



## 信用金庫の非対面チャネルの強化 - 事前課題の集計結果 -

### 視点

コロナ禍が深刻化するなか、非対面チャネルに対する顧客ニーズは上昇傾向にある。デジタル技術の進展を後押しにオンラインセミナー等やEラーニングも急速な普及がみられ、新型コロナウイルス感染症の終息後も新しいコミュニケーションツールとして存在感を高めると予想される。信用金庫はフェイス・トゥ・フェイスの対面営業を主軸に据えつつも、顧客ニーズへの対応および業務効率化の観点から非対面チャネルを積極的に活用していく必要がある。

そこで本稿では、当研究所が2021年3月から4月に実施した「経営戦略プランニング研修」の第11回「非対面チャネルの強化」の事前課題（集計結果）を紹介する。コロナ禍における信用金庫の非対面チャネルへの取組状況などを確認する一助として活用いただきたい。

### 要旨

- 本稿は、「経営戦略プランニング研修」の第11回「非対面チャネルの強化」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74金庫**）。
- 非対面チャネルに「好意的な」顧客が増えており、「変化なし」を上回った。推進目的は、個人・法人顧客とも「取引深耕」の回答割合が高い（**問1、2**）
- ATMに対する顧客ニーズは強いものの、「コスト負担が大」（75.6%）や「成果や効果が不明瞭」（37.8%）などが機能強化の足枷とされる（**問3**）。
- Zoomなどによるオンラインセミナー等を「実施中」の信用金庫が48.6%、「実施予定」を加えると全体の8割に達する（**問4**）。
- 中小企業支援プラットフォームの活用（提携）状況を見ると、40.5%の信用金庫が取り組んでいる（**問5**）。
- Eラーニングの導入状況は、予定を含めて9割を超える。導入目的は「自己啓発のツール提供」に加え「集合研修等の補完」が目立つ（**問6**）。

### 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、非対面チャネル、Eラーニング

※「経営戦略プランニング研修」の第11回「非対面チャネルの強化」の事前課題提出期間は、2021年3月2日～3月12日であった。

目次

はじめに

1. 事前課題の集計結果（受講金庫の特徴等）
2. 非対面チャネルの位置付け他（問1、2）
3. ATM機能の強化（問3）
4. オンラインセミナー等への取組み（問4）
5. 中小企業支援プラットフォームの活用（問5）
6. Eラーニングの利用状況（問6）

おわりに

はじめに

コロナ禍が深刻化するなか、非対面チャネルに対する顧客ニーズは上昇傾向にある。デジタル技術の進展を後押しにオンラインセミナー等やEラーニングも急速な普及がみられ、新型コロナウイルス感染症の終息後も新しいコミュニケーションツールとして存在感を高めると予想される。信用金庫はフェイス・トゥ・フェイスの対面営業を主軸に据えつつも、顧客ニーズへの対応および業務効率化の観点から非対面チャネルを積極的に活用していく必要がある。

そこで本稿では、当研究所が2021年3月から4月に実施した「経営戦略プランニング研修」の第11回「非対面チャネルの強化」（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**）。コロナ禍における信用金庫の非対面チャネルへの取組状況などを確認する一助として活用いただきたい。

（図表1）経営戦略プランニング研修（テーマ別）の概要

信用金庫の経営戦略の策定等を支援するため、信金中金 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）形式の研修である。2020年度に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から25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

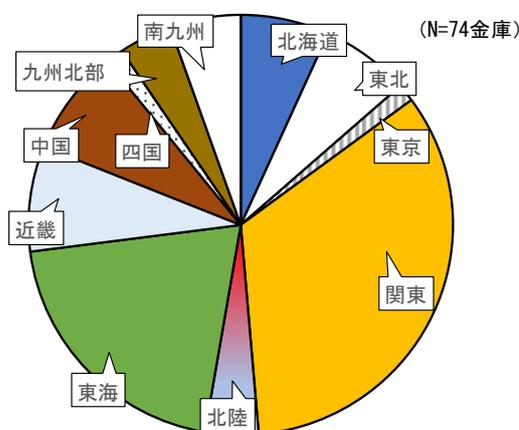
年 月 日	内 容
2021年3月2日	研修の案内発出（第11回テーマ「非対面チャネルの強化」）
3月12日	申込み期限（事前課題の提出期限）
4月1日	YouTubeによるWeb研修動画の配信（約31分）
4月30日	Web研修動画の配信終了

## 1. 事前課題の集計結果（受講金庫の特徴等）

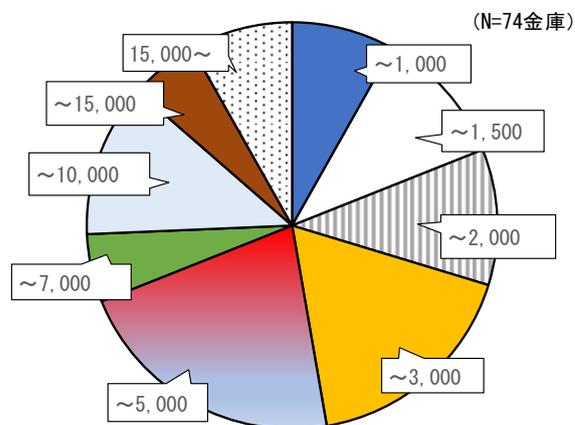
本研修は、全国から74の信用金庫が参加した。受講金庫の地区別、預金規模別の分布をみると、（図表3、4）のとおりである。また、2021年1月から3月にかけて緊急事態宣言が再発令された11都府県<sup>1</sup>に本店を有する信用金庫の割合は35.1%となる。

なお、本研修の事前課題提出期限は2021年3月12日であった（図表5）。その後、3月21日には1都3県の緊急事態宣言が解除されたが、4月以降、「まん延防止等重点措置」の対象地域が拡大し、また4月25日には「緊急事態宣言」が1都2府1県に発令されている。そのため、足元の信用金庫の取組方針などが課題集計時と異なる可能性のあることに留意願いたい。

（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	非対面チャネルの位置付け	非対面チャネルの位置付け、変化等について
問2	非対面チャネルの推進体制	非対面チャネルの推進目的、課題等について
問3	A T M機能の強化	A T Mの機能強化に対する考え方や取組内容について
問4	オンラインセミナー等への取組み	Z o o m等を用いたオンラインセミナー等の取組内容について
問5	中小企業支援プラットフォーム（ポータルサイト）の活用	中小企業向けポータルサイトの活用状況について
問6	Eラーニングの利用状況	Eラーニングへの取組状況等について

（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

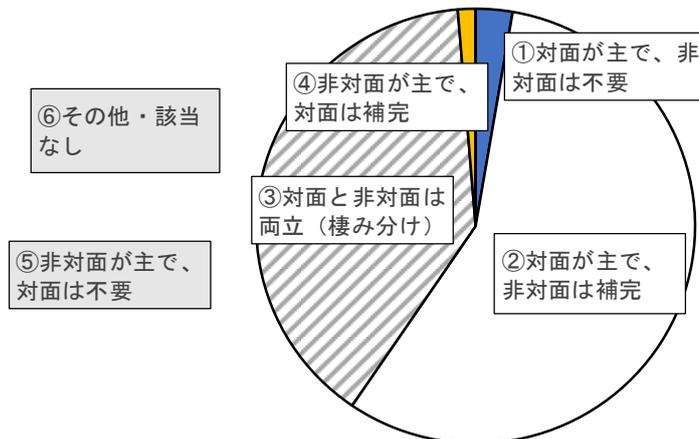
<sup>1</sup> 栃木県、埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県、岐阜県、愛知県、京都府、大阪府、兵庫県、福岡県の1都2府8県

## 2. 非対面チャネルの位置付け他（問1、2）

新型コロナウイルス感染症の感染が拡大するなか、非接触で金融取引を完結可能なインターネットバンキングなどに対する期待が高まっている。また、ここ数年のFinTechやデジタル技術の発展も、非対面チャネルの利用拡大を後押ししている。そこで（問1）および（問2）では、非対面チャネルの位置付けなどを確認していく。

最初に対面チャネルと非対面チャネルの関係を整理すると、「対面が主で、非対面は補完」が56.7%、「対面と非対面は両立（棲み分け）」は39.1%であった（図表6）。「対面が主で、非対面は不要」や「非対面が主で、対面は補完」といった回答は僅かに留まる。今後も非対面チャネルが対面チャネルを代替する可能性は低いものの、その存在感は高まっていこう。

（図表6）対面チャネルと非対面チャネルの関係（1つ）



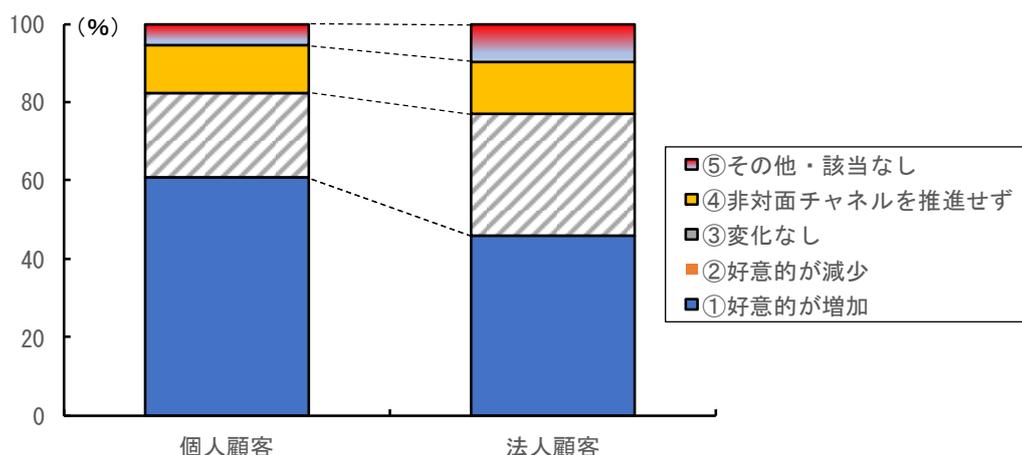
（備考）以下、円グラフで回答が0の項目はシャドーとする。

コロナ禍のこの1年間で非対面チャネルに対する顧客イメージも変わってきた（図表7）。実際、集計結果をみると、個人顧客、法人顧客ともに「好意的が増加」の回答割合が最も高かった。なかでも個人顧客が60.8%となり、法人顧客の45.9%を上回る。この背景の一つに法人顧客向けサービスが個人向けサービスより普及している点が挙げられよう。

参考までに個人顧客、法人顧客のイメージ変化は以下のとおりである。

- ✓ 個人顧客の場合、「好意的が増加」が60.8%、「変化なし」が21.6%、「非対面チャネルを推進せず」は12.1%などとなった。
- ✓ 法人顧客の場合、「好意的が増加」が45.9%、「変化なし」が31.0%、「非対面チャネルを推進せず」は13.5%などとなった。

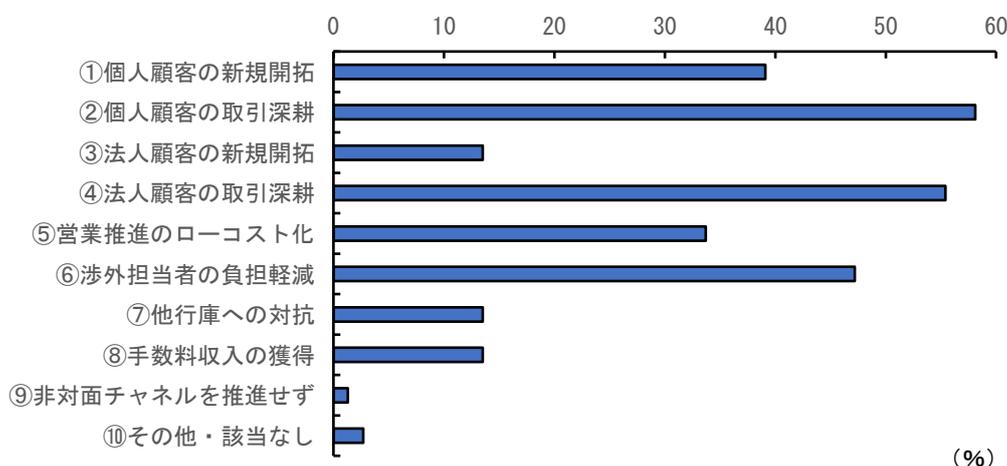
(図表7) この1年間で非対面チャネルに対する顧客のイメージ変化(1つ)



(備考) 「好意的が減少」の回答金庫は0

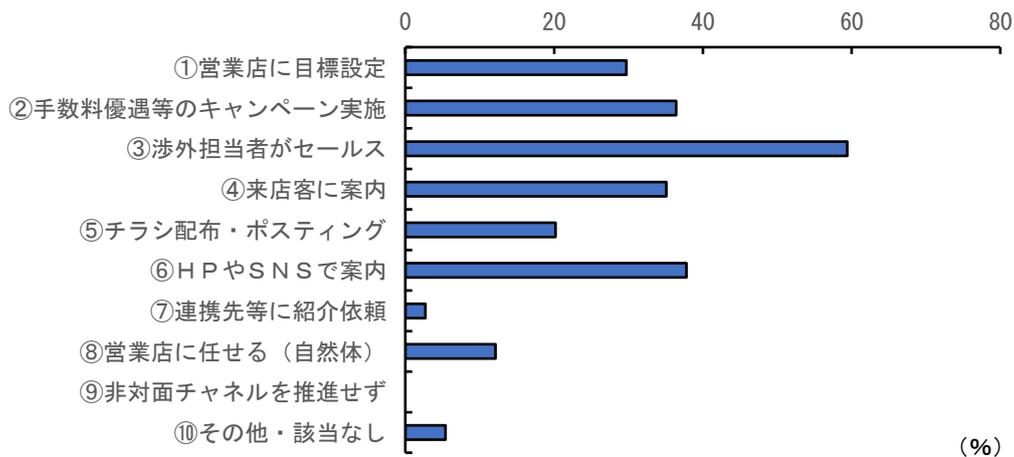
非対面チャネルの推進目的は、「個人顧客の取引深耕」が58.1%、「法人顧客の取引深耕」も55.4%と5割を超えた(図表8)。個人顧客・法人顧客とも新規開拓より取引深耕の回答割合の方が高い結果となる。また、非対面チャネルの推進を通じて、「渉外担当者の負担軽減」(47.2%)や「営業推進のローコスト化」(37.7%)を期待する声も強いが、「手数料収入の獲得」は13.5%に留まった。

(図表8) 推進の目的(3つまで回答可)



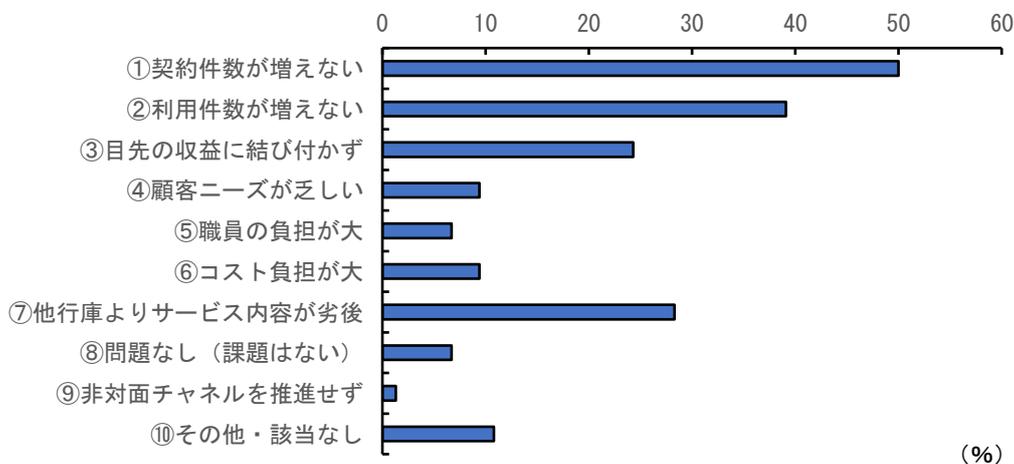
非対面チャネルの効果的な推進方法は、「渉外担当者がセールス」が59.4%となり、非対面チャネルを推進するために、対面チャネルを用いることが最も効果的との結果であった(図表9)。それに対し非対面チャネルで非対面チャネルを推進する「HPやSNSで案内」は37.8%となった。また、非対面チャネルの推進スタンスでは、「営業店に任せる(自然体)」(12.1%)より、「営業店に目標設定」(29.7%)の回答割合が高く、「手数料優遇等のキャンペーン実施」も36.4%あった。

(図表9) 効果的な推進の方法 (3つまで回答可)



最後に非対面チャネル推進時の課題は、「契約件数が増えない」が5割あり、「利用件数が増えない」もほぼ4割となる(図表10)。この背景に、「他行庫よりサービス内容が劣後」(28.3%)があるようで、また「目先の収益に結び付かず」(24.3%)も課題とされる。信用金庫からは、『メイン化に繋がらない』『態勢整備に時間とコストを要する』などの課題が聞かれた。

(図表10) 推進時の課題 (3つまで回答可)



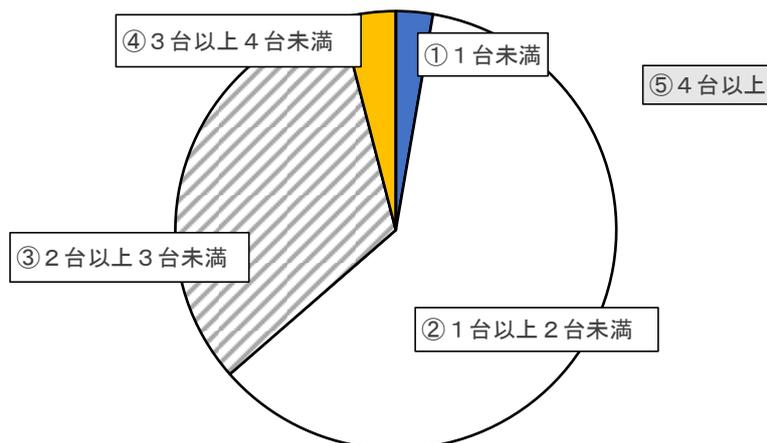
### 3. ATM機能の強化 (問3)

日本全国でコンビニATM設置台数が増えるなか、近年、自前の店内・店外ATM設置台数を抑制する信用金庫がある。その一方でATMの高(多)機能化に積極的取り組み、窓口業務の効率化などを目指す信用金庫もある。

こうしたなか(問3)「ATM機能の強化」では、機能強化の方向や強化時の課題などを確認していくことにした。

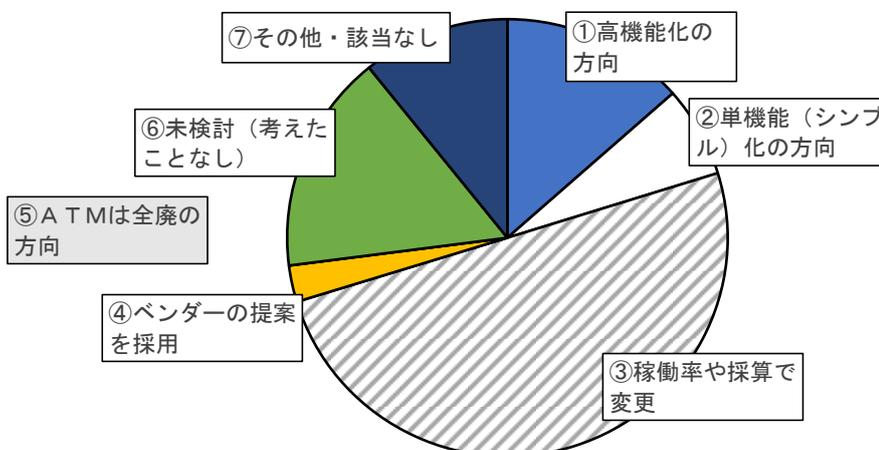
最初に1店舗あたりの店内ATMの設置台数を確認したところ、「1台以上2台未満」が60.8%となり、「2台以上3台未満」の32.4%、「3台以上4台未満」の4.0%が続いた（図表11）。相対的に預金規模が大きく、パーブランチも大きい信用金庫が1店舗あたりの店内ATM設置台数も多い傾向にあるが、個人取引の推進スタンスなどによって異なる動きがみられた。

（図表11）1店舗あたりの店内ATMの平均設置台数（1つ）



ATMの機能強化の考え方は、「稼働率や採算で変更」の回答割合が5割を占め、「未検討（考えたことなし）」の16.4%を上回った（図表12）。また機能見直しの方向感として、「高機能化の方向」（13.5%）を選択した信用金庫の割合が「単機能（シンプル）化の方向」（6.7%）の2倍ある。「その他・該当なし」のコメントをみると、『ATMは全てコンビニATMに移行させたい』『新紙幣や新貨幣が発行されるタイミングに合わせて機能強化を検討する』などがあつた。

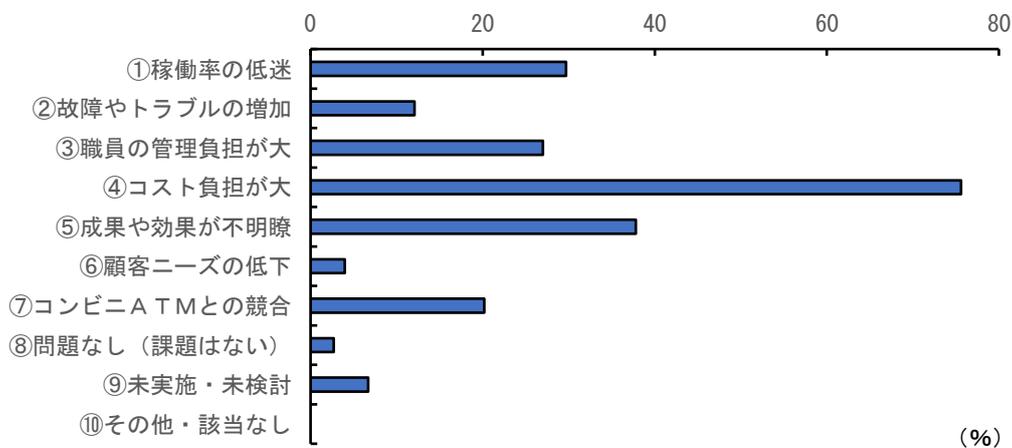
（図表12）機能強化の考え方（1つ）



なお、稼働時間の変更について、「現状維持」が7割弱となり、「稼働率や採算で変更」の17.5%や「短縮の方向」の5.4%などを上回っている。

最後に機能強化時の課題は、「コスト負担が大」が75.6%に達し、他の項目より突出している（図表13）。ATMに対する「顧客ニーズの低下」は4.0%に留まるため、引き続きATMに対する顧客の期待や要望は大きいと想像される。その一方で「コンビニATMとの競合」などから「稼働率の低迷」がみられ、また「成果や効果が不明瞭」な点が課題だと言えよう。

（図表13）機能強化時の課題（3つまで回答可）



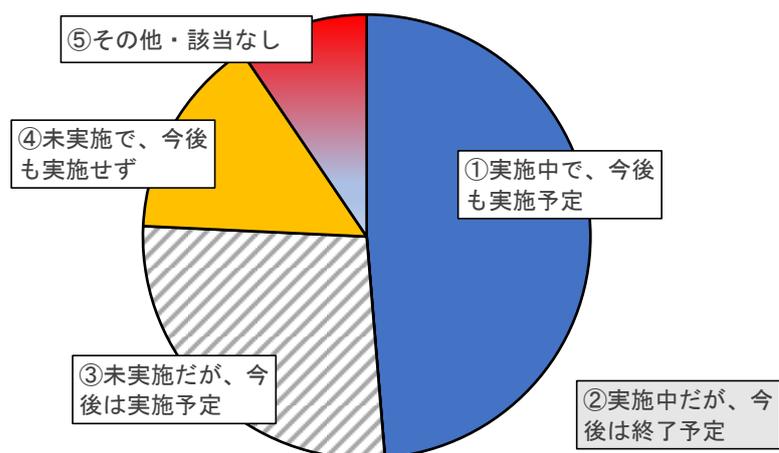
#### 4. オンラインセミナー等への取組み（問4）

コロナ禍により、Zoomなどを使うオンラインセミナー等の実施がわが国でも盛んである。非対面取引などの顧客ニーズの盛り上がりに加え、デジタル技術の進展の後押しもあり、信用金庫においてもオンラインセミナー等は普及の方向にある。そこで（問4）では、信用金庫が顧客向けに実施するオンラインセミナー等について現状を把握することにした。

オンラインセミナー等の実施の有無は、「実施中で、今後も実施予定」が全体の半数（48.6%）となった（図表14）。「未実施だが、今後は実施予定」の27.0%を加えると4分の3の信用金庫がオンラインセミナー等の実施に前向きである。

なお、実施の有無について、地域別や預金規模別で明らかな特徴は確認できなかった。経営陣の考え方も大きいだろうが、オンラインセミナー等を実施するために必要なPCスキルを有する職員が担当部署に配置されているか否かが、実施の有無に影響している可能性は高い。

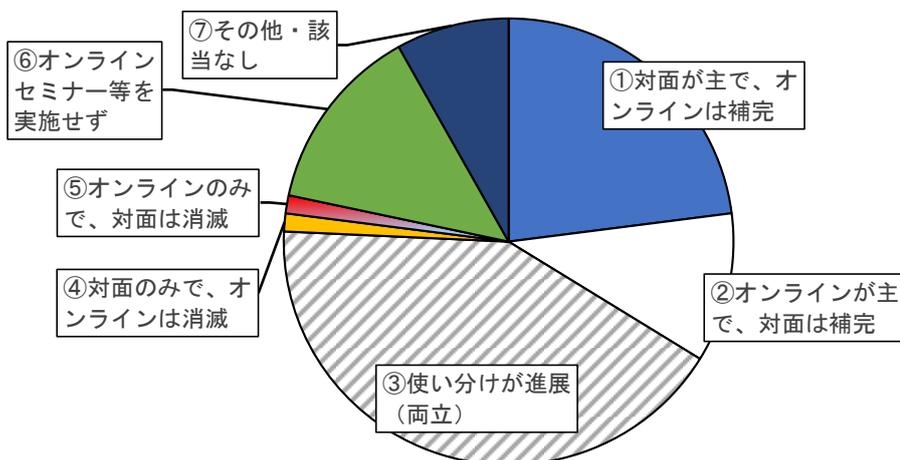
(図表 14) オンラインセミナー等の実施の有無 (1つ)



対面型セミナーとオンラインセミナー等の関係は、「使い分けが進展（両立）」を選択する信用金庫（41.8%）が最も多く、「対面が主で、オンラインは補完」（22.9%）が続いた（図表 15）。「オンラインのみで、対面は消滅」や「対面のみで、オンラインは消滅」といった回答を選択する信用金庫は限られたが、「オンラインが主で、対面は補完」については10.8%の回答があった。

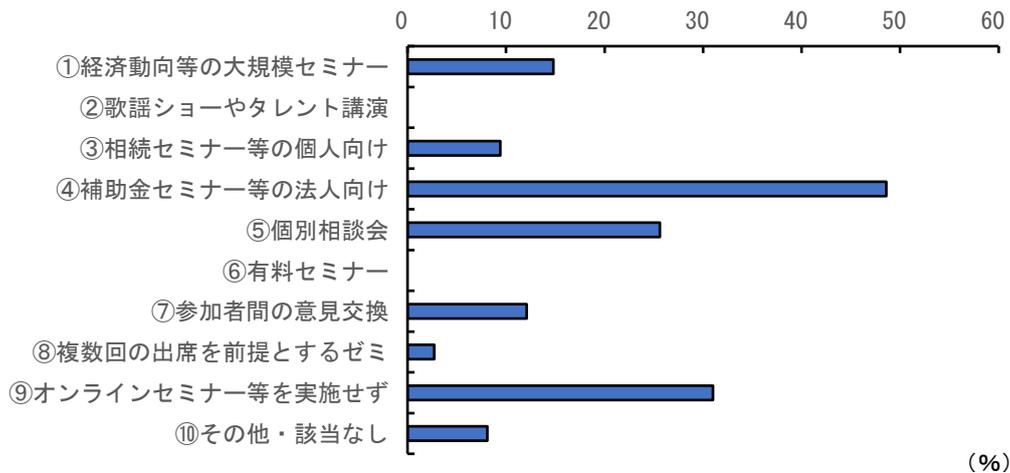
また、「その他・該当なし」では、『コロナの感染状況によって、対面とオンラインを柔軟に使い分ける』などのコメントがあった。

(図表 15) 対面型セミナーとオンラインセミナー等の関係 (1つ)



次にオンラインセミナー等の内容をみていくと、「補助金セミナー等の法人向け」が半数（48.6%）あり、「個別相談会」も25.6%だった（図表 16）。多人数の視聴を前提とする「経済動向等の大規模セミナー」や「歌謡ショーやタレントの講演」の割合は低く、現状、法人向けに絞ってオンラインセミナー等を活用している信用金庫が多いようである。

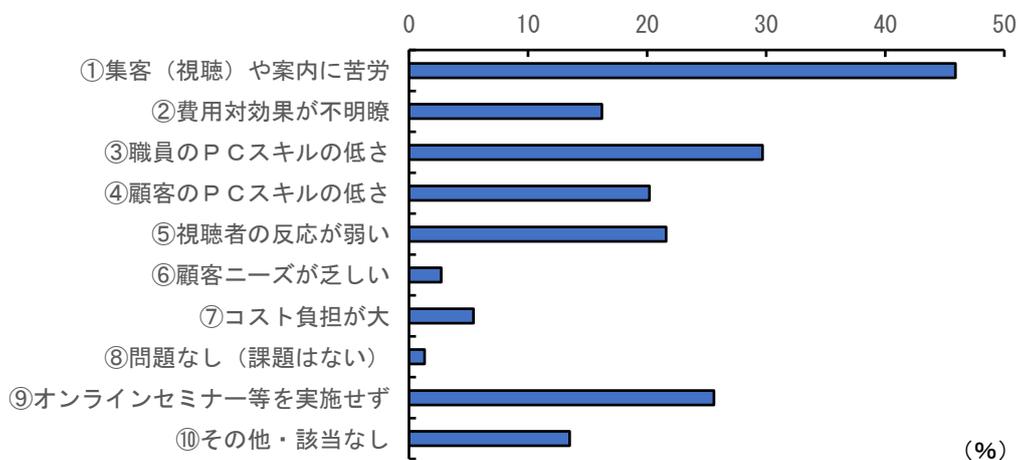
(図表 16) オンラインセミナー等の内容 (3つまで回答可)



参考までにオンラインセミナー等の配信方法を確認 (3つまで回答可) すると、「リアル (ライブ) 配信」が 54.0%、「録画情報の配信」が 18.9%となった。また、「一方向の配信」と「双方向の配信」とも 17.5%の回答割合である。ただし動画ではなく、「音声のみの配信」の回答は 0であった。

最後に取組み時の課題を挙げると、「集客 (視聴) や案内に苦勞」が 45.9%となった (図表 17)。一方で「顧客ニーズが乏しい」を選択した信用金庫の割合は 2.7%に留まるので、オンラインセミナー等に対する顧客の潜在ニーズは大きいと期待される。現状、低コストでの実施 (「コスト負担が大」を課題に挙げる回答割合の低さ) が魅力的だが、反面、「費用対効果が不明瞭」「視聴者の反応が弱い」といった効果測定のための難しい点が課題とされる。なお、『コロナ禍になってから対面・非対面を問わずセミナー等を実施していないことが課題である』とのコメントもあった。

(図表 17) 取組み時の課題 (3つまで回答可)

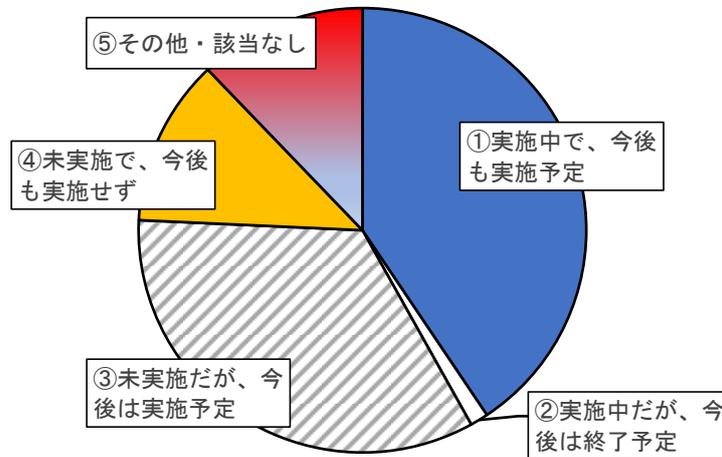


## 5. 中小企業支援プラットフォームの活用（問5）

B to BまたはB to Cのビジネスマッチングや、中小企業と専門家を取り次ぐ中小企業支援プラットフォーム（ポータルサイト、以下「サイト」という。）を活用する信用金庫が増えている。通常は、サイトを運営する外部専門企業と提携し、サービス提供することが多い。取引先（本業）支援の拡充策として、ここ数年、取り組む信用金庫が増えているので、（問5）では信用金庫のサイトの利用状況をみていく。

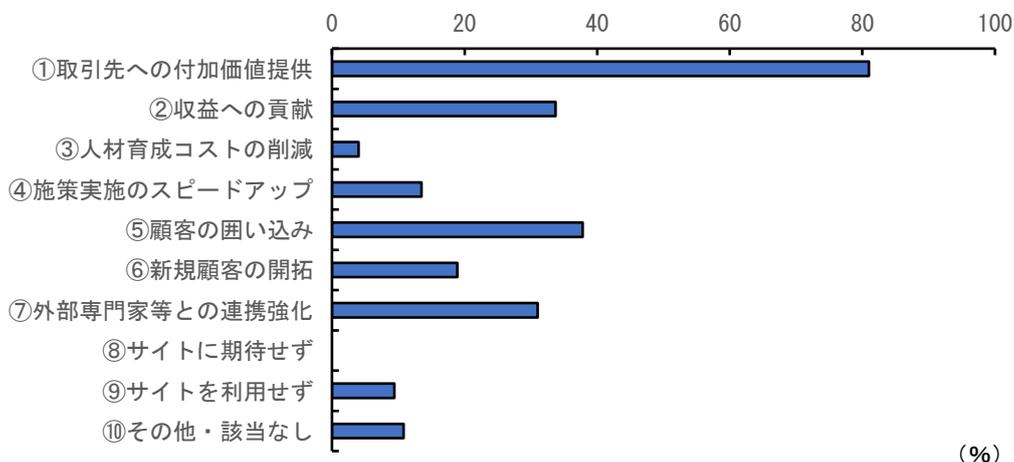
サイトの取組状況は、「実施中で、今後も実施予定」が4割あり、「未実施だが、今後は実施予定」を加えると、7割を超える信用金庫が利用に前向きである（図表18）。

（図表18）取組みの状況（1つ）



またサイトの利用目的は、「取引先への付加価値提供」が80%を超え、他の項目より抜け出している（図表19）。サービス提供を通じ「顧客の囲い込み」（37.8%）や「収益への貢献」（33.7%）も期待される。

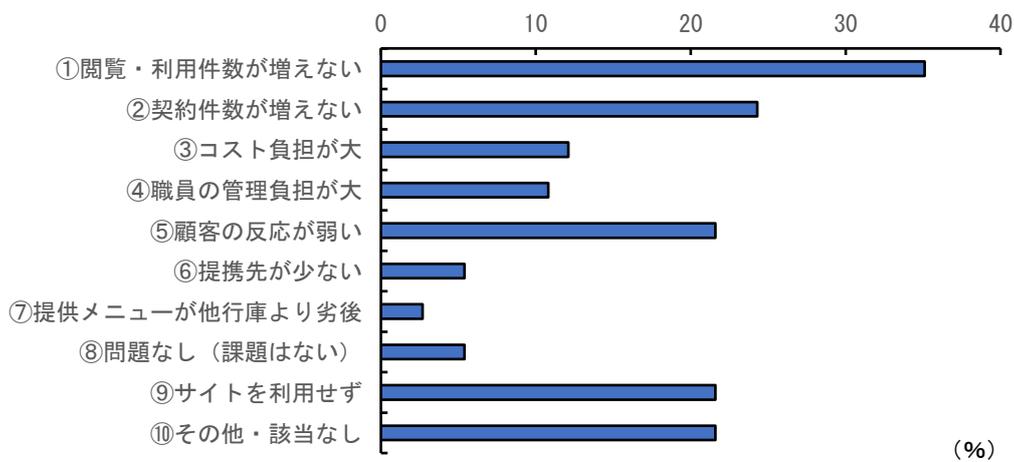
（図表19）サイトに期待すること（3つまで回答可）



ただし、営業推進面で「新規顧客の開拓」は2割弱と相対的に伸び悩み、また「人材育成コストの削減」の回答も僅かであった。

一方、サイト利用時の課題として、「閲覧・利用件数が増えない」が35.1%と高く、それに「契約件数が増えない」（24.3%）、「顧客の反応が弱い」（21.6%）が続いた（**図表 20**）。現状、多くの信用金庫が利用開始から間もないため、「提携先が少ない」「提供メニューが他行庫より劣後」などは重大な課題に浮上していないようである。

（図表 20） サイト利用時の課題（3つまで回答可）



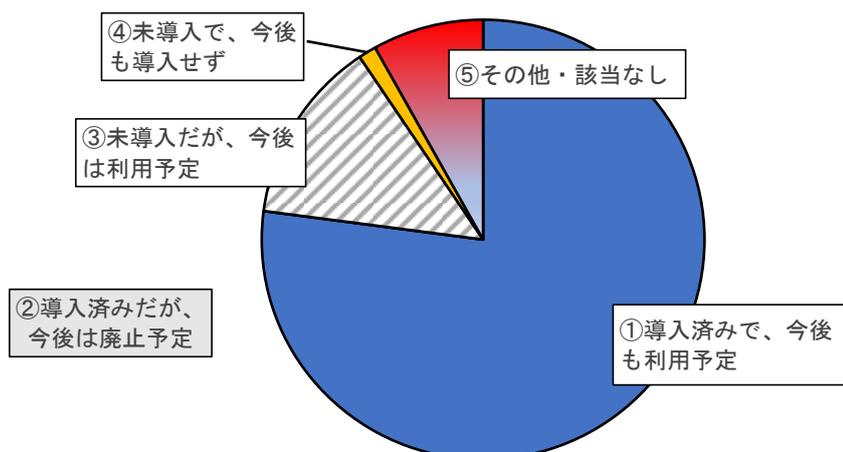
そのほか効果的なサイトの推進策（3つまで回答可）として、「渉外担当者がセールス」を挙げる信用金庫が63.5%、「営業店に目標設定」は20.2%あった。また「HPやSNSで案内」も28.3%の信用金庫が選択している。

## 6. Eラーニングの利用状況（問6）

コロナ禍により、集合研修の実施や外部セミナーへの職員派遣などが難しいことから、オンラインによる各種研修が盛り上がっている。なかでもEラーニングを導入する信用金庫が急増しており、今後の利用拡大が見込まれる。そこで（**問6**）では、役職員向けのEラーニングの利用状況などを確認した。

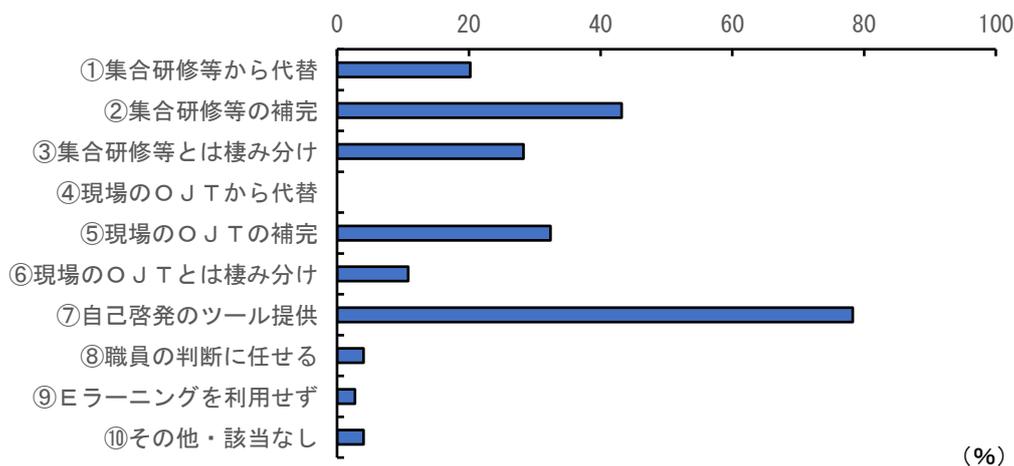
最初にEラーニングの導入状況を見ていく。Eラーニングの導入状況は、「導入済みで、今後も利用予定」が77.0%、「未導入だが、今後は利用予定」（13.5%）を含めると、全体の9割の信用金庫がEラーニングの利用に前向きである（**図表 21**）。本研修では、時系列の確認を行っていないが、コロナ禍のこの1年で急速にEラーニングの導入が進んだと想像される。

(図表 21) 導入の状況 (1つ)



次にEラーニングの位置付けは、「自己啓発のツール提供」が78.3%と特に高く、「集合研修等の補完」(43.2%)、「現場のOJTの補完」(32.4%)が続いた(図表22)。一般にEラーニングは自己啓発で利用するツールのイメージが強い。しかしながら、コロナ禍で集合研修などを十分に実施できないことを受け、対面での各種研修を代替する業務研修の役割が強まっている。ただし、「集合研修等」「現場のOJT」とともに補完→棲み分け→代替の順で回答割合が低下しており、対面の各種研修からEラーニングに完全に切り替わるまでは難しいようである。

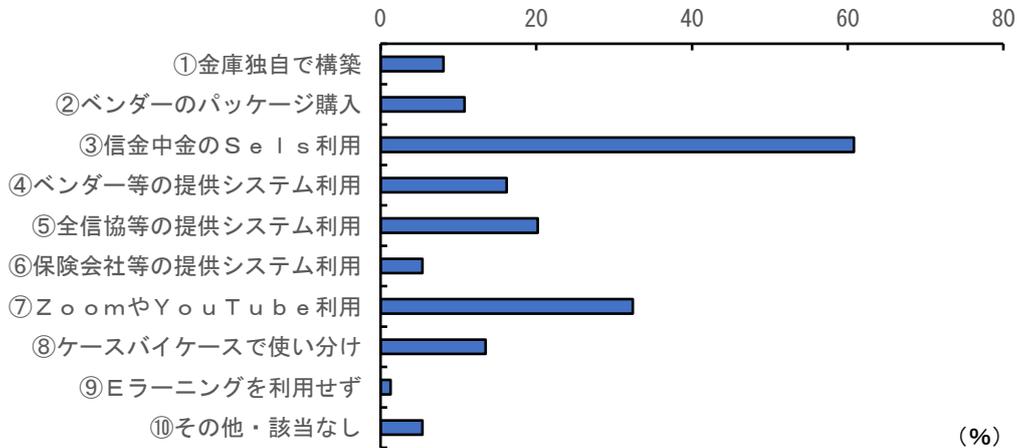
(図表 22) 位置付け (1つ)



次にEラーニングで利用するシステムは、「信金中金のS e l s利用」が6割を超え、「Z o o mやY o u T u b eを利用」も32.4%あった(図表23)。幅広くオンラインセミナー等の受講もEラーニングの一環と捉え「ケースバイケースで使い分け」を選択する信用金庫も13.5%ある。なお、Eラーニングのシステムを「金庫独自で構築」したり、「ベンダーのパッケージ購入」したりする信用金庫もあるが、その回答割合はとも

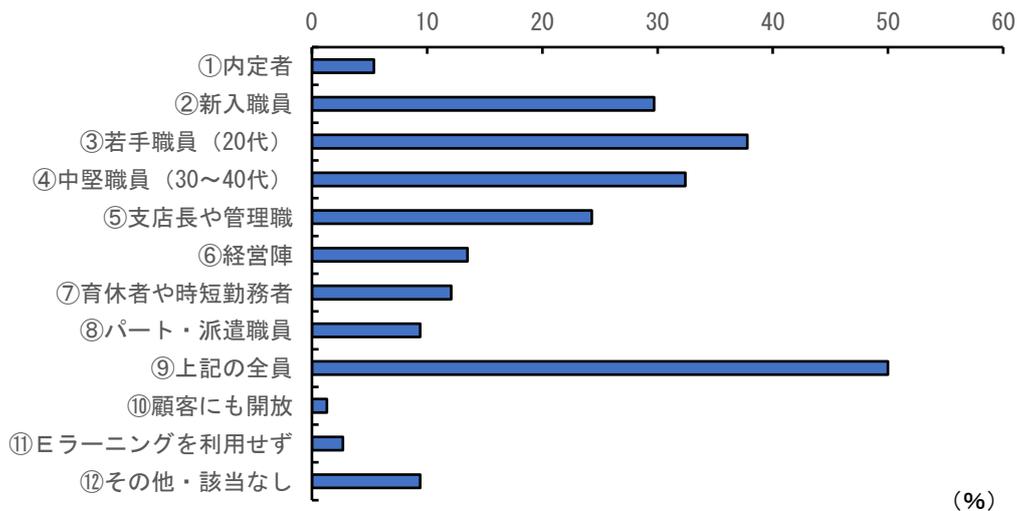
に1割程度に留まる。一方、信金中金が提供するS e l sを利用する信用金庫は、全国に所在しており、また預金規模別でも広がりが見られる。

(図表 23) 利用するシステム (3つまで回答可)



Eラーニング受講の対象者は、内定者やパート職員等を含む「上記の全員」と回答する信用金庫が最も多かった(図表 24)。世代別では、「若手職員(20代)」(37.8%)、「中堅職員(30~40代)」(32.4%)、「新入職員」(29.7%)「支店長や管理職」(24.3%)と回答割合の低下が見られる。また「その他・該当なし」のなかには、『内定者を除く役職員(パート・派遣職員を含む)』や『パート・派遣職員を除く全役職員』などの回答もある。

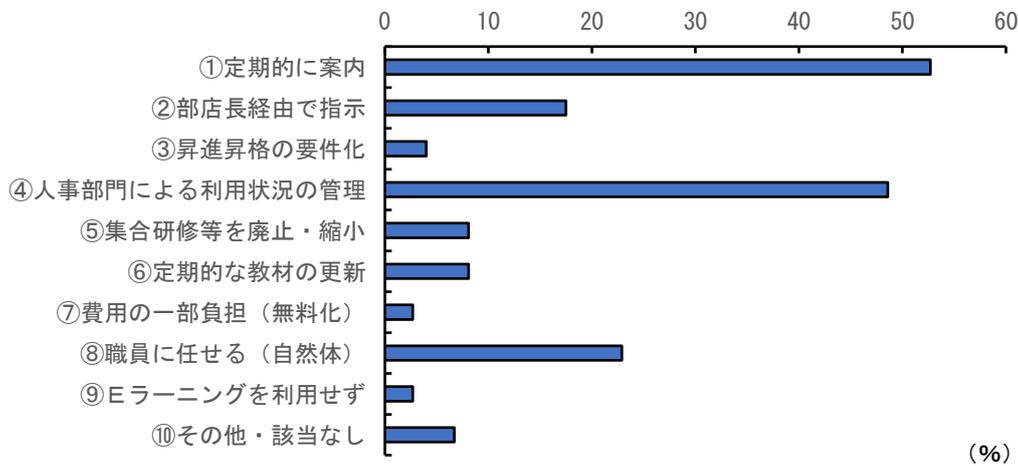
(図表 24) 対象となる役職員 (3つまで回答可)



最後に職員等への利用促進策をみると、「定期的に案内」が5割を超え、「人事部門による利用状況の管理」もほぼ5割となった(図表 25)。昨今のEラーニングは、自己

啓発ツールとして提供するより、業務の一環と位置付ける信用金庫が増えており、その結果として進捗管理や受講を促す行動が強まっている。

(図表 25) 職員等への利用促進策 (3つまで回答可)



## おわりに

コロナ禍によりきめ細かい渉外営業や来店誘致による店頭セールスに制約が強まるなか、非対面チャネルの活用強化が求められている。これは、顧客ニーズへの対応と同時に金庫経営の効率化にも資する施策と言える。

これまで信用金庫の取引先である中小零細企業等はPCスキルなどに難があり、またオンラインでの相談に馴染まないとの意見があったが、足元では想像以上のスピードでネット活用が普及している。非対面取引やオンライン相談といった顧客ニーズの変化に合わせて信用金庫のコミュニケーション方法も変わっていく必要があると考えられる。これまでのようなきめ細かいOJTが難しい現在、Eラーニングを介した人材育成も積極的に行っていくことが求められよう。

以上  
とね かずゆき  
(刀禰 和之)

### 〈参考資料等〉

- ・ 信用金庫・地域銀行のホームページ、ディスクロージャー誌

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】（2021年度）

号 数	題 名	発行年月
2021-1	信用金庫の若年層取引の強化策 - 事前課題の集計結果 -	2021年4月
2021-2	信用金庫の本部組織改革への取組み - 事前課題の集計結果 -	2021年4月
2021-3	信用金庫と国内銀行の医療・福祉向け貸出動向とコロナ禍の環境下での医療機関の収益動向等	2021年4月
2021-4	2020年度の全国信用金庫主要勘定状況（速報） - 預金は7.1%増、貸出金は7.9%増とコロナ禍で高い伸び -	2021年4月
2021-5	信用金庫の高齢層取引の強化 - 事前課題の集計結果 -	2021年5月
2021-6	信用金庫の営業店人員の適正化 - 事前課題の集計結果 -	2021年5月
2021-7	信用金庫による補助金申請支援 -事業への理解をもとにウィズコロナの本業支援を-	2021年5月
2021-8	信用金庫の非対面チャネルの強化 - 事前課題の集計結果 -	2021年6月
2021-9	コロナ禍における信用金庫経営② - 事前課題の集計結果 -	2021年6月

## 信金中央金庫 地域・中小企業研究所 活動状況 (2021年5月実績)

### ○レポート等の発行状況

発行日	レポート分類	通巻	タイトル
21.5.7	内外金利・為替見通し	2021-2	物価目標の達成は相当先になる見通し。日銀の超緩和策は当分継続されよう
21.5.7	内外経済・金融動向	2021-1	コロナ回復期にある日本の設備投資の持続性—リーマンショック時との比較や資産別、業種別にみて分かること—
21.5.7	内外経済・金融動向	2021-2	日本の経済主体別にみた資金需給と金融資産・負債の動向—コロナ禍における部門間の資金流入出（資金循環）・各部門の資金過不足の状況を考察—
21.5.13	ニュース&トピックス	2021-9	2021年4月末の業態別貸出金動向（速報） —都市銀行は1.1%増に鈍化、信用金庫は7.7%増—
21.5.20	経済見通し	2021-1	実質成長率は21年度3.1%、22年度2.2%と予測—新型コロナウイルスの感染収束は22年にずれ込む見通し—
21.5.20	産業企業情報	2021-2	中小企業は「後継者不在」へいかに対応すべきなのか（総括編）—「早めの対応が不可欠」であることの再認識を—
21.5.28	金融調査情報	2021-5	信用金庫の高齢層取引の強化 —事前課題の集計結果—
21.5.28	金融調査情報	2021-6	信用金庫の営業店人員の適正化 —事前課題の集計結果—
21.5.28	金融調査情報	2021-7	信用金庫による補助金申請支援 —事業への理解をもとにウィズコロナの本業支援を—

### ○講演等の実施状況

実施日	講演タイトル	主催	講演者等
21.5.19	日本経済の現状と株式・為替相場の見通し	多摩信用金庫	角田 匠
21.5.27	新型コロナウイルス感染症拡大下における 中小企業の業況と金融機関の融資動向	関西信栄研究会	大野英明

### <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 <https://www.shinkin-central-bank.jp/> (信金中央金庫)  
<https://www.scbri.jp/> (地域・中小企業研究所)