ニュース＆トピックス
No.2024－91
（2024. 10. 30）

信金中央金庫 地域・中小企業研究所
上席主任研究員 刀禰 和之
研究員 森川 友理
０３－５２０２－７６７１
s1000790@FacetoFace.ne.jp

信用金庫の新しいビジネスモデル策定（2024-01）

－ 営業店２課体制の実施ポイント －

ポイント

- 営業店人員の適正配置や営業力の強化を目的に、営業店組織を３課体制から２課体制に再編成する大手・中堅規模の信用金庫が増えている。
- 特に大手信用金庫の場合、融資事務の本部集中を含めたＢＯＣ（バック・オフィス・センター）開設に並行して実施するケースがみられる。
- 営業店２課体制を実現することで渉外担当の増員などを実現可能だが、その効果には疑問の声も散見された。
- 営業店２課体制で先行する信用金庫からは、２課体制の運営が安定するまでには数年を要するとの意見があった。

（注１）本稿は、当研究所主催「経営戦略プランニング研修（2024 年度）」の意見交換および個別信用金庫へのヒアリング等で得た情報をもとに作成している。
（注２）本稿は、ニュース＆トピックス（2023-85）「信用金庫の新しいビジネスモデル策定（19）-営業店２課体制の実施動向-」のアップデート版となる。

１．営業店２課体制の実施

営業店人員の適正配置や営業力の強化を目的に、営業店組織を預金・融資・渉外といった３課体制から融資渉外担当と内勤担当のような２課体制に再編成する信用金庫が大手・中堅規模を中心に増えている。特に１店舗あたり人員が多い大手信用金庫において、営業店事務の集中（ＢＯＣの開設）と連動させて営業店２課体制への移行に取り組むケースが多くみられる。

なお、営業店２課体制への再編成の効果を挙げると、営業店人員の適正化に加え、渉外担当の増員や内勤職員の営業力を高める狙いがある（図表１）。

（図表１）営業店２課体制の狙い（期待する効果）

目　　的	内　　容
営業店人員の適正配置	営業店２課体制にすることで、営業店組織のスリム化と実態に合った人員配置が期待される。特に近年は営業店事務の集中化が進んでいるため、内勤職員の再配置が求められている。
営業力の強化	渉外担当と融資担当を再編成することで、融資渉外担当の人数を短期間で増員できる。また内勤職員が消費者ローンなどの推進にも取り組むようになることが期待される。

（備考）図表１・２ともに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

２．顕在化した課題（例）

営業店２課体制を実施した信用金庫では、１店舗あたり人員を削減するなか、渉外担当については増員している。ただし、再編成が営業力の向上に繋がったとの意見は限定的だったほか、テラーや後方事務といった内勤担当の反発が高まった事例も散見された。

３．取組時のポイント（アドバイス）

先行して営業店２課体制に移行した信用金庫にヒアリングしたところ、①融資事務の本部集中の徹底、②内勤担当への十分な配慮が必要とのことであった。①については、本部集中と同時にＢＰＲを徹底し、事務の簡素化やペーパーレス化に取り組む必要がある。次に②については、内勤担当への正しいメッセージ発出が求められよう。

４．先行金庫のコメント

当研究所が主催する「経営戦略プランニング研修」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]。先行する信用金庫からは、『２課体制が真に安定するまで数年を要する』との意見が寄せられた。

（図表２）先行金庫のコメント

（融資事務の本部集中の徹底）
- 当金庫は融資ＢＯＣの開設に合わせて営業店の融資担当と渉外担当を統合したが、融資担当が行っていた業務（融資事務）が営業店に残っており、渉外営業の妨げとなっている。
- 営業店２課体制を実施する場合、事務集中および業務の大胆な取捨選択が必要である。完全な本部集中が実現するまでの移行期間は営業店も混乱する。

（職員への十分な配慮）
- 当金庫は２課体制への再編成により融資担当を融資渉外担当に再設定したが、十分な教育（ＯＪＴ）なども行わず、これまで店内で活動していた職員を外に出しただけである。
- 当金庫は営業店２課体制に移行した結果、それまで融資担当が携わっていた業務の一部を副支店長が担うことになり、管理職の負荷が増した。
- 当金庫の融資担当は営業活動が苦手で内勤に配置換えとなったケースもある。営業店２課体制にして融資担当にも営業活動を求めると、彼（女）らの逃げ道を塞ぐ可能性がある。
- 営業店２課体制に移行した際、内勤担当が融資事務の一部や消費者ローンを付加されるとのメッセージを与えてしまい、結果として内勤職員の反発を招いてしまった。

（備考）過去レポートの再掲あり

本レポートは発表時点における情報提供を目的としており、文章中の意見に関する部分は執筆者個人の見解となります。したがいまして、投資・施策実施等についてはご自身の判断でお願いします。また、レポート掲載資料は信頼できると考える各種データに基づき作成していますが、当研究所が正確性および完全性を保証するものではありません。なお、記述されている予測または執筆者の見解は予告なしに変更することがありますのでご注意ください。

[1] 信用金庫のコメント等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（個別信用金庫名や詳細資料の提供依頼にはお応えしておりません）。