

SCB SHINKIN
CENTRAL
BANK

金融調査情報

29-24

(2017. 12. 25)



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>

信用金庫の店舗体制改革への取組み - 経営戦略⑦ -

視点

メガバンクグループは、平成 29 年度に入り抜本的な経営の構造改革に乗り出した。構造改革を通じ国内預貸金ビジネスの生産性を高める狙いがある。改革の柱が店舗体制改革であり、数年をかけて店舗の統廃合や集約、再配置、さらには機能の再設定などを加速させていく計画である。

信用金庫も経営の生産性向上が喫緊の経営課題となっており、店舗体制改革の実施が求められる。ただし、信用金庫は地域密着型の経営を基本に据えるため、ドラスティックな店舗統廃合を行いにくく、母店制度の導入などを通じた経営効率化と営業力強化の実現が主流となろう。同制度は信用金庫側の都合だけでなく、ニーズに見合った金融サービスを顧客に提供でき、セールスの付加価値向上にも資すると考えられる。

そこで本稿では、信用金庫の店舗体制改革の柱となる母店制度に焦点をあて、複数信用金庫へのヒアリング・意見交換の結果等をもとに取り上げる。

要旨

- 信用金庫は地域密着型経営を基本に据えることから、ドラスティックな店舗統廃合が難しく、店舗機能の再設定を通じた店舗体制改革に積極的である。
- なかでもフルバンクサービスを提供する母店と個人特化型の子店に再編成する「母店制度」を敷く信用金庫が全国に拡大している。
- 主な取組みでは、コストの削減ではなく、職員の育成や傾斜配置を重視する信用金庫が多い。
- 実効性を高めるための検討課題は、①店舗戦略における母店制度の位置付け、②適正な職員の配置、③シンプルな運用ルールなどである。

キーワード

店舗体制改革、生産性の向上、母店制度、職員の育成・傾斜配置、コストの削減

目次

はじめに

1. 店舗体制改革への動き
2. 母店制度の仕組み
3. 主な取組事例
4. 実効性を高めるための検討課題

おわりに

はじめに

メガバンクグループは、平成 29 年度に入り抜本的な経営の構造改革に乗り出した。構造改革を通じ国内預貸金ビジネスの生産性を高める狙いがある。改革の柱が店舗体制改革であり、数年をかけて店舗の統廃合や集約、再配置、さらには機能の再設定などを加速させていく計画である。

信用金庫も経営の生産性向上が喫緊の経営課題となっており、店舗体制改革の実施が求められる。ただし、信用金庫は地域密着型の経営を基本に据えるため、ドラスティブな店舗統廃合を行いにくく、母店制度の導入などを通じた経営効率化と営業力強化の実現が主流となろう。同制度は信用金庫側の都合だけでなく、ニーズに見合った金融サービスを顧客に提供でき、セールスの付加価値向上にも資すると考えられる。

そこで本稿では、信用金庫の店舗体制改革の柱となる母店制度に焦点をあて、複数信用金庫へのヒアリング・意見交換の結果等をもとに取り上げる。

1. 店舗体制改革への動き

日本銀行のマイナス金利付き量的・質的金融緩和（マイナス金利政策）が浸透するなか、わが国の金融機関は収益力の低下に苦しんでいる。国内の預貸金ビジネスを立て直すため、メガバンクでは抜本的な構造改革の実施が浮上している。その柱が店舗体制改革であり、生産性向上に向け今後は店舗数の削減やA I・FinTech への代替などを加速させていくと予想される。

信用金庫は、地域密着型経営を原則とすることから、メガバンクに比べ効率性や収益性の面で劣るという課題を有する。例えば信用金庫は、営業エリアが地域に限定されるため、メガバンクのように海外部門で収益を稼ぐことは困難であろう。こうしたことから収益性の観点では、収益の太宗を占める貸出金利息が9年連続で前期を下回り、貸出金利息で経費を賄えない逆転現象（貸出金利息－経費がマイナス）も6年連続となるなど、厳しい状況にある。

効率性の観点では、信用金庫の店舗数は18年連続で減少方向にあるものの、単純な店舗採算を根拠にドラスティブな統廃合に乗り出せない側面がある。メガバンクに比べ地域との関係が強いことなどから、店舗統廃合は最小限にとどめたいとの意識が根強

い。ただし、今後の経営環境を考えると、①足元の収益力低下に加え、②急速な人口の高齢化と減少により地域経済の縮小が避けられないこと、③人手不足の深刻化によりパートを含む職員の確保が困難になっていく可能性が高いことなどから、現在の店舗体制を維持し続けるのは難しいと考えられる。

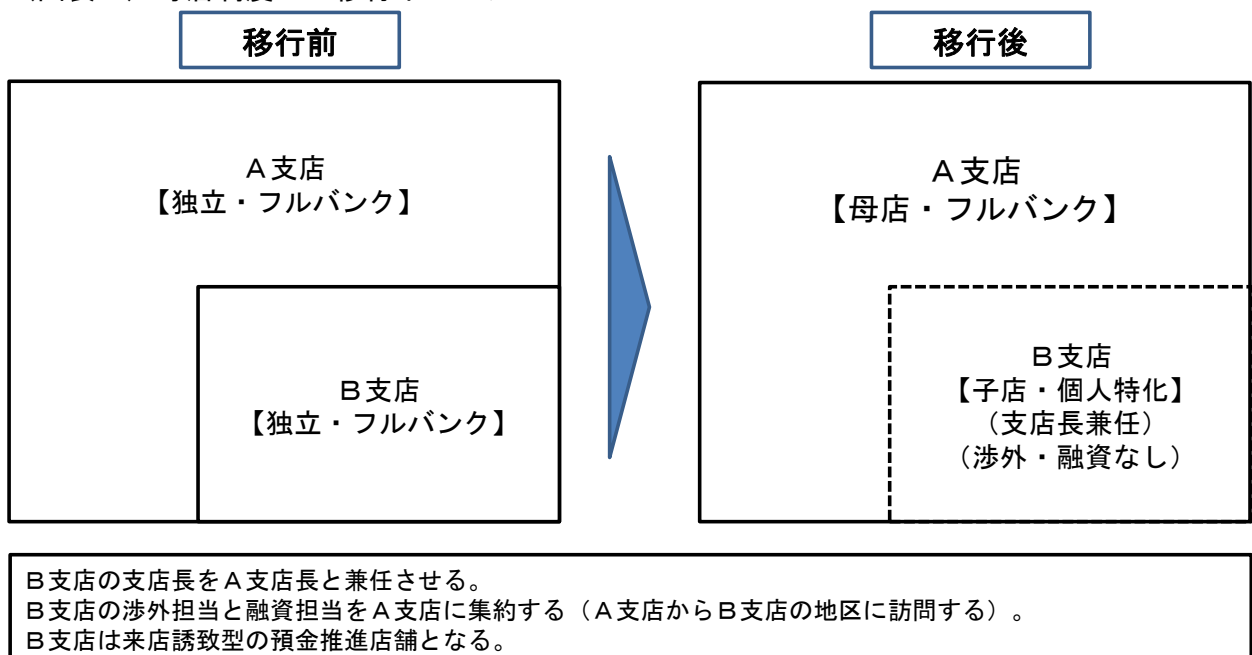
こうしたなか、地域の顧客に対する利便性の低下を最小限に抑える手法として、信用金庫の間で店舗機能の再設定を通じた効率化に注目が集まっている。具体的には、複数の店舗をグループ化し、フルバンクサービスを提供する母店と、個人・法人取引に機能を特化した子店に再編成する「母店制度」を導入する信用金庫が増加している。ちなみに、地域銀行の間では店舗内店舗制度や廃店後のフォロー策である移動店舗車の導入が相次いでいる。地域銀行も信用金庫と同様にメガバンクのようなドラスティックな店舗統廃合を行いにくいとされる。そこで顧客利便性の低下を抑える次善の策として、これらの手法を導入していると考えられる。

2. 母店制度の仕組み

(1) 仕組み

母店制度は、フルバンクサービスを提供する母店と、機能を特化した子店からなるグループ型の店舗体制で、もともと大型合併が相次いだメガバンクで導入が始まった（図表1）。信用金庫においては、平成10年頃から合併金庫を中心に普及が進み、近年は店舗体制改革の主流に位置付けられている。

（図表1）母店制度への移行イメージ



（備考）図表1～4まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

① 同制度の範囲

母店制度の特徴をあげると、母店と子店の支店長兼任に加え、子店の渉外担当者および融資担当者を母店に集約するスタイルが一般的である¹。本稿での母店制度も上記スタイルを想定している。

複数の店舗をグループとみなして運用するといった意味では、支店長を兼任させる店長兼任制度（支店長が兼任する以外はフルバンクサービスを提供）や、複数店舗の渉外担当者を一か所（または母店）に集約する渉外センター制度なども母店制度の一形態に位置付けられる。

営業地区の広大なメガバンクや大手地域銀行では、一定のエリアを統括する大型のエリア母店を中核に複数の支店、機能特化型店舗、ローンセンターなどからなるエリア母店制度（ブロック制度、事業部制度などの呼び方もある）の導入が増えつつある。エリア母店に目標配賦や人事権を付与し、エリア単位での独立採算的な活動を認めるほか、本部の法人融資担当や預かり資産推進担当などを常駐させるなどの動きがある。

② グループの組合わせ

信用金庫の母店制度は、母店1店舗に対し子店1店舗の組合わせが大半である（図表2）。2店舗以上の子店を1つの母店が統括する場合、①物理的な母店のキャパシティが必要なこと、②母店の事務負担が大きくなることなどから、組合わせが限定される。距離の遠い店舗同士の組合わせについては、渉外担当者の訪問に要する時間がかかることなどから難しいとされる。通常は距離の近い店舗同士で、大型の基幹店舗や新設（または新規出店）店舗を母店にしている。ここ数年は、店舗の減損会計に対応するため、当該店舗を巻き込んでグループ化する事例もみられる。

（図表2）組合わせの例

距離の近い店舗
新店舗と老朽化した店舗
建物が大型の店舗と小型の店舗
預貸和の大きい店舗と小さい店舗
基幹店舗と当該店舗から枝分かれした店舗
店舗採算が黒字の店舗と赤字の店舗

② サテライト店の位置付け

母店制度の導入にあたり、個人特化型の子店をサテライト店とする信用金庫が主流である。ここでいうサテライト店とは、支店を種類変更することなく個人顧客（預金

¹ 母店・サテライト店制度は、母店制度の一形態となる。

顧客)や法人顧客(融資顧客)向けに機能を特化するものである。出張所または代理店に種類変更しないため、顧客の口座移管が不要であり顧客利便性の低下を最小限に抑えられる。また、移行の手続き面でも容易な点がメリットとされる。

出張所に種類変更する場合、原則として母店への顧客の口座移管が発生し店番も変更される。特に代理店への移行を行う場合は、当該店舗を廃止し、代理店に種類変更の後、子会社等に業務委託するなどの手続きが発生する。ただし出張所や代理店は店舗機能が明確となり、顧客説明においてサテライト店より容易との意見がある。なお、28年9月までは当座預金を取り扱う支店のまま窓口営業時間を短縮することは困難であったが、規制緩和により支店でも窓口営業時間の短縮が容易となっている²。

(2) 導入目的

母店制度の導入目的は、①顧客利便性の維持に加え、②若手職員の育成、③経営資源の傾斜配置、④風評リスク発生の抑制、⑤コストの削減などとなる(図表3)。

① 顧客利便性の維持

店舗統廃合の場合、店舗までの距離が遠くほか口座移管の手間が生じる。特に年金層などの預金顧客にとって店舗の距離が遠くなることに不便を感じる可能性がある。そこで個人特化型の子店を残し、顧客利便性の低下を抑制する狙いがある。一方、中小企業などの融資顧客は渉外担当者のフォローにより利便性が低下する恐れは乏しいとされる。

② 若手職員の育成

営業店人員が減少するなか、少人数の店舗では若手職員に対する十分なOJTの実施が困難になっている。そこで複数店舗の渉外担当者や融資担当者を母店に集約し、OJT機能を高める目的がある。年齢の近い職員が同じ母店内に複数人配置されるので、職員間で競争意識や仕事に対するモチベーションが高まるとされる。

また、支店長候補者や融資経験の浅い女性管理職を子店の店舗長に配置し、将来の支店長登用に向けたマネジメントスキルを学ばせる事例もある。

③ 経営資源の傾斜配置

再編成により経営資源を確保し、メリハリのある人員配置を行う狙いがある。自金庫として力を入れたい地区の店舗に職員を厚く配置したり、本部の新設部門に充てたりする。また母店に融資の得意な職員を、サテライト店には事務処理の得意な職員をそれぞれ配置するなどし、職員の適材適所化を図る事例もある。

² 信用金庫法施行規則 第二百二十九条(業務取扱時間)を参照

④ 風評リスク発生の抑制

メガバンクを含め店舗統廃合が珍しかった10数年前は、風評リスク発生による顧客流出を避けるため廃店ではなく母店制度を導入するケースがみられた。店舗統廃合後に（店外）ATMを残す場合も同様の考え方であり、特に預金顧客の利便性低下を抑えたいとの狙いがある。

ただし近年は店舗統廃合が一般化しつつあることなどから、風評リスク発生を抑えることを主目的とする同制度の導入事例は減っているようである。

④ コストの削減

グループへの再編成を通じ、子店の事務機器の台数や販促費・光熱費などの物件費を削減する狙いがある。ただし、同制度は職員の再配置を行うものであり、役職員数が直接的に減少する訳ではないので金庫全体の人件費削減効果は乏しいとされる。なお、店舗単体の採算を計算するうえで赤字店舗を子店化（少人数化）し、コストを削減する事例はある。

（図表3）導入目的

顧客利便性の維持	物理的な店舗を残すことで、顧客利便性の低下を抑える。サテライト店の場合、顧客の口座移管は不要である。
若手職員の育成	渉外担当者や融資担当者を母店に集約することで、職員のOJT体制を強化する。
経営資源の傾斜配置	再編成で確保した職員を営業推進上の重点地区などに配置する。融資の得意な職員を母店に集約する。
風評リスク発生の抑制	風評リスクが発生し顧客が流出する可能性がある場合、店舗統廃合ではなく母店制度とし、顧客のショックを緩和する。
コストの削減	グループ化することで、余剰な事務機器などの削減を行い、物件費を削減する。

（3）同制度の弱点・課題

同制度を導入した後の課題は、①子店職員の意欲低下、②更なる効率化の必要性、③運用の複雑化などがある（図表4）。

① 子店職員の意欲低下

母店制度を導入した結果、子店職員のモチベーションが低下してしまいグループ全体の営業力が低下したとの話を聞くことがある。子店には支店長が常駐せず、また渉外担当者や融資担当者も配置されないなど少人数での店舗運用を強いられる。将来の統廃合への不安感や不満を抱く職員もいよう。このような状況下、子店のなかには積極的な営業活動が困難となるケースもある。

② 更なる効率化の必要性

母店制度の導入による経営効率化の効果と店舗統廃合のそれとを比較した場合、物理的な店舗が残る分、母店制度の方がコスト削減効果などは低い。そのため中長期的なもう一段の経営効率化を検討するなかで、子店のさらなる効率化や母店への統合を求められるケースが多い。近年、店舗内店舗制度や移動店舗車の導入、窓口営業時間の短縮などがクローズアップされる背景には、子店の効率化を進めたいといった考え方の表れであろう。

③ 運用の複雑化

母店制度の導入により事務処理などの運用ルールが複雑化し、本部・当該店舗の事務負担が増える可能性が高い。営業店評価を例にあげると、フルバンクサービスを提供する支店、母店制度の母店（支店）または子店（サテライト店など）が納得するような設定を検討する必要がある。従来型の一律の評価体制では職員の納得感を得ることが難しいだろう。

また、顧客の口座は子店に残り、管理を母店に移すことについて、顧客への説明も含め運用面で取り決めるべき点がある。

（図表 4）主な課題

子店職員の意欲低下	少人数で運営する子店は活動が限定されることもあり、職員のモチベーションが低下するケースがある。
更なる効率化の必要性	店舗統廃合によるコスト削減・経営効率化の効果と比較した場合、母店制度の方が効果は低い。
運用の複雑化	全店一律の営業店評価の適用が難しくなるなど、運用ルールが複雑化し、本部・当該店舗の事務負担が増える。

3. 主な取組事例

信金中央金庫 地域・中小企業研究所は、信用金庫の経営戦略の策定を支援するため、平成 29 年度に「経営戦略プランニング研修」³を開催した。以下では、同研修の受講者および他研修生とのディスカッション内容などを参考に、信用金庫における母店制度への取組みを紹介する。

全店フルバンクサービスの店舗網を理想としつつも、現実的な対応として母店制度を導入する信用金庫が多い。顧客ニーズに店舗形態を合わせ、過剰なサービスを見直すことで、むしろ顧客サービスの提供レベルは上昇するとの期待がみられる。また若手職員の育成や職員の傾斜配置のため、同制度を導入する信用金庫が多くみられる。

³ 平成 29 年度は 4 回開催し、34 金庫 36 人が受講した。

主な母店制度への取組みは図表5のとおりである。

(図表5) 主な母店制度への取組み

(考え方・基本方針)

- ・ 地域の顧客ニーズに対応した店舗体制とするなかで、母店制度を導入する。その際、最適な人員配置を合せて行う。
- ・ 担当する営業地区の重複する店舗を対象にサテライト店などの子店化を図り、人員配置を見直す。
- ・ 店舗単体の収益性の向上や人的経営資源の有効活用を目的に、母店制度（グルーピング）を導入する。
- ・ 職員数の削減と営業力の強化を図るため、渉外担当者を大型店（母店）に集約し、子店をサテライト化（店番あり）する。
- ・ 店舗網を地域でブロックに分け、ブロック長を配置する。ブロックごとに営業推進だけでなく、相互応援制度など人的な応援体制を整える。
- ・ 5～10年後を見据え、中長期的なスケジュール感で店舗の統廃合および母店制度の拡大を進める。
- ・ 将来の統廃合を見据え、子店の融資顧客や大口預金顧客から徐々に母店に移管する。

(仕組み)

- ・ 子店の事業性融資を母店に移管し、合せて渉外担当者も集約する。
- ・ 子店では消費者ローンの受付までを担当し、案件の実行および事業性融資の取扱いは母店が担当する。
- ・ より少人数での店舗運営を目指し、子店を出張所（または代理店）に種類変更する。
- ・ より少人数での店舗運営と職員の労務管理を強化するため、子店（出張所）の窓口営業時間を短縮する。サテライト店（支店）の窓口営業時間の短縮を検討する。
- ・ 店舗建替え時に個人特化型店舗（子店）に変更する。地域に密着した個人特化型店舗として個人渉外担当者を配置する。
- ・ 優秀な職員を母店に集め、定型的な業務が得意な職員は子店に配置する。
- ・ 営業店評価では、母店と子店を一体と見做し、合算した目標を割り振る。内訳は母店と個店で相談し決める。

(その他)

- ・ 支店（母店）の新築移転に合わせて、子店（出張所）を廃止する。
- ・ 市内4店舗の渉外担当者を母店に集約し渉外センターを設置する。渉外担当者のテリトリーを再設定すると同時に集金業務を効率化する。
- ・ 特に地方・郡部においては地域人口の減少や事業先の減少で総じて取引量が減少するため、移動店舗車を導入する。

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

4. 実効性を高めるための検討課題

実効性を高めるための検討課題は、①店舗戦略における母店制度の位置付け、②適正な職員の配置、③シンプルな運用ルールなどである（図表6）。

（図表6）検討項目

店舗戦略における母店制度の位置付け	中期経営計画および店舗戦略を実現するための一施策として、母店制度を導入する。
適正な職員の配置	母店および子店に配置する職員について、その人数やスキルを十分に吟味のうえ決定する。
シンプルな運用ルール	少人数の店舗運営でも運用可能なシンプルなルール化（事務処理等）とする。

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

（1）店舗戦略における同制度の位置付け

母店制度は、個別の店舗効率化手法であり、導入の前提として店舗戦略の策定が必要である。例えば将来的な店舗統廃合を前提とする母店制度の導入なのか、それとも店舗数を削減しない意思表示としての母店制度の導入なのかで、子店の役割や位置付けも異なってこよう。店舗採算の単純な改善を目指す同制度の導入ではなく、5年後・10年後の店舗体制を検討するなかでの同制度の導入が求められる。

なお、店舗戦略の策定の考え方については、金融調査情報 29-19「信用金庫の店舗戦略の考え方 -経営戦略④-」を参照願いたい。

（2）適正な職員の配置

母店および子店に配置する職員の人員数とスキル・能力について、適正に算出し配置する必要がある。顧客の金融ニーズに即した適材適所の観点に立てば、融資の得意な職員を母店に配置し、定型的な業務が得意な職員を子店に配置することが望まれる。人員数については、子店の人員を店舗運営の最低人数にまで絞ることで経営資源を捻出できる。そのためには、子店に求める業務内容とのバランスに注意を要する。また、母店に子店のフォローを任せるのなら、人員査定より余剰な職員を母店に配置しておいた方が無難であろう。

（3）シンプルな運用ルール

母店制度の抱える課題の1つに運用ルールの複雑化がある。同制度の導入にあたっては、シンプルな運用ルールの策定が必要である。例えば、口座を子店に残し、融資事務や管理を母店が担当する場合、母店において代行処理などの事務処理が発生する。母店に配置される渉外担当者が子店の担当地区で預金セールスを行った場合の事務処

理は母店がするのか、子店がするのかなどを決めねばならない。

いずれにせよ、少人数の店舗運営を強いられる子店が実施可能な事務処理等を策定しておくことが求められる。

おわりに

メガバンクが抜本的な構造改革への着手を発表して以降、信用金庫の間でも店舗体制改革への実施機運が急速に高まっている。これまで都市部に比べ店舗網の効率化に消極的であった地方部の信用金庫においても、店舗統廃合や母店制度の導入を検討し始めたようである。

信用金庫は地域に最良の金融サービスを提供し続ける責任を負う一方で、地域における金融インフラを維持するためには、ある程度の経営効率化を避けて通ることが難しくなってきた。地域でのニーズが乏しい過剰な金融サービスについては思い切っで見直し、より多くの金融サービスを求める地域に経営資源を投入した方が顧客ニーズに対応しているのではないのだろうか。

母店制度は、店舗統廃合のような大胆なコスト削減効果を望めないものの、職員の傾斜配置など経営効率化に資する施策とされるので、信用金庫の間で今後も導入が進むだろう。

〈参考文献等〉

- 信金中央金庫 地域・中小企業研究所 金融調査情報 29-19 「信用金庫の店舗戦略の考え方 -経営戦略④-」

以 上
とね かずゆき
(刀禰 和之)

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。