



信用金庫の店舗体制改革

－ 事前課題の集計結果 －

信金中央金庫 地域・中小企業研究所上席主任研究員

とね かずゆき
刀禰 和之

(キーワード) 信用金庫、経営戦略、新型コロナウイルス感染症、店舗体制改革

(視 点)

1990年代後半以降、信用金庫の営業活動の主軸が預金セールスから融資セールスに転換するなか、店舗の位置付けは大きく変わってきた。人口減少などの急激な環境変化や金庫収益の減少、デジタル化の進展、さらには深刻な状況にあるコロナ禍などにより、信用金庫の店舗体制改革の加速が予想される。今後、地域の金融インフラを維持しつつ、店舗網の効率化を模索する動きは強まっていこう。

そこで本稿では、当研究所が2020年11月から2021年1月にかけて実施した「経営戦略プランニング研修」の第5回「店舗体制改革」の事前課題（集計結果）を紹介する。信用金庫の店舗戦略の見直し方向について幅広く取り上げたい。

(要 旨)

- 本稿は、「経営戦略プランニング研修」の第5回「店舗体制改革」の事前課題（集計結果）を取りまとめたものとなる（受講金庫は96金庫）。
- 今後3年程度の期間で考えた店舗数の増減予想は、「増減なし」が56.5%となる一方で、「減少する」も4割あった（問1）。
- 今後3年程度を考えると、ATMと両替機で「減少する」の割合が高く、全自動貸金庫（函数）と窓口端末（TM）では「増減なし」の割合が高い（問4）。
- 事務集中センターを「開設済み」の受講金庫が6割を超え、実施中の業務をみると「振込み等の為替事務」「債権書類の集中管理」の回答が多かった（問5）。
- 店舗共同化の検討対象として「創業支援施設」「シェアオフィス」「保育園・学童保育」「カフェ・喫茶店」などが挙げられる（問7）。

※「経営戦略プランニング研修」の第5回「店舗体制改革」の事前課題提出期間は、2020年11月16日～12月18日

はじめに

1990年代後半以降、信用金庫の営業活動の主軸が預金セールスから融資セールスに転換するなか、店舗の位置付けは大きく変わってきた。人口減少などの急激な環境変化や金庫収益の減少、デジタル化の進展、さらには深刻な状況にあるコロナ禍などにより、信用金庫の店舗体制改革の加速が予想される。今後、地域の金融インフラを維持しつつ、店舗網の効率化を模索する動きは強まっていこう。

そこで本稿では、当研究所が2020年11月から2021年1月にかけて実施した「経営戦略プランニング研修」の第5回「店舗体制改革」（以下「本研修」という。）の事前課題（集計結果）を紹介する（図表1、2）。信用金庫の店舗戦略の見直し方向について幅広く取り上げたい。

1. 事前課題の集計結果（受講金庫の特徴等）

本研修は、全国から96の信用金庫が参加した。受講金庫の地区別、預金規模別の分布をみると、（図表3、4）のとおりである。

また、本研修の事前課題提出期間は2020年11月から12月だったため、2021年1月の緊急事態宣言の再発令以降、信用金庫を取り巻く環境が当時と変わったことに留意願いたい（図表5）。

2. 店舗戦略の考え方（問1）

信用金庫の店舗数は市場環境の急激な変化などを受け減少傾向にある。また信用金庫の営業活動の主軸が預金セールスから融資セールスに変わるなか、この20年で店舗の位置付けも大きく変わってきたと考えられる。そ

図表1 経営戦略プランニング研修の概要

信用金庫の経営戦略の策定等を支援するため、信金中央金庫 地域・中小企業研究所が2017年度に開始した信用金庫役職員向けの集合（ゼミ）形式の集合研修である。2020年度は新型コロナウイルス感染症の感染拡大を受け、オンライン方式での開催に変更した。

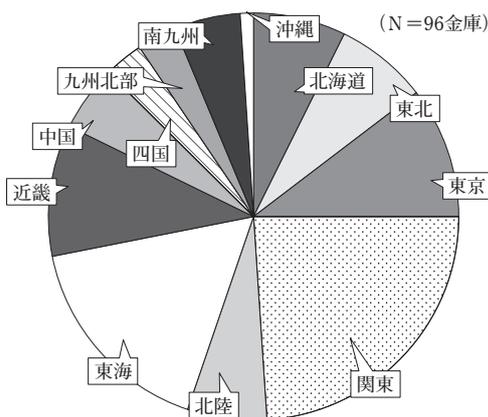
信用金庫のニーズが高い分野（テーマ）単位で募集を行っており、受講信用金庫から提出された事前課題の集計結果および業界動向等の解説をYouTubeで配信する形である。

（備考）図表1～17まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

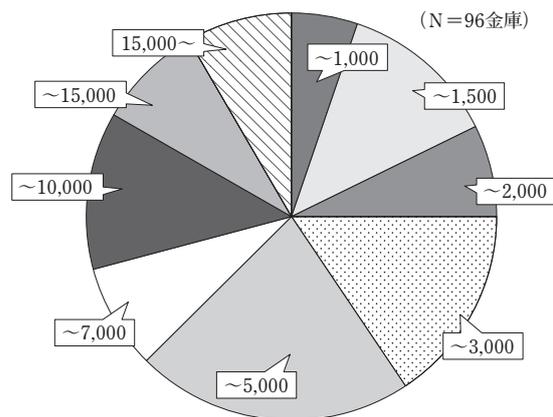
図表2 本研修スケジュール

年 月 日	内 容
2020年11月16日	研修の案内発出（第5回テーマ「店舗体制改革」）
12月18日	申込み期限（事前課題の提出期限）
2021年 1月 8日	YouTubeによるWeb研修動画の配信（約50分）
1月29日	Web研修動画の配信終了

図表3 地区別の受講状況



図表4 預金規模別の受講状況（億円）



図表5 事前課題の内容

No.	設問（大項目）	課題の内容
問1	店舗戦略の考え方	店舗戦略の検討について
問2	店舗機能の再設定（機能特化型店舗）	店舗機能の再設定による母店・サテライト店制度や機能特化型店舗について
問3	店舗統廃合の実施	店舗統廃合の実施について（店舗内店舗制度を含む）
問4	店外ATM等の設置	今後3年程度を考えた店内ATM・店外ATM等の増減状況について
問5	事務集中センターの運営	営業店事務を本部集中する「事務集中センター」の開設・運営状況について
問6	窓口営業時間の柔軟対応	支店（出張所を含む）の窓口営業時間の柔軟設定について
問7	共同店舗の出店	自己所有の店舗の一部を保育園等の異業種と共同店舗化することについて

（備考）1. 回答は原則として選択式を採用し、意見等はコメント欄に記入
 2. 回答に未記入があった場合等は、適宜「その他」などへの修正を実施

ここで（問1）では、信用金庫の店舗の位置付け・意義を再確認した。

（1）店舗の位置付け・意義

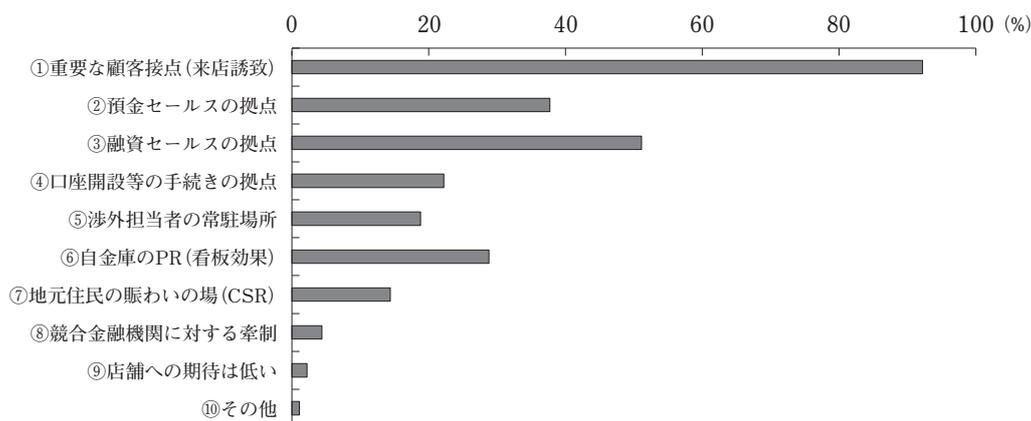
信用金庫にとって店舗は、「重要な顧客接点（来店誘致）」が92.2%に達し、店舗を重要視する信用金庫が大半を占める（図表6）。2番目に多い回答は、「融資セールスの拠点」の51.1%となり、「預金セールスの拠点」（37.7%）を上回った。また、営業推進上の目的から「自金庫のPR（看板効果）」も3割を超えた。「その他」のコメントをみると『窓口セールス

の拠点』などがあつた。

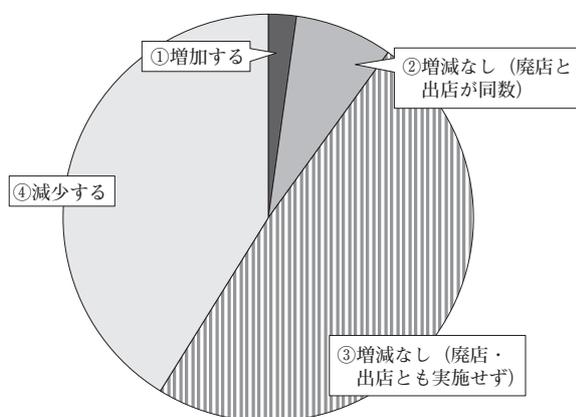
（2）今後3年程度を考えた店舗数の増減

店舗は貴重な顧客接点と位置付け、重要視する一方で、今後3年程度の期間で考えた増減状況は、「増減なし」の56.5%に対し、「減少する」が41.1%あつた（図表7）。なお「増減なし」を選択した受講金庫のうち「廃店・出店とも実施せず」が48.8%と大半を占める。受講金庫のうち「増加する」の回答は2.2%だったので、今後も信用金庫の店舗数は減少傾向が続くと予想される。

図表6 店舗の位置付け・意義 (3つまで回答可)



図表7 今後3年程度を考えた店舗数の増減



参考までに今後3年程度で考えた新しいエリアへの新規出店(営業エリアの拡大)を確認すると、「実施予定・検討中」は11.6%となり、「予定なし」が7割近い65.5%だった。ただし、「未定(現時点では答えられない)」も23.3%あるため新しいエリアへの新規出店に関する潜在ニーズは、受講金庫の間で一定割合存在すると考えられる。その際、融資特化型の空中店舗を検討する受講金庫があるほか、支店や出張所の新規出店ではなく、(法人)事務所の新規開設を模索する受講金庫もみられる。

3. 店舗機能の再設定(機能特化型店舗)(問2)

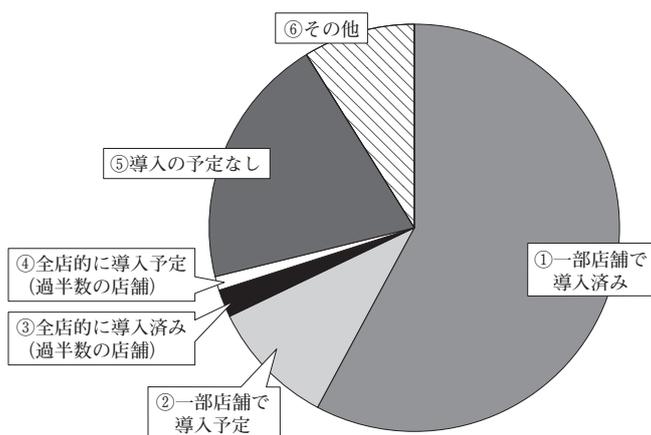
顧客利便性の低下を最低限に抑えるため、店舗機能を顧客ニーズに合わせた母店・サテライト店制度を導入する信用金庫が増えている。また近年は、空中店舗などの融資特化型店舗を新規出店する動きもあり、フルバンクサービスの提供ではなく顧客ニーズの高い分野に業務を絞った機能特化型店舗も登場している。そこで(問2)は、母店・サテライト店制度の有無や業務内容などを確認した。

(1) 母店・サテライト店制度の有無

母店・サテライト店制度の導入状況を見ると、「一部店舗で導入済み」が57.7%となり、「全店的に導入済み(過半数の店舗)」を加えると6割を超えた(図表8)。導入予定も1割強あり、「導入の予定なし」は20.0%に留まる。「その他」のなかには、「過去に導入していたが、廃止した。」との回答もあった。

参考までに代表的なサテライト店(子店)の取扱業務は、「口座開設や住所変更等の手

図表8 母店・サテライト店制度の有無



続き」(63.3%)や「預金商品(外貨等を含まず)」(56.6%)の回答割合が高く、「消費者ローンの実行」(14.4%)、「住宅ローンの実行」(8.8%)は一部の受講金庫に留まった(複数回答可)。

下」は37.7%となる。受講金庫からは、『出張所化と比べ事務処理の負担が軽減されない。』や『人事考課の平等性確保が難しい(特にサテライト店)。』などの課題が指摘されている。

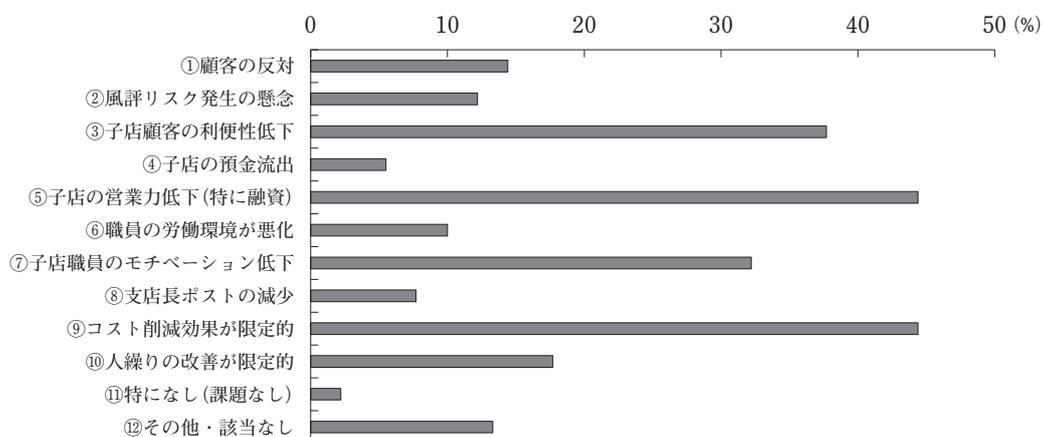
(2) 母店・サテライト店制度のデメリット

母店・サテライト店制度のデメリットを挙げると、「コスト削減効果が限定的」が44.4%となり、「人繰りの改善が限定的」(17.7%)を上回った(図表9)。また「子店の営業力低下(特に融資)」が44.4%、「子店顧客の利便性低

4. 店舗統廃合の実施(問3)

2020年度末の信用金庫の店舗数は7,181店舗となり、前期末から56店舗減少した。信用金庫の店舗数は1998年度末の8,673店舗をピークに22年連続で減少している。そこで、店舗統廃合時の対応策などを課題に設定した(問3)。

図表9 母店・サテライト店制度のデメリット(3つまで回答可)



(1) 店舗統廃合後の顧客利便性の維持策

店舗統廃合後の顧客利便性の維持策は、「僚店による営業活動の継続」が60.0%、「店外ATMの設置（維持）」は40.0%となり、それ以外の回答は1割に満たない（図表10）。ただし「店舗統廃合しない」の回答が37.7%あり、約4割の信用金庫は店舗統廃合そのものに慎重である（店舗統廃合を実施した信用金庫のほぼ100%が僚店による営業活動の継続を行っている）。

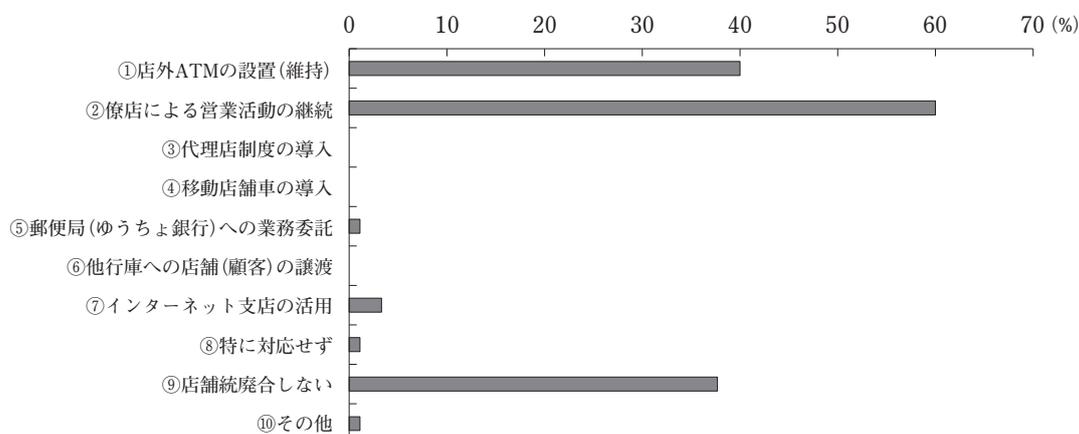
店舗統廃合のデメリット（3つまで回答可）は、「地元顧客の苦情・反対」（51.1%）や「重要顧客・総代の反対」（23.3%）などがある。営業推進面では、「周辺の営業力低下」（30.0%）や「一定額の預金流出」（32.2%）を心配する声もあったが、「一定額の貸出金流出」は13.3%に留まる。また、「移管に伴う事務負担」（25.5%）はかかるものの、店舗統廃合による「コスト削減効果が限定的」「人繰りの改善効果が限定的」の回答割合は1割に満たなかった。

(2) 店舗内店舗制度のメリット

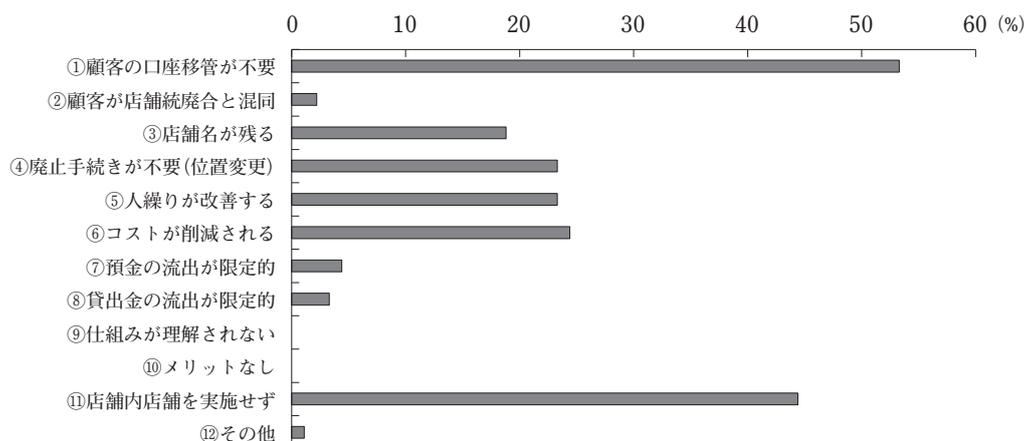
近年、店舗統廃合に近い効果を狙って店舗内店舗制度を活用する信用金庫がある。そこで店舗統廃合ではなく、店舗内店舗制度を実施するメリットを確認したところ、「顧客の口座移管が不要」な点が53.3%と半数に達した（図表11）。また「コストが削減される」「人繰りが改善する」「廃止手続きが不要（位置変更）」といった回答割合も2割を超えた。ただし「店舗内店舗を実施せず」が全体の44.4%あり店舗内店舗制度の実施に慎重な受講金庫も半数近くある。

参考までに図表10の「店舗統廃合をしない」と図表11の「店舗内店舗を実施せず」の両方を選択した受講金庫は、全体の27.7%あった。そのほか、店舗内店舗制度のデメリットとして挙げられたものに（3つまで回答可）、「顧客が店舗統廃合と混同」（38.8%）や「仕組みが理解されない」（30.0%）の回答割合が目立った。受講金庫からは、『勘定が残るので、別途管理が必要となる。』『受入側の店舗の事務負担が増加する。』などの指

図表10 店舗統廃合後の顧客利便性の維持策（3つまで回答可）



図表11 店舗内店舗制度のメリット (3つまで回答可)



摘があり、これらの課題が実施に慎重な一因とみられる。

5. 店外ATM等の設置 (問4)

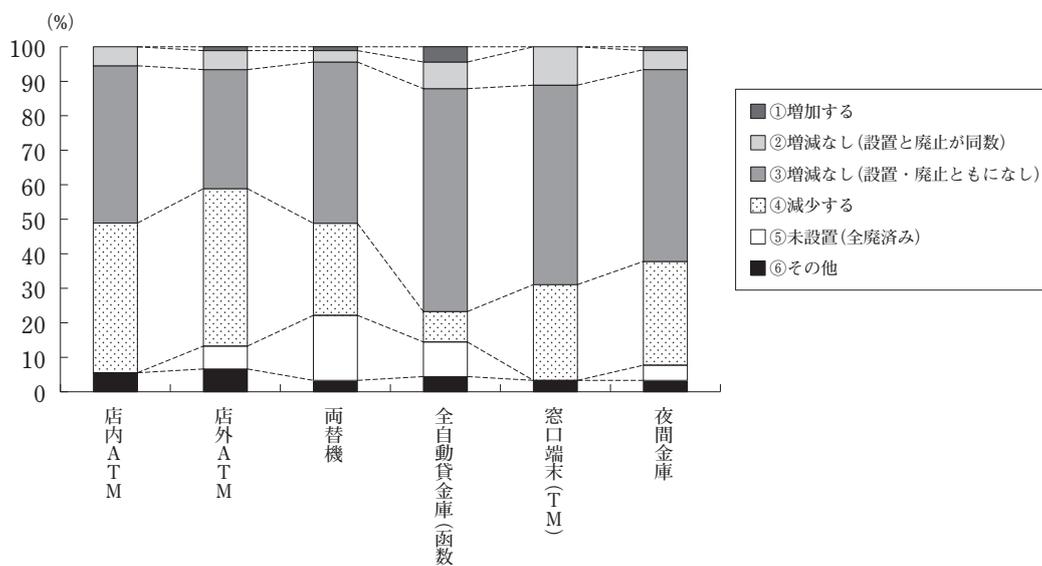
経営合理化によるコスト削減を主な目的にATMや両替機の設置台数を見直す動きがある。そこで(問4)では、①店内ATM、②店外ATM、③両替機、④全自動貸金庫(函数)、⑤窓口端末(TM)、⑥夜間金庫といった店外ATM等について、2021年度中の増減予想

を課題とした(図表12)。

「増加する」は、全自動貸金庫(函数)の4.4%が最も高く、総じて店外ATM等の増加に慎重な考え方が強い。次に「増減なし」の回答割合は、全自動貸金庫(函数)が72.1%と高く、「窓口端末(TM)」(68.8%)、「夜間金庫」(61.0%)が続いた。

また「減少する」をみると、店外ATMで45.5%、店内ATMも43.3%となり、ATMの削減を予定・検討する信用金庫は多い。逆に全

図表12 店外ATM等の設置数の予想



自動貸金庫（函数）は新規出店や店舗建替え時に設置された関係から「減少する」が8.8%に留まる。そのほか「未設置（全廃済み）」をみると、両替機が18.8%、全自動貸金庫（函数）が10.0%となり、また店外ATMについては6.6%の回答割合であった。

参考までに店外ATM等の増減予想は次のとおりである（「その他」を除く）。

- ✓ 店内ATMは、「増減なし」が51.0%、「減少する」が43.3%
- ✓ 店外ATMは、「減少する」が45.5%、「増減なし」が39.9%、「未設置（全廃済み）」が6.6%、「増加する」は1.1%
- ✓ 両替機は、「増減なし」が49.9%、「減少する」が26.6%、「未設置（全廃済み）」は18.8%
- ✓ 全自動貸金庫（函数）は、「増減なし」が72.1%、「未設置（全廃済み）」が10.0%、「減少する」が8.8%、「増加する」は4.4%
- ✓ 窓口端末（TM）は、「増減なし」が68.8%、「減少する」が27.7%
- ✓ 夜間金庫は、「増減なし」が61.0%、「減少する」が30.0%、「未設置（全廃済み）」が4.4%、「増加する」は1.1%

6. 事務集中センターの運営（問5）

営業店の活動の生産性を高めるため、本部に「事務集中センター」を開設する信用金庫がある。営業店の後方事務を本部に集約することで、営業店がセールス活動に専念しやすい環境を実現することなどが実施の目的であ

る。そこで（問5）は、事務集中センターの運営状況を課題とした。

（1）事務集中センターの開設の有無

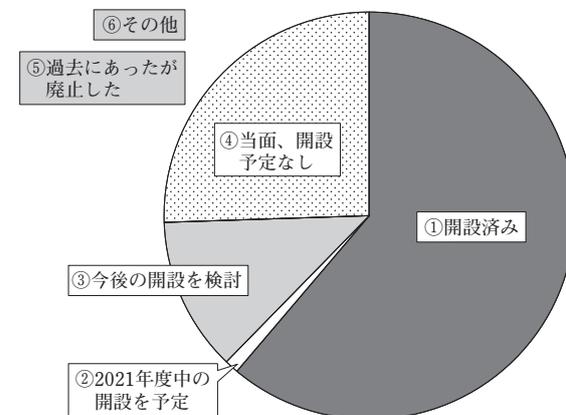
事務集中センターの開設状況は、「開設済み」が61.1%となり、「今後の開設を検討」「2021年度中の開設を予定」を加えると、全体の4分の3となる（図表13）。「当面、開設予定なし」は25.5%であった。

現状、事務集中センターはスケールメリットを享受しやすい大手信用金庫から導入が進んでいるため、預金規模で開設動向を比較してみた。例えば、預金規模が7,000億円以上の階層の受講金庫の場合、「開設済み」が8割となり、残る2割強も「2021年度中の開設を予定」「今後の開設を検討」となるなど、規模との関係が窺われる。

（2）実施中の業務

事務集中センターで取り扱う業務は、「振込み等の為替事務」が62.2%となり、「債権

図表13 事務集中センターの開設の有無



（備考）円グラフで回答が0の項目はシャドーとする。

書類の集中管理」の47.7%、「各種文書の集中管理」「相続相談・手続き」などが続いた（図表14）。2～3年前から「事業性融資を含む融資事務」を集中化する動きがあり、今後の普及拡大が予想される。参考までに事業性融資を含む融資事務を集中化済みの受講金庫の分布状況を確認したが、自営・共同システムや預金規模などに関係はみられなかった。

事務集中センターの運営上の課題は、「センターの人員不足」が最も高い38.8%となった（3つまで回答可）。この背景に「営業店のノウハウ低下が心配」（35.5%）や「営業店事務の軽減が限定的」（27.7%）があり、結果

として「営業店の人員削減が困難」（23.3%）なためと考えられる。

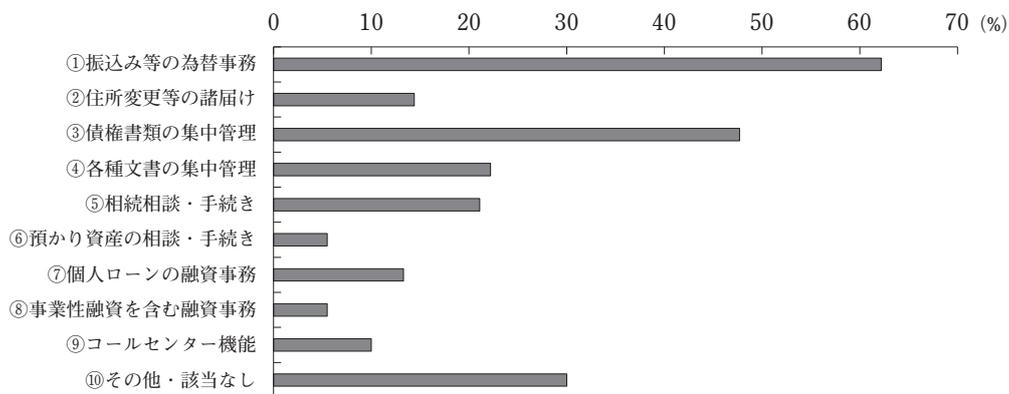
7. 窓口営業時間の柔軟対応（問6）

2016年9月の規制緩和を受け、窓口営業時間の柔軟対応が可能となり、少人数店舗を中心に昼休みの導入が広がった。

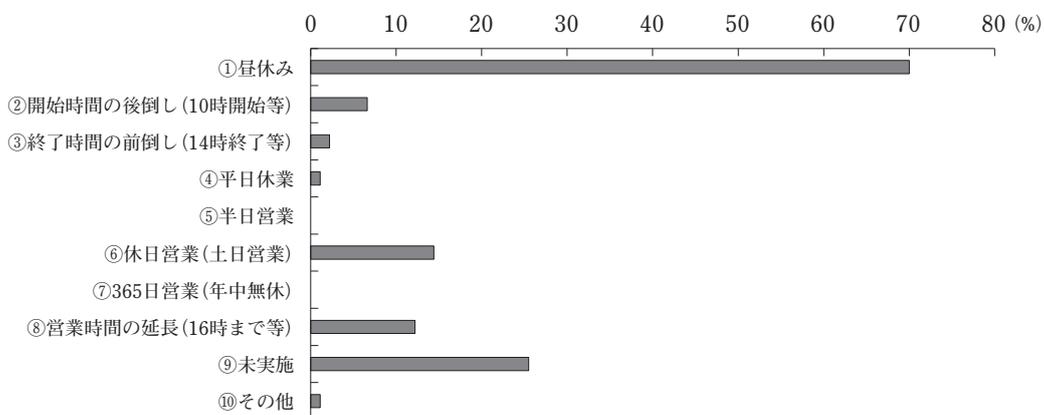
（問6）窓口営業時間の柔軟対応のうち時間短縮の方をみると、「昼休み」の導入金庫が70.0%となった（図表15）。「未実施」の受講金庫が25.5%あるので、柔軟対応済みの信用金庫のほぼ全てが昼休みを導入している。

一方の時間延長では、「休日営業（土日営

図表14 実施中の業務（複数回答可）



図表15 窓口営業時間の柔軟対応（複数回答可）



（備考）実施店舗が自金庫で1店舗でもあること

業)」が14.4%、「営業時間の延長（16時まで等）」は12.2%あり、主に個人向けの相談型店舗などで実施例がある。そのほか回答数は少ないが、「平日休業」を取り入れた信用金庫、午前中のみ「半日営業」を導入した信用金庫もあり、引き続き窓口営業時間の多様化は進むと予想される。

8. 共同店舗の出店（問7）

地域貢献や地域活性化を目的に、信用金庫の店舗を第三者と共同店舗化するニーズがある。最近では、創業支援（インキュベーション）施設や保育園などを併設する店舗も登場した。そこで（問7）では、今後の共同店舗の出店に関する考え方や課題などを整理した。

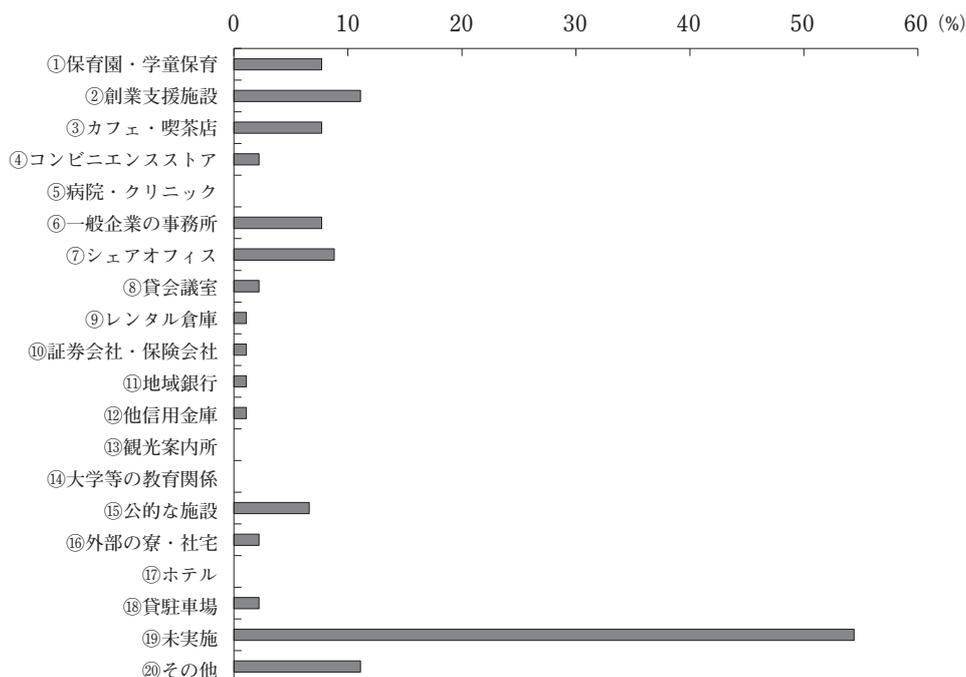
（1）共同店舗の検討対象

共同店舗を出店する際の検討対象は、「未

実施（未検討）」が54.4%と半数になる一方で、「創業支援施設」が11.1%、「シェアオフィス」が8.8%、「保育園・学童保育」「カフェ・喫茶店」「一般企業の事務所」がそれぞれ7.7%、「公的な施設」は6.6%あった（図表16）。

ちなみに「創業支援施設」などの共同店舗化を検討対象とする信用金庫に地区特性はみられなかった。また、総じて地域貢献や地域活性化に資する業種などとの共同化に前向きなようである。今回の事前課題では、「病院・クリニック」「観光案内所」「大学等の教育関係」「ホテル」の回答はなかったが、「証券会社・保険会社」「地域銀行」「他信用金庫」を共同化の対象に挙げる受講金庫も一部である。

図表16 共同店舗の検討対象（複数回答可）



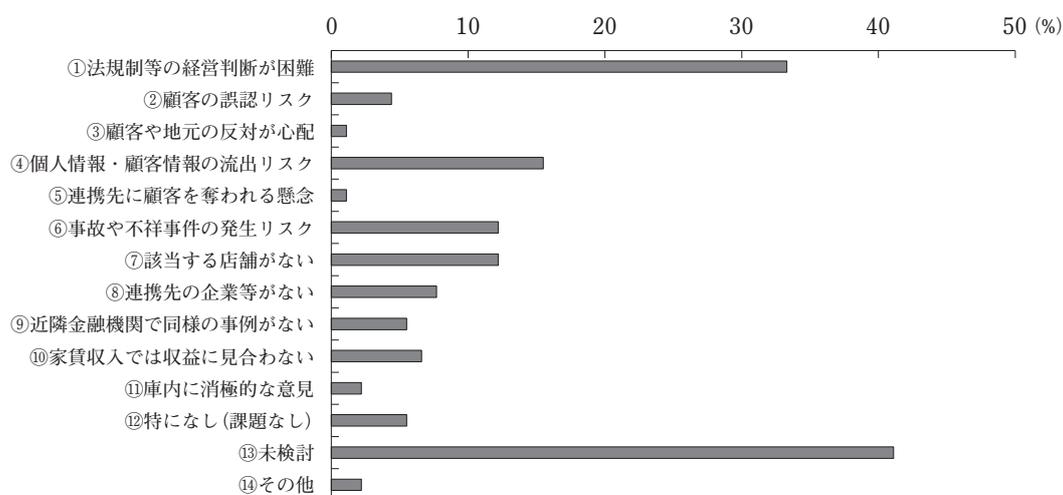
(2) 共同店舗化する際の検討課題

店舗を共同化する際の課題は、「法規制等の経営判断が困難」が33.3%となり、「個人情報・顧客情報の流出リスク」は15.5%あった(図表17)。「事故や不祥事件発生リスク」「連携先の企業等がない」も1割を超えた一方で、「顧客の誤認リスク」「顧客や地元の反対が心配」を課題とする受講金庫は限られる。また「家賃収入では収益に見合わない」の回答割合も1割に満たず、現状、収益獲得や採算よりも地域貢献・地域活性化を重視して共同店舗化する考え方の信用金庫が多いようである。

おわりに

フィンテックが注目を集めるようになった2015年頃より、金融機関の店舗の在り方を再検討する動きが強まっている。足元では、新型コロナウイルス感染症の感染拡大防止のため、積極的な来店誘致や店頭セールスが難しい状況にあり、また収益確保の観点から非効率な店舗網の見直しも求められている。信用金庫は内外環境の変化を冷静に分析し、今後も顧客ニーズに応じた最適な店舗網を維持していくことが必要である。

図表17 共同店舗化する際の検討課題 (3つまで回答可)



〈参考資料〉

・信用金庫および地域銀行のホームページ、ディスクロージャー誌