

SCB SHINKIN
CENTRAL
BANK

金融調査情報

30-25

(2019. 2. 15)



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>

信用金庫の定期積金の効率化動向 ー経営戦略⑱ー

視点

2017 年度末の信用金庫の定期積金残高は4兆 5,488 億円となり、07 年度末から 22.0%減少した。預金残高に占める割合も 3.2%にまで低下（07 年度末は 5.1%）するなど、預金吸収力としての役割は低下している。むしろ定期積金に対する期待は、若手職員の育成や顧客接点の確保となりつつある。そのため、集金業務の全廃ではなく掛込金額の基準の徹底や法人先、職域セールス契約先への集金に限定するなどの効率化策が進んでいる。

そこで本稿では定期積金の効率化動向について、複数信用金庫との意見交換・ヒアリング内容などを参考に紹介する。

要旨

- 2017 年度末の信用金庫の定期積金残高は4兆 5,488 億円となり、2 期連続で前期を下回った。預金残高に占める割合も 3.2%にまで低下している。
- 渉外活動の生産性向上に向け、定期積金の集金業務のもう一段の効率化に取り組む信用金庫が増えてきた。
- 一方で定期積金の集金業務を通じた若手職員の育成をあげる信用金庫もあり、一律の廃止について意見が分かれる。
- 定期積金の集金業務をもう一段効率化する際の検討課題は、①位置付け・目的の明確化、②集金業務に替わる若手職員の育成、③マス顧客層との接点確保である。

キーワード

定期積金の集金業務、渉外活動の生産性向上、若手職員の育成

目次
はじめに
1. 信用金庫の定期積金の推移
2. 効率化のメリット・デメリット
3. 主な取組事例
4. 検討課題
おわりに

はじめに

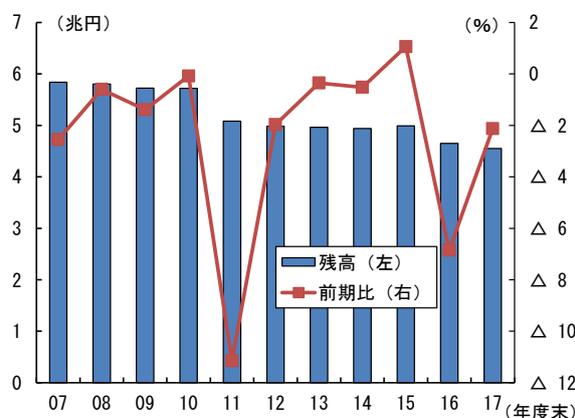
2017 年度末の信用金庫の定期積金残高は 4 兆 5,488 億円となり、07 年度末から 22.0%減少した。預金残高に占める割合も 3.2%にまで低下（07 年度末は 5.1%）するなど、預金吸収力としての役割は低下している。むしろ定期積金に対する期待は、若手職員の育成や顧客接点の確保となりつつある。そのため、集金業務の全廃ではなく掛込金額の基準の徹底や法人先、職域セールス契約先への集金に限定するなどの効率化策が進んでいる。そこで本稿では定期積金の効率化動向について、複数信用金庫との意見交換・ヒアリング内容などを参考に紹介する。

1. 信用金庫の定期積金の推移

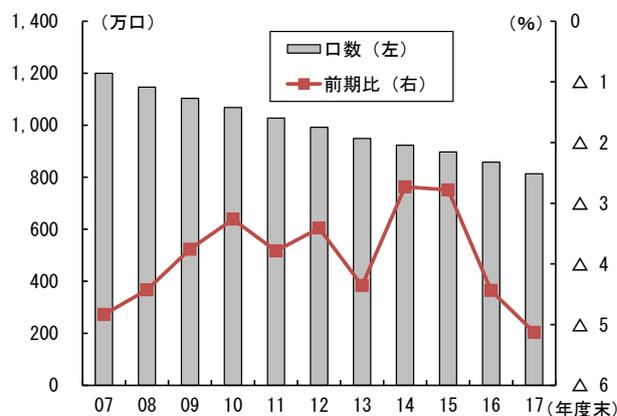
（1）残高・口数の状況

2017 年度末の信用金庫の定期積金残高は、前期比 2.1%、987 億円減少の 4 兆 5,488 億円となり、2 期連続で前期を下回った（図表 1）。預金残高に占める定期積金の割合（定期積金比率）は、3.2%となる。07 年度末の残高と比較すると、22.0%、1 兆 2,897 億円減少し、定期積金比率も 5.1%から 1.9 ポイント低下している。

（図表 1）定期積金残高の推移



（図表 2）定期積金口数の推移



（備考）1. 本稿では他業態との合併等を考慮していない。

2. 図表 1～6 まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

17年度末の信用金庫の定期積金口数は、前期比5.1%、43万口減少の813万口となった(図表2)。07年度末と比較すると、32.1%、386万口の減少となる。残高の減少率を口数の減少率が上回った結果、1口あたり定期積金の残高は48万円から56万円にまで増加している。

(2) 地区別の状況

17年度末の地区別の定期積金残高は、四国、九州北部、東北、近畿の4地区で前期比増加し、他の7地区は前期を下回るなど、地域によって違いがみられた。07年度末との比較では、全11地区で残高が減少しており、なかでも東京と中国、関東の3地区の減少率は2割を超えた。また、全11地区で口数の減少率が残高の減少率を上回っており、結果として1口あたり残高の増加につながっている。

(図表3) 地区別の状況

(単位：億円、万口、万円、%)

地区	残 高				口 数				1口あたり金額		
	07年度末	16年度末	17年度末	07年度末比	07年度末	16年度末	17年度末	07年度末比	07年度末	16年度末	17年度末
北海道	2,397.0	2,225.3	2,183.9	△ 8.8	44.1	34	32.5	△ 26.1	54.3	65.4	67.1
東 北	2,265.6	2,224.8	2,234.5	△ 1.3	62.1	47.4	44.9	△ 27.6	36.4	46.9	49.7
東 京	13,598.9	8,673.1	8,283.9	△ 39.0	239.0	141.0	130.1	△ 45.5	56.8	61.5	63.6
関 東	9,474.2	7,879.8	7,513.7	△ 20.6	218.8	155.4	146.1	△ 33.1	43.3	50.7	51.4
北 陸	2,273.2	1,861.8	1,827.5	△ 19.6	53.6	36.6	33.5	△ 37.5	42.4	50.8	54.5
東 海	13,665.0	11,818.3	11,642.3	△ 14.8	276.4	218.4	208	△ 24.7	49.4	54.1	55.9
近 畿	9,044.4	7,308.5	7,331.9	△ 18.9	158.2	112.7	109.6	△ 30.6	57.1	64.8	66.8
中 国	2,543.8	1,675.6	1,650.9	△ 35.1	61.6	38.9	37.1	△ 39.7	41.2	43.0	44.4
四 国	818.8	782.2	798.0	△ 2.5	21.8	19.3	18.7	△ 14.3	37.5	40.5	42.6
九州北部	955.0	764.0	769.6	△ 19.4	22.4	16.3	16.0	△ 28.2	42.6	46.8	48.1
南九州	1,315.1	1,198.4	1,189.8	△ 9.5	40.6	35.1	34.4	△ 15.2	32.3	34.1	34.5
合 計	58,385.7	46,475.8	45,488.5	△ 22.0	1,199.9	857.6	813.6	△ 32.1	48.6	54.1	55.9

(備考) 沖縄は合計に含む。

(3) 預金規模別の状況

17年度末の1口あたり定期積金残高を預金規模別にみると、「1,000億円未満」の38万円から「1兆5,000億円以上」の77万円まで幅がある。総じて預金規模が大きくなるほど、1口あたり定期積金残高も大きくなる傾向である。

07年度末からの変化では、「1,000億円未満」が変わらなかった一方で、「1兆5,000億円以上」は15万円増加するなど、規模の大きい信用金庫で特に定期積金の効率化が進んでいる可能性もある。

(図表4) 預金規模別の1口あたり残高

(単位：万円)

規 模	07年度末	16年度末	17年度末
～1,000	38.9	39.1	38.9
～1,500	37.4	41.3	42.9
～2,000	40.7	48.9	49.9
～3,000	39.6	46.1	47.3
～5,000	44.3	50.1	51.9
～7,000	46.7	50.5	52.8
～10,000	44.9	50.3	50.6
～15,000	50.4	53.8	56.8
15,000～	62.1	74.2	77.4
合 計	48.6	54.1	55.9

(4) 信用金庫別の状況

① 残高と口数の関係

07年度末から17年度末までの定期積金残高と口数の増減関係を信用金庫別にみると、(イ)残高・口数ともに増加が23金庫(構成比8.8%)、(ロ)残高増・口数減が53金庫(20.3%)、(ハ)残高減・口数増が4金庫(1.5%)、(ニ)残高・口数ともに減少は180金庫(68.9%)であった¹。

② 年度別の増減数

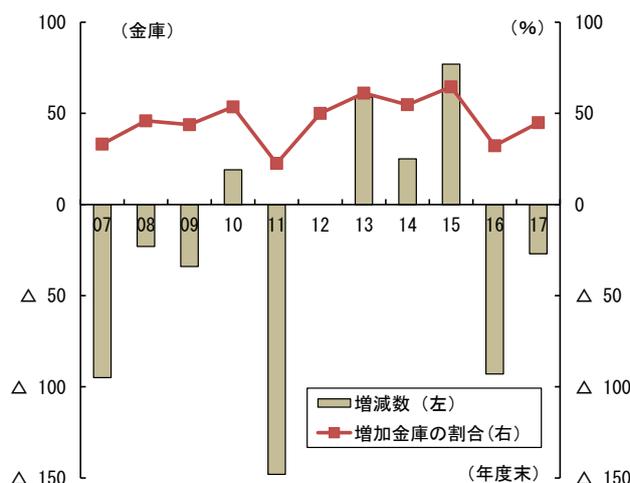
年度別の定期積金残高の前期比増減状況を信用金庫別にみると、17年度は増加が117金庫、減少は144金庫となり、増加金庫の割合は44.8%であった(図表5)。13~15年度にかけて増加金庫が減少金庫を上回ったものの、直近の2年間は減少金庫の方が多い状況にある。

③ 定期積金比率

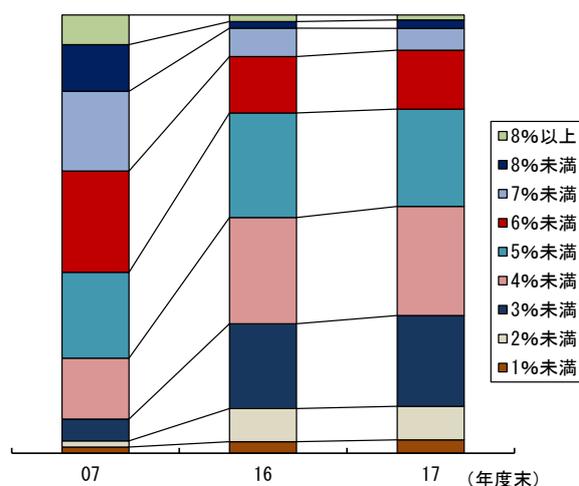
17年度末の信用金庫別の定期積金比率は、(イ)2%未満が28金庫(構成比10.7%)、(ロ)2%以上4%未満が119金庫(45.5%)、(ハ)4%以上6%未満が93金庫(35.6%)、(ニ)6%以上は21金庫(8.0%)となった(図表6)。ちなみに17年度末で10%を超える信用金庫が1金庫、0.1%未満の信用金庫は1金庫あった。

07年度末の割合と比較すると、2%未満が2.8%(8金庫)から10.7%(28金庫)に上昇した一方で、6%以上は35.5%(100金庫)から8.0%(21金庫)に低下している。

(図表5) 年度別の増減金庫数の推移



(図表6) 定期積金比率の変化



(備考) 増減数=増加金庫-減少金庫の差

¹ 切捨てにより合計は100に一致しない。

2. 効率化のメリット・デメリット

定期積金は「信用金庫らしさ」の代表と位置付けられ、戦後から高度成長期にかけての信用金庫の成長を支えてきた預金商品とされる。しかしながら、預金の推進手法が「集める預金」から年金受給口座の獲得などの「集まる預金」中心にシフトし、また国民のライフスタイルの変化などから一般世帯の面談率低下が深刻である。採用難による職員不足もあり、渉外担当者のさらなる効率的な運用が信用金庫の持続的成長にとって不可欠となっていこう。

こうしたなか、渉外営業の生産性向上に向け、定期積金のもう一段の効率化に取り組む信用金庫が増えてきた。定期積金の集金業務を効率化するメリット・デメリットは図表6のとおりである（図表7）。

（図表7）効率化のメリット・デメリット（最も多くの意見）

メリット	デメリット
<ul style="list-style-type: none"> ● 定期積金の集金業務に要する時間を削減することで、渉外担当者がより付加価値の高い渉外営業に注力できる。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 若い渉外担当者は定期積金の集金業務を通じて接客経験などを積むので、効率化すると育成面で課題が生じる。

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

（1）メリット

限られた渉外担当者を顧客の課題解決など付加価値の高い業務に振り分けるには、既存業務を見直さねばならない。その代表として定期積金の集金業務を効率化し、渉外担当者の活動時間を確保する必要がある。顧客にとって、かつてのように定期積金を用いて貯蓄するニーズや、渉外担当者が掛込金を預かりに来てくれることへのメリットも乏しくなったと考えられる。

（2）デメリット

一方で定期積金の集金業務を通じた若手職員の育成に注目する信用金庫もあり、一律の廃止には消極的な意見がある。これは、若手職員が顧客を訪問し会話をする経験を積むために定期積金の集金業務が有効との考えである。

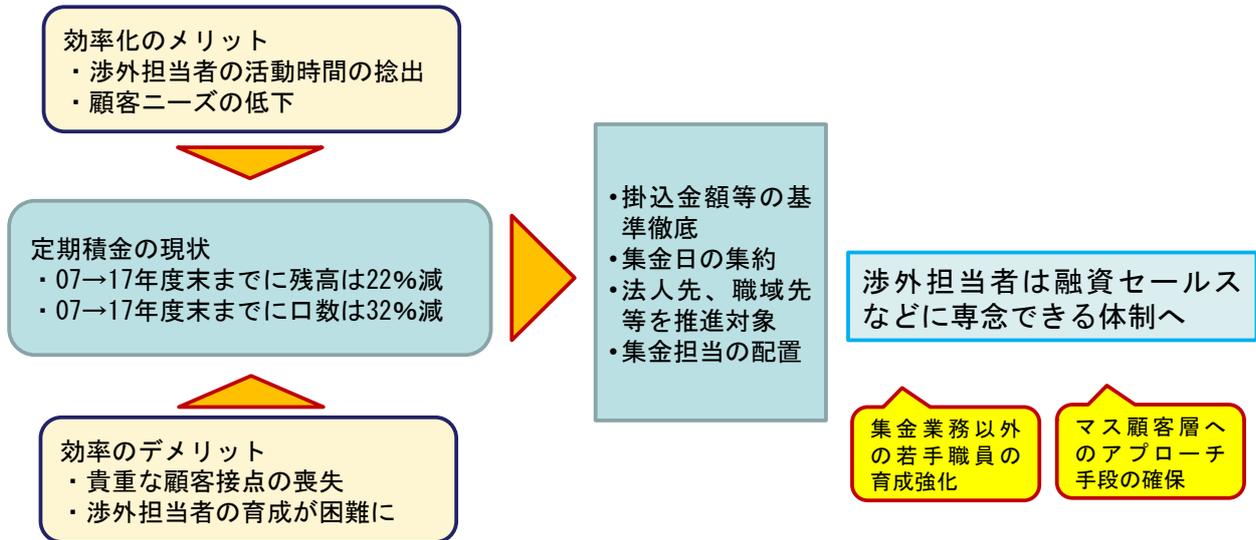
また定期積金の集金業務を効率化した信用金庫からはマス顧客層との接点が弱くなったなどの課題も聞かれる（事業性融資の提案セールスなどに注力するので、マス顧客層への訪問頻度が低下するのは想定範囲内であるが）。

（3）想定される効率化の方向

定期積金の集金業務の効率化は今後も続くと予想される。ただし集金業務そのものの全廃までは難しく、当面は集金先の選別などが進むと予想される。近年の効率化策

をあげると、これまで主流だった掛込金額の基準徹底に加え、集金先を事業先や職域セールス先などに絞る動きが強い。一方で自動振替への誘導は自然体となりつつあるようだ。個人世帯への定期積金の集金業務については効率性や顧客ニーズの観点などから見直しが大勢を占める（図表8）。

（図表8）定期積金の効率化の方向（イメージ）



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

3. 主な取組事例

信金中央金庫 地域・中小企業研究所では、2018年度に「経営戦略プランニング研修」を開催し、信用金庫の経営戦略等の策定を支援した²。以下では、同研修受講生との意見交換の際に出た定期積金の推進スタンスなどを紹介する（図表9）。

（図表9）取組事例

（位置付け）

- 当金庫は定期積金の集金業務を顧客との貴重なコミュニケーションツールと位置付け、引き続き大切に推進している。
- 定期積金はその役割を終えたと考えており、新たな顧客訪問ツールを活用していく。
- 当金庫は人材育成および小口取引の強化のため、定期積金の集金業務に取り組んでいる。
- 若い渉外担当者の育成に定期積金を活用する。集金活動は、顧客を回る訓練、情報収集のきっかけなので、定期積金の集金業務に再度力を入れることにした。

² 2018年度は、合計8回開催し、27金庫47人の受講者を得た。

(効率化策)

- 集金業務の見直し委員会を立ち上げ、効率化策を検討している。
- 定期積金の集金業務を効率化しており、1年強で以前の3割程度にまで削減できた。現在の渉外体制は、集金業務を1人に集中化させ、残りの渉外担当者で地区を割り振る。
- 個人軒への集金を止め、職域セールス先を中心に定期積金を推進している。また集金日の集約など、渉外担当者の活動に無理のない範囲で取り組む。
- 効率化のため、夜間集金や1万円以下の小口集金はやめた。
- 法人先などを含め定期積金の集金業務を全廃した。渉外担当者は時間に余裕が生まれ、事業性融資のセールス活動に専念できるようになった。

(推進策)

- 事業先融資先数の減少を抑えるため、2018年度の営業店総合業績評価に「定期積金の事業所先数」および「定期積金契約額」を評価項目として盛り込んだ。
- 一時期、定期積金の集金をやめたが、顧客との距離感が遠くなった。そこで今期は定期積金の集金業務に再注力することにした。
- 当金庫は集金軒数の維持を掲げており、営業店は定期積金の推進に積極的である。

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

4. 検討課題

今後、信用金庫が定期積金の集金業務をもう一段効率化する際の検討課題は、①位置付け・目的の明確化、②集金業務に替わる若手職員の育成、③マス顧客層との接点確保である(図表10)。

(図表10) 主な検討課題

位置付け・目的の明確化	定期積金の預金獲得力が低下するなか、集金業務を継続する際の位置付け・目的を明確化する必要がある。
集金業務に替わる若手職員の育成	若手職員が渉外営業力を高めるためのノウハウや経験を積む体制を整備する必要がある。
マス顧客層との接点確保	ある程度のマス顧客層との接点低下を容認すると同時に、新たな接点確保策に取り組む必要がある。

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(1) 位置付け・目的の明確化

定期積金の預金獲得力が以前より低下しているのは事実である。そのうえで定期積金の集金業務の継続を選択した場合、その位置付け・目的を事前に明確化する必要がある。例えば、若手職員の育成ツールとして活用を考えるなら、集金軒数の増加を競う必要はなく、職域セールス先などに限定しても問題ないのではないかと。

（２）集金業務に替わる若手職員の育成

若手職員が渉外営業力を高めるためのノウハウや経験を積む体制が必要である。これまで信用金庫の若手職員は定期積金の集金業務を通じて渉外営業の基礎を学んできた面がある。仮に集金業務を効率化するなら、若手職員が渉外営業の経験を積んでいく道筋を整える必要があるだろう。

（３）マス顧客層との接点確保

定期積金の集金業務を効率化するということは、小口集金先であるマス顧客層との接点低下を容認することを意味する。一方で地域密着型金融機関である信用金庫としてマス顧客層との接点を維持する必要もあるのではないか。そこで定期積金の集金業務以外にマス顧客との接点を確保する策が求められる。近年、SNSによる情報発信を充実させる信用金庫が増えているが、こうした取組みもマス顧客層に対する接点確保の一環と考えられる。

おわりに

信用金庫の預金残高に占める定期積金比率は、半世紀前の1964年度末（昭和39年度末）には17.8%に達した。当時は規制金利時代であり、良質な小口預金の獲得が信用金庫の営業活動の中核を占めていたと言える。それに対し自由競争時代の現在は、預金推進が定期預金や年金受給口座の獲得にシフトしており、また融資獲得・収益獲得が信用金庫の営業活動の中核となっている。この結果として、定期積金比率は直近では3%台にまで低下したとも考えられる。

定期積金比率が低下したにもかかわらず、多くの信用金庫で定期積金の集金業務が問題となっているのは、集金業務の位置付けが不明瞭ななか、取り組まれているからではないか。事例で取り上げた信用金庫のように渉外担当者の育成に注目するなど、位置付け・目的を明確にしたうえでの取組みが求められる。

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。

【バックナンバーのご案内：金融調査情報】（2018年度）

号 数	題 名	発行年月
30-6	信用金庫の建設業向け貸出動向	2018年5月
30-7	信用金庫の若手職員の育成事例③－京都北都信用金庫－	2018年6月
30-8	信用金庫のペーパーレス会議への取組みについて	2018年7月
30-9	1人当たりの指標からみる信用金庫の生産性 －預金規模階層別にみた特徴－	2018年7月
30-10	信用金庫の創業支援施設の開設動向について	2018年8月
30-11	信用金庫の母店制度の導入事例－京都北都信用金庫「エリア制」－	2018年8月
30-12	地域活性化の仕組みづくりと地域金融機関（2）－1 －『まちてん』の参加者（鹿児島県長島町）の事例から－	2018年9月
30-13	経営指標の変化から見えるアベノミクス5年間の信用金庫業界の構造変化	2018年10月
30-14	英国の新規参入銀行メトロバンクの戦略 －顧客ではなく「ファン」の獲得を目指す－	2018年11月
30-15	信用金庫の地区別貸出金増加率と業種別寄与度の動向	2018年11月
30-16	地域活性化の仕組みづくりと地域金融機関（2）－2 －「まちてん」の参加者（鹿児島県長島町）の事例から－	2018年12月
30-17	信用金庫のATMの効率化動向－経営戦略⑫－	2019年1月
30-18	信用金庫による支援窓口営業時間の弾力運用実施時の留意点等について －経営戦略⑬－	2019年1月
30-19	信用金庫の若手職員の育成策「メンター制度」	2019年1月
30-20	信用金庫の軽量店舗の開設動向について－経営戦略⑭－	2019年1月
30-21	信用金庫の店舗内店舗制度の活用動向について－経営戦略⑮－	2019年1月
30-22	信用金庫の営業店評価の見直し動向－経営戦略⑯－	2019年2月
30-23	信用金庫の事務合理化への取組み－経営戦略⑰－	2019年2月
30-24	信用金庫の手数料収入の推進動向－経営戦略⑱－	2019年2月

*バックナンバーの請求は信金中央金庫営業店にお申しつけください。

信金中央金庫地域・中小企業研究所 活動状況
(2019年1月実績)

○レポート等の発行状況

発行日	分類	通巻	タイトル
19.1.7	内外金利・為替見通し	30-10	物価の基調は弱く、日銀は今年も超緩和的なスタンスを維持しよう
19.1.15	中小企業景況レポート	174	全国中小企業景気動向調査結果(2018年10~12月期) 特別調査:2019年の経営見通し
19.1.18	金融調査情報	30-17	信用金庫のATM効率化動向 一経営戦略⑫-
19.1.18	金融調査情報	30-18	信用金庫による支店窓口営業時間の弾力運用実施時の留意点等について 一経営戦略⑬-
19.1.18	金融調査情報	30-19	信用金庫の若手職員の育成策「メンター制度」
19.1.25	ニュース&トピックス	30-61	信用金庫の飲食業向け貸出の動向
19.1.25	ニュース&トピックス	30-62	中小企業における2019年の経営見通し 一経営見通しは若干低下も高い水準を維持-
19.1.30	ニュース&トピックス	30-63	緩やかな減速が続く中国経済 一米中貿易摩擦は長期化の可能性-
19.1.31	金融調査情報	30-20	信用金庫の軽量店舗の開設動向について 一経営戦略⑭-
19.1.31	金融調査情報	30-21	信用金庫の店舗内店舗制度の活用動向について 一経営戦略⑮-

○講演等の実施状況

実施日	講演タイトル	主催	講演者等
19.1.7	地域経済に対する信用金庫の支援	静岡大学 (静岡県信用金庫協会寄附講座)	鉢嶺実
19.1.12	平成31年の経済展望等について	会津信用金庫	角田匠
19.1.18	2019年の経済展望と消費増税の影響	埼玉縣信用金庫	角田匠
19.1.21	2019年の経済展望と消費増税の影響	熊本第一信用金庫 宇城市	角田匠
19.1.23	事業承継、何から始めるか 一“事業承継の危機”を回避していくために-	城北信用金庫	鉢嶺実
19.1.24	企業の「稼ぐ力」 一「稼ぐ力」を磨く中小企業の事例を中心に-	岐阜信用金庫	松崎英一
19.1.24	今年の経済見通し	大阪彩都総合研究所	角田匠

<信金中央金庫 地域・中小企業研究所 お問い合わせ先>

〒103-0028 東京都中央区八重洲1丁目3番7号

TEL: 03-5202-7671 (ダイヤルイン) FAX: 03-3278-7048

e-mail: s1000790@FaceToFace.ne.jp

URL <http://www.shinkin-central-bank.jp/> (信金中央金庫)

<http://www.scbri.jp/> (地域・中小企業研究所)