

信用金庫の営業店 2 課体制への取組み

ポイント

- 営業店職員の減少と I T・D X の進展を後押しに、信用金庫の間で営業店組織の改革が活発である。その代表例が「営業店 2 課体制」への移行となる。
- 実施の目的は、営業店職員の役割再設定による人員の適正化であり、B O C（バック・オフィス・センター）の開設とセットで取り組む信用金庫が増えている。
- 取組時の検討ポイントは、①自金庫に適した柔軟な仕組みの構築、②営業店事務の B P R 徹底、③職員への十分な周知とエンゲージメント向上策である。
- 研修受講金庫の取組事例をみると、渉外担当の増員に繋がったとの評価コメントが挙がった一方で、事務ミスなどの増加を懸念する声も散見された。

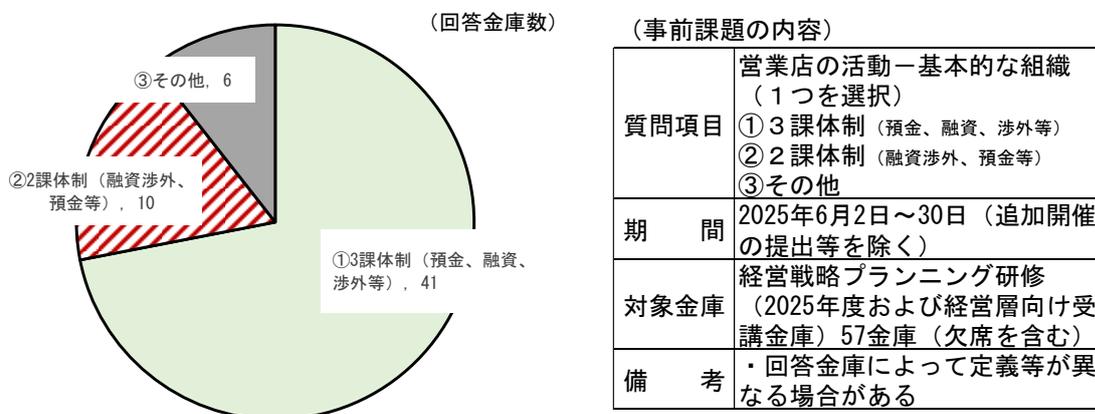
(注) 本稿は、当研究所主催「経営戦略プランニング研修（2025 年度&経営層向け）」等の意見交換で得た情報をもとに作成している。

1. 営業店 2 課体制への取組み

(1) 実施状況

営業店職員の減少と I T・D X の進展を後押しに、信用金庫の間で営業店組織を 3 課体制から 2 課体制に移行する動きが強まっている。当研修の事前課題を集計すると、営業店 2 課体制の実施金庫は 2025 年度時点で 17.5%あった（**図表 1**）。預金規模が 1 兆円以上の信用金庫の実施が中心となるが、なかには 2,000 億円未満の信用金庫でも実施事例がみられる。ちなみに「その他」を選択した信用金庫のなかには、「3 課体制と 1 課体制を併用」「大規模店は 3 課体制・中規模店以下は 2 課体制」などがあつた。

(図表 1) 営業店 2 課体制の実施状況 (2025 年度・事前課題)



(備考) 図表 1～6 まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(2) 実施目的

営業店2課体制の実施目的は、営業店職員の役割再設定による人員の適正化であり、具体的には①1店舗あたり人員の削減、②役割見直しによる渉外担当の増員、③テラーや後方事務といった内勤職員（主に女性職員）の活躍拡大などとなる（**図表2**）。限られた経営資源を再配置することで自金庫の営業力や生産性を高めることが営業店2課体制の狙いと言えよう。

(図表2) 実施の目的

1店舗あたり人員の削減	・ 融資担当を廃止（兼任）することで、1店舗あたり人員を削減する（経営資源を捻出する）。
渉外担当の増員	・ 融資担当と渉外担当を融資渉外担当に統合することで、渉外人員を増やす（原則、営業店人員を削減せず役割を変更する）。
内勤職員の活躍拡大	・ 融資担当と預金担当を内勤担当に統合することで、主に女性職員の業務範囲を拡大する。

2. 分類・タイプ

(1) BOCの開設

大手信用金庫では、営業店事務を本部集中するべくBOC（バック・オフィス・センター）の開設が相次いでいる。BOCが吸い上げる業務の一つに融資実行オペレーションなどの融資事務があり、集中化後は営業店における融資担当の業務内容の大幅な効率化が見込まれる。そこでBOCの開設タイミングに合わせて営業店組織を3課体制から2課体制に移行する信用金庫は多い。

(2) 組合せ

営業店2課体制の組合せは、大きく①融資担当+渉外担当のタイプと、②融資担当+預金担当のタイプに分かれる（**図表3**）。現状は渉外営業力の強化を目的に①のタイプが大半を占めており、②のタイプは限られる。

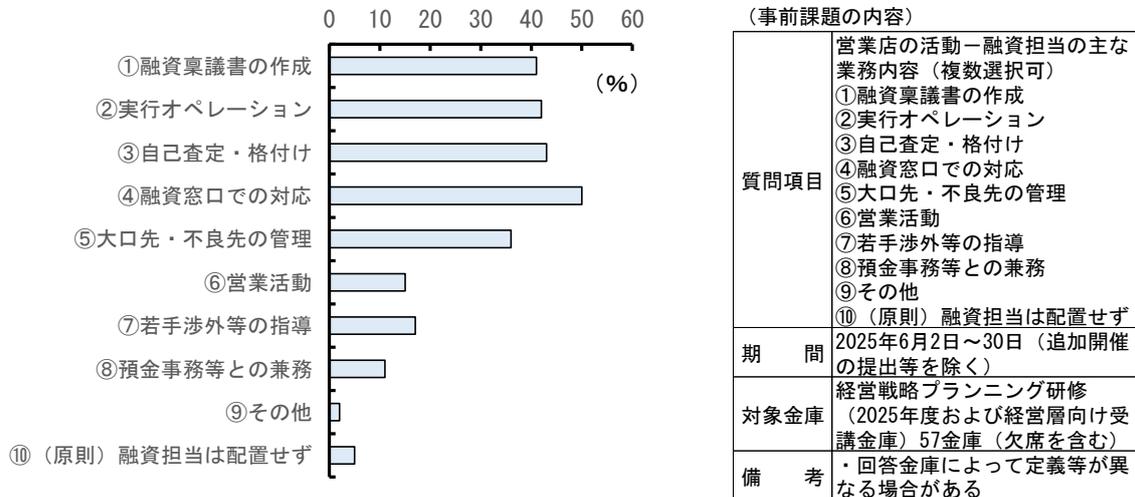
(図表3) 営業店2課体制の組合せ（例）

融資担当+渉外担当 (→融資渉外担当)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 渉外担当が自ら融資稟議書の作成などを行い、融資実行オペレーションなどについては、BOCに集中化していく。 ・ 渉外担当者の増員による営業力強化に取り組む信用金庫に向く。
融資担当+預金担当 (→内勤担当)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 融資担当の業務を内勤職員が兼務する。 ・ 従前から渉外担当が融資稟議書を作成していた信用金庫や、預金事務の集中化と合わせて取り組む信用金庫に向く。

また組合せ方法は、移行前の融資担当の業務内容によって異なる場合がある。実際、当研修の事前課題を集計すると信用金庫によって融資担当の業務内容が大きく異なっていた（**図表4**）。信用金庫によって、融資担当が融資稟議書の作成や融資窓口での対応、更には営業活動を行うケース、基本的に融資担当は実行オペレーションなどの事務処理を担う

ケースなどに分かれる。大きくは、融資担当も営業活動を行う信用金庫の場合は①への移行が容易な一方で、融資担当が事務オペレーターに近い信用金庫の場合は②への移行がスムーズとなろう。

(図表4) 融資担当の主な業務内容 (2025年度・事前課題)



3. 取組時の留意点

取組時の検討ポイントは、①自金庫に適した柔軟な仕組みの構築、②営業店事務のBPR徹底、③職員への十分な周知とエンゲージメント向上策である(図表5)。実施金庫のなかには、厳格な営業店2課体制ではなく例えば大規模店舗は3課体制を残し、中規模店以下を2課体制とするケースもあった。これは大規模店舗の場合、店頭での融資相談件数が多く、従前の3課体制の方が「効率が良い」との判断によるものである。また、3課体制から2課体制への組織変更に合わせて営業店事務(業務)のBPRを進める必要がある。BOCの開設に限らず不要・不急な営業店事務の効率化などに取り組むことで、2課体制の実効性も高まると考えられる。その他では職員への周知徹底や処遇改善が重要である。営業店人員が減ることに伴い1人あたり業務負担が増すことへの不安や不満の増大が懸念されるため、処遇改善などを含めた配慮が求められる。

(図表5) 取組時の検討ポイント

柔軟な仕組みの構築	<ul style="list-style-type: none"> 全店ベースで画一的な営業店2課体制を実施するのではなく、各店の実情に合わせて選択可能とするなど、柔軟な仕組みとする。 BOCの開設や各種システムの導入など、金庫全体の業務フローを見直すなかで2課体制に移行する。
BPRの徹底	<ul style="list-style-type: none"> 組織を変更するだけでなくBPRを徹底し、無駄な報告作業の廃止やDX・ペーパーレス化などを徹底する。
職員への周知等	<ul style="list-style-type: none"> 2課体制への移行に伴い、ポストの減少や1人あたりの業務負担の増大が懸念される。処遇の改善などを含めて職員への周知やエンゲージメント向上策に取り組む。

4. 研修受講金庫のコメント

当研究所が主催する「経営戦略プランニング研修（2025年度&経営層向け）」等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6**のとおりである¹。

（図表6）研修受講金庫のコメント

- 当金庫が営業店2課体制に移行した一番の理由は融資担当の再活躍である。もともと当金庫では優秀な渉外担当が融資担当（融資役席）に昇格する流れであった。ところが融資担当の業務はデスクワークが中心であり日常業務に埋没する傾向にあった。そこで融資役席にもういちど営業店で輝いて欲しいと考え、営業店2課体制を導入することにした。なお融資役席を渉外担当に戻すにあたって、庫内で新たな役職を設け、また手当を付けるなどして降格扱いではない雰囲気づくりに努めている。
- 実施から2年が経っての感想は、『大型店まで無理に2課にする必要はなかった』である。大型店は案件が多く、融資相談で来店する顧客もいる。店内に常駐する融資渉外の職員が必要なので、店の規模や店質で3課体制と2課体制を使い分けるべきだった。課題を挙げると、営業店の融資審査のスキルは低下した。また、営業店の預金担当役席（女性が中心）からの反発も相変わらず根強い。『相続手続きや預かり資産のセールス、テラー業務で忙しいのに、残った融資事務を担当させられている』との反発である。感情的な話だが、営業店の事務が減るより、人が抜かれるペースの方が速いのも事実である。
- 当金庫は7年前に電子稟議システムを入れると同時に融資事務の本部集中を進め、約2年をかけて営業店2課体制に移行した。当初は営業店から不満などもあったが、今では2課体制が普通である。営業店の職員が紙の融資稟議を作成したり、実行オペレーションを行ったりするスキルは低下したが、『そこに時間を割くなら提案力を高める努力をするべき』と割り切った。当金庫の場合、営業店に配置する融資担当の人数を10分の1に削減でき、しかも融資案件の多い大型店に数人を残しただけである。
- 当金庫は営業店2課体制に移行して数年が経過した。2課体制は営業推進面のメリットが大きい反面、事務ミスの増加は課題である。どうしてもチェックが弱くなる。監査部による監査で、数か月前に実行した融資契約のミスが見つかったりするので、金庫としてどこまで細かいミスを受け入れるかが求められよう。
- 当金庫は、融資担当と渉外担当を統合して2課体制にした。今は融資渉外担当が融資稟議書を作成する。別途、与信審査管理担当を各店に配置し、稟議書のチェックを行っている。また各店から1人ずつ職員を抜いてB O Cに再配置したほか、融資渉外の増員も実現した。現状、営業店職員は融資事務から解放されたため、特段の不満は出ていない。ただしB O Cの業務平準化のため、依頼は1日〇件までなどの上限を設けている。
- 10年くらい前に営業店2課体制に移行した。3課体制の頃は渉外担当が預金セールス、融資担当が融資セールス、窓口担当はテラーの役割分担だったが、融資渉外担当になり融資セールス中心に活動するようになった。昨今、預金セールスに注目が集まると、『2課体制ではなく過去の3課体制に戻した方が良いのでは』との意見が出始めている。

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、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）。

(図表6) 研修受講金庫のコメント (続き)

- 当金庫は融資事務の本部集中と合わせて営業店2課体制に移行したが、庫内の評価は分かれる。課題を挙げると、営業店が決算書を見なくなり、融資スキルの低下が著しい。融資事務を知らない役席が営業店に増えつつあり『これで良いのか?』との問題提起もある。もちろんメリットも大きく、融資事務を集中化し営業店2課体制としたことで、現在の渉外人員を確保できている。3課体制のままだったら渉外人員を確保できない。
- 当金庫は、融資BOC開設と合わせて営業店2課体制を実施済みである。営業店から融資事務はなくなった。『上手くいっている』と言う役職員と『問題だらけ』と言う役職員がおり、定着にはもう少し時間がかかろう。当金庫の課題は、営業店に残った融資オペレーションの押し付け合いが融資渉外担当と内勤担当の間で生じたことである。
- 当金庫は昔から渉外担当は自分で稟議書を作成しており、また稟議システムなどを導入したことで営業店2課体制を実現できた。一般に2課体制にすると融資のブレーキが弱くなると言われるが、当金庫では渉外担当のブレーキ役として支店長・次席が機能している。また大口先の管理なども支店長・次席の役割である。
- 4年前に営業店2課体制に移行した。当金庫は、渉外担当の増員と言うよりテラーや預金後方の女性職員を融資担当として育成する考えがあり、融資担当と預金担当を統合した形である。2課体制といっても3課体制近い部分も残る。
- 現在の営業店組織は3課体制だが、3店舗で2課体制を試行中である。預金・融資両方の事務を吸い上げるBOCを稼働途中で、順番に営業店事務を集約しつつある。どちらかと言うと渉外営業の強化より、テラーに融資事務の残りをさせたいと考えている。
- 当金庫は営業店2課体制と言っても他金庫と異なり、電子稟議や事務集中を行わない中で実施した経緯がある。融資渉外担当は、実際には渉外係と融資係に分かれており、融資係は15時まで融資窓口などを担当し、15時から外に営業に出るスタイルなだけである。
- 7・8年前に営業店2課体制に移行した。当初は事務集中のない中での2課体制であり、営業店の負荷も大きかったが、今はだいぶ集中化も進んでいる。一方で融資事務の集中化に伴い、本部の担当者にノウハウの属人化が進んでいる気がしてならない。
- 現在は営業店2課体制だが、店舗によって3課体制も「あり」である。大型店を中心に融資担当が稟議書などをチェックしたり、若手の指導をしたりしている。ただし融資事務はBOCに吸上げ済なので、営業店で融資実行オペレーションなどを行う必要はない。
- 新営業体制となり、営業店は法人・個人の渉外担当と、内勤担当に分かれた。BOCに預金と融資の事務を吸い上げたため、営業店には簡単な事務しか残っていない。そのため、営業店2課体制と同様の組織体制にある。
- 当金庫は現状3課体制だが、2課体制への移行を進めている。融資事務の集中に向け2024年1月～3月に試行店舗で営業店2課体制を実施したが、職員の評価はイマイチであった。中途半端に事務が残ったのが不満の根源だろう。そこで建替え店舗や新店舗は最初から2課体制とし、時間をかけて定着させていくことにした。

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。

経営戦略プランニング研修（2025年度）

関連レポートのご案内

企画

このほかにも、
信用金庫経営に関する様々な情報を発信していますので、
当金庫 HP からご覧ください！

当研究所 HP トップ : <https://www.scbri.jp/>

関連レポートは
こちら



No.	発行日	タイトル
2024-125	2025/1/14	信用金庫の新しいビジネスモデル策定（2024-16） —営業店事務の集中化状況—
2024-126	2025/1/14	信用金庫の新しいビジネスモデル策定（2024-17） —各種システムの導入状況—
2024-133	2025/1/20	信用金庫の新しいビジネスモデル策定（2024-21） —相続手続きの集中化策—
2024-134	2025/1/20	信用金庫の新しいビジネスモデル策定（2024-22） —庫内会議改革への取組み—
2024-155	2025/2/28	信用金庫の新しいビジネスモデル策定（2024-27） —規模縮小の容認への考え方—
2024-178	2025/3/25	信用金庫の新しいビジネスモデル策定（2024-37） —営業店適正人員の算出手法—
2024-179	2025/3/25	信用金庫の新しいビジネスモデル策定（2024-38） —少人数店舗運営に向けた工夫等—
2024-182	2025/3/26	信用金庫の新しいビジネスモデル策定（2024-39） —本部組織改革への取組み—
2024-183	2025/3/26	信用金庫の新しいビジネスモデル策定（2024-40） —本部組織のマルチタスク化への取組み—
2024-184	2025/3/26	信用金庫の新しいビジネスモデル策定（2024-41） —本部業務の可視化（定量化）策—
2025-7	2025/4/14	信用金庫の本部機能の移転動向
2025-9	2025/4/15	信用金庫のATM設置の見直し