり目が行くようになった気がする(目標設定の問題かもしれない)。
- 当金庫は営業店を3課体制から2課体制に再編成したが、預金係の長い女性職員のなかには、融資稟議の作成を敬遠する向きもあり、なかなか店内業務が融合しないと言った課題が残る。そのため庫内研修やローテーションを徹底し業務の垣根を取り払う考えである。
- 当金庫は過去に営業店の組織を2課体制にしたことがある。結果的に融資渉外係を担当する役席の負荷が重く、再度3課体制に戻した経緯がある。
- 当金庫の営業店組織は、基本的に3課体制を敷くが、少数店舗の実態は2課体制である。どちらかと言うと、組織対応ではなく、職員の顔を見た個別対応としている。

(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。