

SCB SHINKIN
CENTRAL
BANK

金融調査情報

28-33

(2017. 3. 23)



信金中央金庫

SCB 地域・中小企業研究所

〒103-0028 東京都中央区八重洲 1-3-7
TEL. 03-5202-7671 FAX. 03-3278-7048
URL <http://www.scbri.jp>

信用金庫における今後の本店・本部のあり方について

「5～10年後を見据えたビジネスモデル検討シリーズ」の位置付け

- 本シリーズは、各信用金庫において5～10年後を見据えた中長期的ビジネスモデル構築に向けた検討を行う際に、参考資料として活用されることを想定している。
- 今後は現状認識の研究に加えて、5～10年後を見据えたビジネスモデルに関する参考情報の収集についてもさらに進めていくこととしたい。

視点

金融機関の本店・本部は、完成から30～40年は使用されるのが一般的である。そのため毎年、数金庫が本店・本部の建替えに取り組むものの、経験やノウハウを有する役職員不足などが課題となっている。近年の本店・本部に求められる機能にBCP対策やESへの配慮があり、その時々々の社会環境によって本店・本部のあり方に変化がみられる。またメンテナンスコストなどを含めたトータルコストの抑制にも注目が集まるようになった。そこで本稿では、平成28年5月に新本店ビルをグランドオープンさせた札幌信用金庫の事例を参考に、今後の本店・本部のあり方について検討する。

要旨

- 信用金庫にとって本店・本部の建替えは構想段階から完成まで10年程度をかけるビックプロジェクトとされる。
- 課題をあげると、過去に新本店・本部の企画に携わった経験のある役職員は少なく、また、時代の変化によって求められる優先順位が異なる点などがある。
- 近年は情報管理のためのセキュリティ強化や地域との共生・環境対策に加え、BCP対策やESへの配慮が不可欠となっている。また建設費だけでなく、その後の修繕費や解体費用までを含めたトータルコストの抑制も求められる。
- 本稿では札幌信用金庫の事例を取り上げる。

キーワード

本店・本部の建替え、BCP対策、トータルコストの抑制、ESへの配慮

目次

はじめに

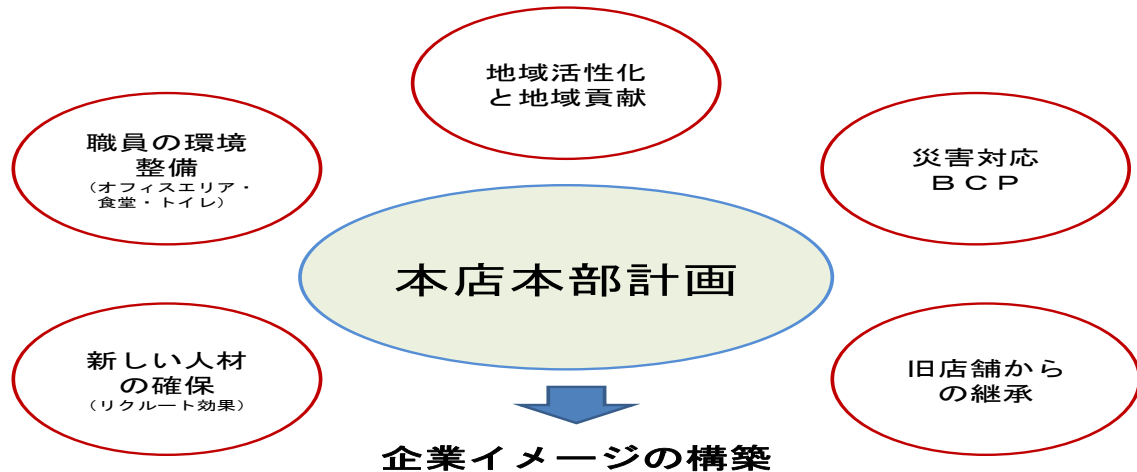
1. 本店・本部の建替え動向
2. 建替え検討時の諸課題
3. 本店・本部に求められる機能等
4. 札幌信用金庫の新店ビルについて

おわりに

はじめに

金融機関の本店・本部は、完成から30～40年は使用されるのが一般的である。そのため毎年、数金庫が本店・本部の建替えに取り組むものの、経験やノウハウを有する役員不足などが課題となっている。近年の本店・本部に求められる機能にBCP対策やESへの配慮があり、その時々々の社会環境によって本店・本部のあり方に変化がみられる。またメンテナンスコストなどを含めたトータルコストの抑制にも注目が集まるようになった。そこで本稿では、平成28年5月に新店ビルをグランドオープンさせた札幌信用金庫の事例を参考に、今後の本店・本部のあり方について検討する（図表1）。

（図表1）本店・本部の構想にあたって（キーワード）



（備考）(株)秀光セミナー資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

1. 本店・本部の建替え動向

金融機関の本店・本部は、完成から30～40年は使用されるケースが多い。また大規模修繕を加えることで、50年を超える使用も可能である。信用金庫を取り巻く経営環境が厳しさを増すなか、経費削減の要請もあり、この10数年は本店・本部の建替えに消極的な動きがみられた。結果、老朽化した本店・本部の建替えが待ったなしの状況にある信用金庫もあるようだ。

現状、毎年いくつかの信用金庫が新本店・本部をオープンさせている。本店・本部ビルを建替え中の信用金庫も複数みられる。ただし本店・本部の建替えは構想段階から完成まで10年程度を要するビックプロジェクトのため、計画中の信用金庫はその数倍はある模様である。

なお、信用金庫によって本店と本部が異なる建物のケースや、本部が複数の建物に分散するケースなどもあるが、本稿では本店と本部とを1つの建物として論じたい。

2. 建替え検討時の諸課題

信用金庫が本店・本部の建替えを検討する場合の課題をあげると、①過去に新本店・本部の企画に携わった経験のある役職員が少ない（経験者の不足）、②時代の変化により求められる機能やデザインなどが異なる（優先順位の変化）、③機能拡充とコスト抑制とのバランスを取りにくい（高コスト化しやすい）などがある（図表2）。

（図表2）本店・本部建替え時の諸課題

経験者の不足	年数経過により、過去（前回）の本店・本部の建替えに携わった役職員が少なくなり、経験やノウハウが不足している。
優先順位の変化	時代により本店・本部に求める機能などの優先順位が変化する。近年の例ではBCP対策の充実などが求められるようになっている。
高コスト化しやすい	本店・本部の建替えは30～40年に1回のビックプロジェクトのため、機能拡充を指向しやすく、結果として高コスト化しやすい。

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

（1）経験者の不足

現在の本店・本部の完成から30年以上が経過した信用金庫の場合、当時の担当者は定年退職している可能性が高い。支店の建替えや新規出店のノウハウを参考に新本店・本部を検討するのも一案だが、本店・本部と支店とでは求められる役割や位置付けが異なるため、参考になりにくい面もある。設計会社や建設会社についても、本店・本部の建替えに関する経験やノウハウを有する企業は限定されるのが実態であろう。

そこで多くの信用金庫では、企画部門または総務部門に組織横断的なプロジェクトチームを設置し、さらに最近、新本店・本部をオープンした他金庫の視察などを通じて経験やノウハウ不足をカバーしている。

（2）優先順位の変化

かつて金融機関の本店・本部（特に1階ロビーなど）は、豪華さや重厚感のあるデザインを重視した時代があった。なかには斬新なデザインを誇る本店・本部を建設する大手銀行もみられた。

しかしながら、平成10年頃から地域との共生や環境対応が叫ばれるようになり、景観への配慮やセミナーホールの設置、二酸化炭素の排出抑制、自然エネルギーの活用などが採用されるようになった。17年4月の個人情報保護法の施行以降、顧客情報の管理強化が求められるようになり、入退館システムの導入や集中応接フロアの設置が普及した。

近年の傾向をみると、東日本大震災の発生以降、BCP対策に注目が集まり、自家発電システムの設置や食料等の備蓄、帰宅困難者の受入れを想定した設備などが進められている。このように時代によって求められる優先順位も異なるものがある。

(3) 高コスト化しやすい

本店・本部の建替えは30～40年に1回のビックプロジェクトとなる。検討を進めるなか『せっかくなので付け加えよう』『本店・本部だから、ハイグレード仕様は必要だろう』といった議論が行われることも多いのではないかと。結果として、当初の想定を上回る高コストな本店・本部となる可能性があり、コスト削減への要請との間でバランスを取りにくい。

3. 本店・本部に求められる機能等

近年の本店・本部に求められる機能は、情報管理のためのセキュリティ強化や地域との共生・環境対策に加え、①BCP対策、②トータルコストの抑制、③ESへの配慮などとなる(図表3)。

(図表3) 近年の優先項目

BCP対策	東日本大震災の経験を踏まえ、本店・本部のBCP対策の充実が求められている。
トータルコストの抑制	建設費だけでなく、維持費(改修費)や解体費用までを考慮したトータルコストの抑制を前提に本店・本部を建設する。
ESへの配慮	本店・本部で働く役職員等が高いモチベーションを維持しつつ働けるような建物(什器などを含む。)とする。

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(1) BCP対策

東南海地震や首都直下型地震などの大規模災害の発生が懸念される現在、BCP対策の充実は不可欠となっている。信用金庫の本店・本部は大規模災害発生時の対応拠点となり、業務継続態勢の要となるべき施設である。特に東日本大震災の経験を踏まえBCP対策の強化は必須となっている。

近年の例では耐震構造の強化に加え、自家発電設備、食料や燃料の備蓄などが進められているほか、別途、バックアップ施設なども検討俎上にあがる。帰宅困難者の受入れ、または役職員の宿泊設備も必要となろう。海拔の低い地域では、津波対策を意識した海拔表示、外付けの非常階段などにも注目が集まっている。

また、本店・本部を一定以上の高層ビルにする場合、帰宅困難者の受入れを想定するセミナーホールなどと職員の執務スペースを分断する¹、などのフロアレイアウトが求められるようになった。例えば、セミナーホールや集中応接を低層階に配置し、中層階以上を本部の執務スペースとするレイアウトが増えているようだ。

(2) トータルコストの抑制

信用金庫の経営環境が厳しさを増すなか、建設から維持、次回の建替え（解体）までを考慮したトータルコストの抑制が必要となっている。信用金庫によっては1～2年間隔で組織変更、レイアウト変更などが行われる。定期的なメンテナンスコストも複数年でみると巨額となる可能性がある。

そこで近年のレイアウトではフリーアドレス型の什器の配置²、各部門を仕切る壁の廃止もしくは変更の容易な間仕切り設置など、組織変更時のコスト抑制を意図した作りがみられる。また建設の段階から10年単位の大規模修繕、さらには将来の解体（建替え）を想定した構造を採用し、トータルコストを抑制する動きがある。より大きな取組みとして、メガバンクや大手地域銀行では、本支店の全てを対象とする管財業務のコストコントロールに取り組む事例も増えてきた。

(3) ESへの配慮

「働き方改革」への対応も含め、本店・本部で働く職員のモチベーションが高まるよう、ESに配慮した機能やレイアウトなどは必須となっている。そこで新本店・本部の建設にあたっては、働きやすい職場の実現に向けた諸対応が進んでいる。食堂や休憩コーナー、喫煙スペースの拡充といった部門を跨ぐコミュニケーションの場が再評価されるようになった。空調や衛生対策の充実も時代の要請として求められている。また、細かい例では、職員が働きやすい職場環境を実現するため、『役職員用の什器（椅子）をハイスペックなものに見直すべき』との意見があった。これは1日に8時間以上、デスクワークする役職員の労働環境を改善する効果を狙ったものであり、建替え時に一新する事例もある。

¹ 情報管理やセキュリティの目的もあり分断する。

² 机やロッカーを動かしやすい。

4. 札幌信用金庫の新本店ビルについて

本稿では、平成 28 年 5 月に新本店ビルをグランドオープンさせた札幌信用金庫³の取り組み事例を紹介する。今後の本店・本部ビルの建替え検討時の参考情報としていただきたい。

(1) 新本店ビルのグランドオープン

① 経緯

平成 28 年 5 月、札幌信用金庫の新本店ビルがグランドオープンした（図表 4）。建替え前の旧本店は、昭和 41 年に完成したビルであり、近年老朽化がみられた。同金庫は 10 年ほど前から新本店ビルの建設計画を進めていたが、計画中に東日本大震災が発生したことを受け、コンセプト段階から抜本的に設計を見直した経緯がある。具体的には、BCP 対策の充実や組織変更を前提とした設計のほか、『本店ビルは誰のために存在するのか?』について再度考えた。検討を進めるなか同金庫は、利用するお客様はもちろんのこと、そこで働く役職員が笑顔になるような本店（職場）が大切との思いに至り、ES に配慮したデザインなどを積極的に採用することとした。約 3 年間の仮本店（本部）の後、28 年 5 月の新本店ビルグランドオープンに至った。

② 施設概要

同金庫の新本店ビルは、地下 2 階・地上 10 階建てで、地下は駐車場と地下街に隣接する ATM コーナー、1～2 階は本店営業部、3～10 階が本部（3 階はセミナールーム、4 階は総合受付等）となる。また 9 階の役員応接フロアには空中庭園（図表 5）を設けたほか、工芸作家「高橋三太郎」氏⁴の応接セットを配置する。

新本店ビルは敷地・建物とも同金庫が所有する。また、敷地内に隣接する地下 2 階・地上 4 階建てビルはパルコが区分所有する（敷地は同金庫が所有。ファストファッションのフォーエバー 21 が入居する。）。

(2) 特徴等

新本店ビルの特徴は、①BCP 対策、②セキュリティ対策、③組織変更を前提とする設計、④動線の確保、⑤ES 対応の充実などである。地元の賑わいに貢献し、地域に根差して発展してゆくための工夫を凝らしている。主な特徴は以下のとおりである。

³ 平成 28 年 3 月末の同金庫の概要は次のとおりである。本店所在地：北海道札幌市、預金量：5,023 億円（譲渡性を含む）、貸出金量：3,116 億円、店舗数：38 店舗、常勤役職員数：326 人

⁴ 札幌を拠点に活動を展開する、わが国を代表する木工作家であると同時に椅子デザイナーでもある。

① B C P対策

東日本大震災の教訓を踏まえ、B C P対策を充実させた。総合受付・集中応接を4階、セミナールームを3階に配置しセキュリティおよび動線を確保すると同時に、大規模災害時には帰宅困難者の受入れも想定している。

新本店ビルのエネルギーは、北海道電力の電気を利用するほか、冷暖房には都市ガスを使用する。また、自家発電機と備蓄燃料を地下に備えるため、停電時も3日間は電力を供給できる。そのほか断水時には井戸水を利用する（水洗トイレが使える）。

② セキュリティ対策

同金庫の役職員は、I Cカードの職員証で入室可能な執務フロアを限定されている。セミナールームを3階、総合受付および集中応接を4階に配置することで、不特定多数の一般顧客などの執務フロアへの入室を制限することに成功した。そのため、監視カメラの設置台数を最低限に抑えられた。一部フロアに最新の顔認証システムも導入した。

③ 組織変更を前提とする設計

一般に金融機関の本店・本部は、完成から30～40年は使用される。そこで同金庫は数十年先を見越した新本店ビルを完成させた。その際、組織変更などに伴うメンテナンスコストを抑制する試みを盛り込んでいる。

執務スペースのレイアウトはオープンな作りとし、部門間の壁なども最低限にとどめた（図表6）。役員室などについても変更が容易なレイアウトを採用している。全てのフロア・ドアの表札（看板）はマグネット式を採用したほか、壁に掛ける絵画なども取り外し可能なフックで固定する。

④ 動線の確保

一般顧客などの来店を4階までとし、本部職員の動線と分断した。これによってセキュリティおよびB C Pの実効性を格段に高めている。

執務フロアの廊下は直線で構成し、また床の段差を廃した。荷運びなどを容易にするため、廊下には絵画などを掛けないほか、ゴミ箱も通路上に設置していない。

⑤ E S対応の充実

今回、特に力を入れたポイントが同金庫役職員等の満足度の向上である。なかでも女性職員と関連会社などの社員に配慮した作りとしている。一般に女性職員は外出が少なく職場で一日を過ごす。だからこそ女性職員が働きやすく、モチベーションの向上するような工夫を凝らしている。更衣室や給湯室の面積を十分確保し、また、トイレの洗面台はフロアごとにデザイン・材質が異なっている（図表7）。

新本店ビルには警備員や清掃会社の社員も働く。こうした外部の社員等も働きやすい

ようなレイアウトを採用した。例えば、清掃会社の社員用の部屋を新本店ビルの中間である4階に配置している。

7階の食堂（合計56席）は、8階までの吹き抜けとなっており、採光窓を大きく取り、異なるデザインや色彩のテーブルを配置した（図表8）。各フロアの窓は清潔なロールスクリーンを採用し、外気と循環可能な装置を窓際に組み込んである。

新しい試みとして、各フロアのスペースにリフレッシュコーナー（ラウンジ）を設け、テーブル、椅子、給湯台、冷蔵庫などを設置した（図表9）。同コーナーは職員がちょっとした打合せや懇親、休憩などに使えるスペースとして活用されている。なお、3階と5階、7階には同コーナーにつながるオープンデッキ（庭園）がある。そのほか各種補助金を活用し緑化を行い、各フロアに完全分煙で喫煙スペースを設置した。

（3）反響

新本店ビルに対する職員の満足度は高く、また道内最大の商店街である四番街商店街の中心に位置していることから地元のランドマークとしての存在感も大きい。同金庫では、30年・40年後を見据えた新本店ビルが完成したと評価している。信用金庫だけでなく建設関係者などの視察も相次いでおり、地元における注目度は高い。

（図表4）新本店ビル外観



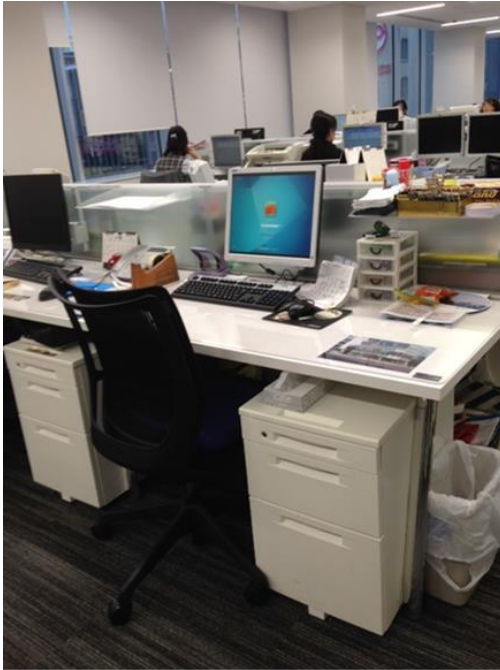
（図表5）9階空中庭園



〈施設概要〉

階数	地上10階、地下2階	
高さ	47.84m	
敷地面積	1,668.28㎡	
建築面積	1,529.87㎡	
延べ面積	新本店ビル/9,953.56㎡	共用部/685.14㎡

(図表6) 執務スペース



(図表7) 女性用トイレの洗面台

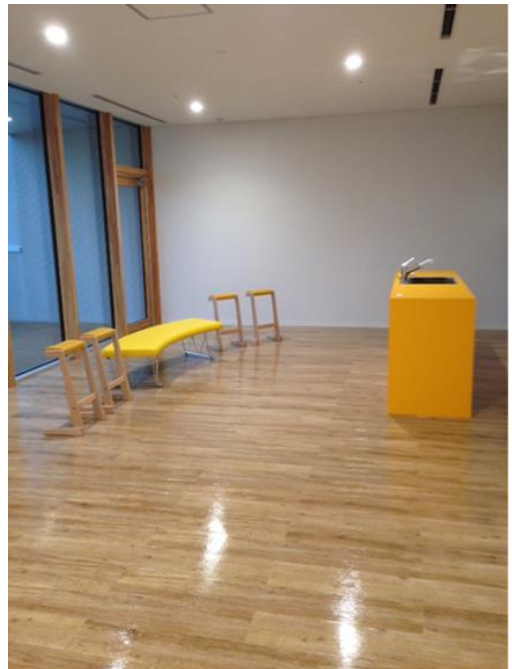


(注) フロアごとにデザイン・材質が異なる仕様である。

(図表8) 食堂



(図表9) リフレッシュコーナー



(注) フロアごとに配色が異なる。

(備考) 1. 図表4は札幌信用金庫提供

2. 図表5～9は信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

おわりに

金融機関の新本店・本部ビルは、それぞれの時代によって優先順位が異なるものの、実際の建設にあたっては数十年先までを見越した建物とする必要がある。

本稿で紹介した札幌信用金庫の新本店ビルは、当面の組織変更への対応だけでなく、20～30年後の大規模修繕やさらにその先の建替えまで想定した構造となっている。信用金庫が地域とともに持続的な成長を続けるには、中期展望に立った本店・本部のあり方を考えることが不可欠となる。

以 上
とね かずゆき
(刀禰 和之)

〈参考文献等〉

- ・ 株秀光「札幌信用金庫本店・本部計画におけるレイアウトとデザイン」
(FIT2016 セミナー資料)
- ・ 札幌信用金庫「新本店ビルのご案内」

本レポートのうち、意見にわたる部分は、執筆者個人の見解です。投資・施策実施等についてはご自身の判断によってください。