

## 信用金庫における窓口営業時間の弾力運用の動向について

信金中央金庫 地域・中小企業研究所上席調査役

とね かずゆき  
刀襦 和之

(キーワード) 信用金庫法施行規則 第129条、窓口営業時間の弾力運用、昼休み、  
少人数店舗

(視 点)

平成28年9月の規制緩和を受け、地域金融機関の間で支店の窓口営業時間を弾力運用する動きがある。来店客の少ない小型の支店を中心に昼休みを設ける事例が広がっている。昼休みを設けることで少人数での支店運営を実現すると同時に、防犯対策や職員の勤務管理の強化といった側面もある。特に過疎地域での有人チャネルの維持方法として窓口営業時間の弾力運用への注目度は高く、地域銀行に加え信用金庫の間でも導入が加速する見込みである。同時に地域の実態に合わせる形で、都市部などでも窓口営業時間の弾力運用が増えていくと予想される。

そこで本稿では信用金庫の支店における窓口営業時間の弾力運用の動向について取り上げる。

(要 旨)

- 平成28年9月の規制緩和により、金融機関支店の窓口営業時間の弾力運用が容易となった。
- 30年8月現在、17金庫39支店の窓口営業時間が弾力運用されている。現状、昼休みを1時間取る形のみで、地域銀行のような前倒し事例などはみられない。
- 導入目的は、実態に見合った①人員配置または②営業時間の設定に加え、少人数店舗の③防犯対策や④職員の勤務管理の強化などがあげられる。特に過疎地域においては、店舗ネットワークを維持するための選択肢の一つと期待される。
- 今後は地域の実情に合せ、都市部などでも支店窓口営業時間の弾力運用が拡大すると予想される。個々の地域金融機関が生産性の高い営業体制を確立するべく、独自性を発揮した店舗運営を目指していく見込みである。

## はじめに

平成28年9月の規制緩和を受け、地域金融機関の間で支店の窓口営業時間を弾力運用する動きがある。来店客の少ない小型の支店を中心に昼休みを設ける事例が広がっている。昼休みを設けることで少人数での支店運営を実現すると同時に、防犯対策や職員の勤務管理の強化といった側面もある。特に過疎地域での有人チャネルの維持方法として窓口営業時間の弾力運用への注目度は高く、地域銀行に加え信用金庫の間でも導入が加速する見込みである。同時に地域の実態に合わせる形で、都市部などでも窓口営業時間の弾力運用が増えていくと予想される。

そこで本稿では信用金庫の支店における窓口営業時間の弾力運用の動向について取り上げる。

## 1. 支店窓口営業時間の弾力運用の状況

### (1) 規制緩和の実施

平成28年9月の規制緩和により、金融機関支店の窓口営業時間の弾力運用が容易となった。規制緩和前は、信用金庫法施行規則 第二百二十九条（業務取扱時間）<sup>(注1)</sup>によって、『①当該事務所の所在地又は設置場所の特殊事情その他の事情により第一項に規定する業務取扱時間とは異なる業務取扱時間とする必

要がある場合、②当該事務所の顧客の利便を著しく損なわない場合、③当該事務所が当座預金業務を行っていない場合』（抜粋）の3要件を満たした場合、窓口営業時間の変更が可能であった<sup>(注2)</sup>。そのため信用金庫の間には、支店を出張所または一般代理店に種類変更し当座預金業務を取り扱わないようにしたうえで、昼休みを設けるなどの対応が取られてきた。

しかしながらATMやインターネットバンキングなどが普及し、また近隣店舗などを案内することで顧客利便性の低下を抑えられるため、規制緩和では『当座預金業務を取り扱っていないこと』が条件から削除された<sup>(注3)</sup>。

### (2) 導入状況

規制緩和を受け、30年に入り支店の窓口営業時間を弾力運用する信用金庫が増え始めた。信金中央金庫 地域・中小企業研究所の調査では、30年8月現在、17金庫39支店で、窓口営業時間が弾力運用されている<sup>(注4)</sup>（図表1）。これら39支店の弾力運用の内訳をみると、全て昼休みの実施であり、地域銀行のような営業時間の前倒し（例えば、14時30分で終了）や後倒し（例えば、10時オープン）はみられなかった。

地域的には、北海道が6金庫、東北が4金庫、関東が4金庫、東海が3金庫である。現状では西日本での導入事例がみられず、また実施

(注)1. 銀行の場合は銀行法施行規則 第16条

2. ここで言う「変更」とは、平日9時～15時までの窓口営業時間の短縮を想定する。

3. 詳しくは、金融庁HP（平成28年9月15日公表）を参照願いたい。

4. 各行庫のHPおよびニュースリリースにて調査。規制緩和以前から弾力運用を実施中の支店および出張所、代理店の弾力運用を除く。

図表1 支店の窓口営業時間の弾力運用状況（30年8月現在）

信用金庫(地区)	開始時期	支店数	弾力運用の内容
A (北海道)	29年10月2日	3	11:30~12:30まで休業
B (北海道)	30年1月4日	3	11:30~12:30まで休業
C (北海道)	30年1月4日	2	12:30~13:30まで休業
D (東北)	30年1月4日	1	11:30~12:30まで休業
E (関東)	30年1月4日	1	11:30~12:30まで休業
F (関東)	30年2月13日	1	12:30~13:30まで休業 (15:30まで延長)
G (北海道)	30年4月2日	5	11:30~12:30まで休業 (1店舗は、12:30~13:30まで休業)
H (北海道)	30年4月2日	1	12:00~13:00まで休業
I (東北)	30年4月2日	1	12:00~13:00まで休業
J (東北)	30年4月2日	2	11:30~12:30まで休業
E (関東)	30年4月2日	1	11:30~12:30まで休業 (対象店舗の拡大)
A (北海道)	30年5月7日	2	11:30~12:30まで休業 (対象店舗の拡大)
K (東北)	30年7月2日	3	11:30~12:30まで休業
L (東海)	30年7月2日	3	12:00~13:00まで休業 (1店舗は、11:30~12:30まで休業)
M (北海道)	30年8月1日	2	11:30~12:30まで休業
N (関東)	30年8月1日	1	11:30~12:30まで休業
O (東海)	30年8月1日	2	11:30~12:30まで休業
P (関東)	30年8月8日	2	11:30~12:30まで休業
Q (東海)	30年8月13日	3	11:30~12:30まで休業

(備考) 1. 支店の窓口営業時間の弾力運用と同時に出張所の弾力運用を開始した信用金庫、出張所の窓口営業時間の弾力運用を新たに開始した信用金庫もある。  
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

店舗の立地をみると過疎地域が大半となる。

ATMの位置や、出入り口のレイアウトによる個別事情が大きいようである。

### (3) 昼休みの設定内容

現状、信用金庫の弾力運用は昼休みの導入のみである。そこで昼休みの実施内容などをみてみたい。昼休み時の店舗閉鎖方法については、①シャッターを閉める事例、②自動ドアを止め昼休み中の案内カードを掲示する事例、③窓口に案内を出す事例（ロビーに客は入れる）などがある。これらは当該店舗の

窓口を閉める昼休みの時間中もATMを稼働させており、顧客利便性の低下を大きく損なわないようにしている。また仮に昼休み中に急ぎの相談を求める顧客が来店した場合やATM操作でトラブルが生じた場合などは支店職員が対応するなど、柔軟な対応を図ることとしている。

なお、現時点で窓口営業時間を弾力運用す

る支店の多くは、事業性融資を取り扱わない個人特化型支店のようなものである。

## 2. 導入の狙い

信用金庫が窓口営業時間を弾力運用する目的は、地域の実態に見合った①人員配置または②営業時間の実現に加え、少人数店舗の③防犯対策や④職員の勤務管理の強化などがあげられる（図表2）。

### (1) 実態に見合った人員配置

地域の実態に見合った人員配置の実現を目的とする。地域金融機関の収益環境が厳しくなるなか、過疎地域の小型店舗や赤字店舗などを統廃合する動きがある。限られた経営資源を有効活用するためには、より多くの融資が見込める都市部などに職員を傾斜配置していくことは経営戦略として不可欠と言える。

その一方で地域金融機関として地域からの撤退が難しいケースもある。そこで過疎地域の支店などを維持する代わりに必要最低限の人員配置にまで絞り込む案が浮上した。人員を効率化することで当該支店の採算改善も見込まれる。ただし、少人数で支店を運営するには9時から15時まで窓口を開けるに十分なローテーションを組めず、その解決策として昼休みを設ける事例が登場したと考えられる（図表3）。職員全員が一整に休憩を取るため、防犯対策などで効果が期待されるし、休憩時間などの勤務管理の強化にもつながる。

### (2) 実態に見合った営業時間

地域の実情に見合った営業時間を実現する目的がある。ショッピングセンターなどの商業施設内にインストアブランチを支店出店す

図表2 弾力運用の目的

実態に見合った人員配置	来店客の少ない小型の支店などについて、さらなる少人数化を実現する。
実態に見合った営業時間	ショッピングセンター内の支店の開店時間を当該センターに合わせるなど、窓口営業時間を実態に合わせる。
少人数店舗の防犯対策	店頭が手薄となる昼食時間帯の防犯対策を強化するため、昼休みを設ける。
少人数店舗の職員の勤務管理の強化	職員の勤務管理を強化し、休憩時間を確実に取得できるよう昼休みを導入する。

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表3 ローテーションのイメージ（4人での支店運営の例）

（昼休みなし）

	9	10	11	12	13	14	15
支店長							
支店長代理							
テラー①							
テラー②							

（昼休みあり）

	9	10	11	12	13	14	15
支店長							
支店長代理							
テラー①							
テラー②							

（備考）1. 色なしが休憩時間  
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

る場合などが代表例となる。仮に当該センターの開店時間が10時だとしたら、当該インストアランチの窓口営業時間も10時スタートにして何ら問題はないのではないかと(支店である限り、規制緩和前の窓口営業時間の後ろ倒しは困難であった)。29年に窓口営業時間の弾力運用を開始したある地域銀行では、市場内の支店の窓口営業時間を30分早める代わりに終了時間を30分前倒している。これは、市場で働く卸売業者などのニーズに即した取組みと考えられる。

### (3) 少人数店舗の防犯対策

少人数店舗の防犯対策を目的とする。図表3の例では、昼休みなしの場合、12時～14時までの2時間、店頭で接客する職員は2人となり、防犯面での課題が懸念される。一方、昼休みを設けると全員が同時に休憩を取得できるため、窓口営業時間中は常時4人の職員が店頭に出ていることになる。

### (4) 少人数店舗の職員の勤務管理の強化

職員の勤務管理を強化する目的がある。図表3のような少人数店舗の場合、接客のため十分な休憩時間を取得できないケースもあるのではないかと。または休憩時間が不規則にな

り、昼食時間が15時過ぎるケースもあるのではないだろうか。働き方改革による長時間労働の是正が問題となるなか、職員の勤務管理を強化する一手法として、昼休みを設ける案が浮上している。

また前述のインストアランチのように9時に窓口を開ける必要性が乏しいケースもある。そのような支店については開店時間を実態に合わせることで、不要な勤務時間を削減することが期待される。

## 3. 今後の展開

足元では過疎地域の支店の窓口営業時間を弾力運用する事例が太宗を占めるが、今後は都市部の支店などにも弾力運用の拡大が見込まれる。想定される弾力運用の例として、①法人特化型店舗、②個人特化型店舗(ローンセンター併設支店を含む)などがある(図表4)。

### (1) 法人特化型の支店

東京や大阪といった大都市部で出店が相次ぐ空中店舗(法人特化型店舗)は、渉外営業で融資開拓を行い、来店誘致には消極的である。個人顧客との取引も自然体で、ATMを未設置の空中店舗もある。そのため空中店舗は、窓口営業時間を後ろ倒したり、昼休みを

図表4 窓口営業時間の弾力運用の拡大例

法人特化型店舗(支店)	個人顧客の来店は原則なく、また法人顧客の来店客数も少ないため、開店時間を遅くするなどの弾力運用が想定される。
個人特化型店舗(支店)	開店時間を遅くしたり、休日に営業する代わりに平日休業としたりするなどの弾力運用が想定される。

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

設けたりしても問題ないとの意見がある。

## (2) 個人特化型の支店

住宅ローンや預かり資産などの個人向け相談業務に力を入れる個人特化型店舗のなかには、休日営業の導入や平日の窓口営業時間の延長などが行われている。顧客ニーズの調査などが必要となるが、例えば平日18時まで窓口を開ける代わりに10時開始や11時開始などの営業時間設定や、不動産業者に合わせて休日営業の代わりに平日の月曜日を休業にすることなどを行いたいとの意見がある。

## (3) さらなる弾力運用の可能性

支店の窓口営業時間の弾力運用の事例とは異なるが、ある地域銀行では代理店の営業時間の弾力運用策として、A代理店を月・水・金の9時～15時、B代理店を火・木の9時～15時に再設定した（29年12月開始）。こうした取組みについては支店についても可能になる見込みで、今後は顧客利便性を著しく損なわないこと、職員の労働条件が過度に厳しくならないことなどを条件に、より柔軟な弾力運用を取り入れる信用金庫が登場すると見込まれる。

個々の地域金融機関がマーケットの状況や経営戦略に沿った効率的な営業体制を実現するための一手法として、さらなる弾力運用を行う支店が登場することも期待される。

## 4. 検討課題等

窓口営業時間の弾力運用を実施する際の検討課題は、①顧客への周知、②休業時間中の対応、③コスト削減効果などとなる（図表5）。

### (1) 顧客への周知

顧客への周知を図る必要がある。弾力運用を行う支店については店頭①変更後の営業時間、②営業時間の変更期間（実施期間を設定する場合）、③当該支店の最寄りの営業所の名称・所在地・電話番号その他の連絡先を掲示する必要がある。

ただし弾力運用を行う当該支店に来店する顧客のなかには、僚店の取引顧客や未取引の顧客などもあるだろう。店頭に来店し初めて昼休みなどを知ったのでは顧客満足度が低下するかもしれない。顧客への周知を徹底するため、HPへの情報掲載などを実施し、弾力運用について幅広く案内することが求められるよう。

図表5 検討課題

顧客への周知	当該店舗の顧客だけでなく、僚店の取引客、未取引の顧客などへの周知策として、自行庫HPへの情報掲載などを行う。
休業時間中の対応	窓口を閉める昼休み時間中に来店客があった場合、当該支店職員の対応の有無などを決める必要がある。
コスト削減効果	窓口営業時間の弾力運用そのもののコスト削減効果は限定的である。経営資源の再配置を前提に検討する必要がある。

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

## (2) 休業時間中の対応

昼休みを導入した支店の多くが、昼休み時間中でも急な来店客などには柔軟に対応している。その場合、当該支店の職員は時間外勤務となる可能性もあるので、休業中の対応について自金庫内でルール化する必要がある。

完全に窓口営業を行わないと選択するならば、店舗のシャッターを閉めたり、外線電話を最寄りの店舗に自動転送したりするなどの対応が求められよう。

## (3) コスト削減効果

人員の効率化により当該支店の採算は向上するだろうが、金融機関全体の人員が削減される訳でなく、人件費の削減効果は期待しにくい。物理的な店舗統廃合ではないので、物件費の削減効果も限定的とみられる。

むしろ支店の窓口営業時間の弾力運用は、人的経営資源の再配置を通じた生産性向上の

効果が期待される。これまで廃止が難しかった過疎地域の支店や来店客が極端に少ない支店の人員を必要最低限な人数まで効率化し、人員を融資の見込める地域の支店などに傾斜配置できるようになる。

## おわりに

店舗体制の効率化を目的に母店制度（母店・サテライト店制度）を導入する信用金庫が増えてきた。有人の店舗ネットワークを可能な限り維持しつつ、経営の効率化を目指す施策として注目される。窓口営業時間の弾力運用は店舗体制を再構築するなかで、母店制度と同様、人員の再配置などに資する施策となり得る。そのため、過疎地域で来店客の少ない小型の支店から弾力運用が広がろう。

信用金庫は、引き続き経営の合理化と金融サービスの維持の両立が求められるので、窓口営業時間の弾力運用についても検討俎上にあげる価値はあると考えられる。