



SCB

ニュース&トピックス

No.2024-93

(2024. 11. 8)

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（2024-02）

- 融資BOCの運営ポイント -

ポイント

- 営業店事務の本部集中を進めるなか、営業店の融資実行オペレーションを本部に集約する融資BOCの開設が大手から中堅・小規模金庫にまで拡大しつつある。
- 融資BOCの運営により、①営業店2課体制への移行といった営業店人員の適正化に加え、②融資事務にかかるスキルや処理方法の標準化が期待される。
- 一方で、営業現場における事務ミスの増加、3日間ルール（通称）の徹底などが運営時の課題として浮上してきた。
- 融資BOCの運営で先行する信用金庫からは、①担当者の質的・量的な維持、②ルールの徹底が不可欠との意見があった。

（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（2023-86）「信用金庫の新しいビジネスモデル策定（20）- BOCの開設動向 -」のアップデート版となる。

1. 融資BOC（バック・オフィス・センター）の開設動向

常勤役職員数の減少に加え、DX・BPRの急速な進展を後押しに「融資BOC」を開設する動きが大手から中堅・小規模金庫にまで拡大しつつある。融資BOCは、これまで営業店で行っていた融資稟議書の内容精査や実行オペレーションなどを担当する事務集中部門の総称であり、近年、組織を立ち上げる信用金庫は多い。

融資実行に係る事務（主に実行オペレーション）を本部に集約することで、営業店人員を適正化することが目的である。また、営業店によって属人化している事務処理方法や稟議書作成時の特性を統一し、更に品質を高める狙いもある。

（図表1）融資BOC開設の狙い（期待する効果）

目的	内容
営業店人員の適正化	営業店配置の融資担当を削減（原則廃止）できる。融資稟議書は渉外担当が自ら作成すると同時に、営業店に残った実行オペレーションなどは内勤職員の兼任で対応が可能とされる。
融資事務の品質向上	本部の担当者が融資稟議書を統一目線でチェックし、属人性を排したオペレーションを行うようにする。そのため営業店によって異なる融資事務が統一され品質のバラツキなどを排除可能とされる。

（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）

融資稟議書を渉外担当が自ら作成するようになった信用金庫では、細かいミスが散見され、融資ＢＯＣ担当者の負担が増しているケースがある。また通称３日間ルール¹の導入を受け、営業店は柔軟な営業活動（融資実行）を行いにくくなったとの不満も表出している。

3. 取組時のポイント（アドバイス）

先行する信用金庫からは、担当者の質的・量的な確保が安定的な融資ＢＯＣの運営に不可欠とのコメントがあった。安定稼働を実現できれば３日間ルールの柔軟な見直しも可能となろう。また営業店が自ら行う実行オペレーションを抑制するため、営業店表彰などに集中化率を設ける信用金庫もみられる。

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」など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²。

（図表２）先行金庫のコメント

（営業現場の事務ミス対策など）

- 当金庫は融資ＢＯＣの開設に先立ち、外部のＢＰＲコンサルを受け融資関連の契約書類の効率化や事務処理の簡素化を徹底した。これによってスムーズな移行に繋がったとみている。
- 当初は融資ＢＯＣに稟議書チェックを丸投げの雰囲気だったが、担当者による指導徹底の効果もあり、最近では営業店職員も真剣に稟議書をチェックするようになった。
- 現場の事務ミスは割り切り、融資ＢＯＣの担当者にベテラン職員を配置することで営業現場のミスなどをカバーする体制とした（もちろん指導などは実施する）。

（融資ＢＯＣの安定稼働）

- 当金庫は、融資事務の本部集中化率を営業店単位で管理しており、仮に集中化率が〇割を切ると営業店評価で減点する。
- 当金庫では月末や年度末といった融資ＢＯＣの稼働率が高まる時期には営業店での融資実行や、３営業日以前の実行依頼を指示している。融資ＢＯＣの稼働率をみながら、担当者の増員を図っていききたい。
- 当金庫は、営業店職員の融資事務にかかるスキル低下を避けるため融資ＢＯＣへの短期トレーニー研修などを行っている。

（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。したがって、投資・施策実施等についてはご自身の判断をお願いします。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 営業店は融資実行日の３営業日前までに融資ＢＯＣに実行オペレーションを依頼する念のためのルール（信用金庫によって期間は異なる）

² 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いません）。