



信金中央金庫

SCB SHINKIN CENTRAL BANK

地域・中小企業研究所

ニュース&トピックス No. 2022-133

(2023. 3. 24)

〒103-0028 東京都中央区八重洲 1-3-7 TEL. 03-5202-7671 FAX. 03-3278-7048
URL <https://www.scbri.jp> e-mail : s1000790@FaceToFace.ne.jp

信用金庫の新しいビジネスモデル策定 -軽量店舗への建替え・改装動向-

とね かずゆき
刀禰 和之

ポイント

- 信用金庫が店舗体制を再編成するなか、物件費や人員体制を抑えた「軽量店舗」に建替え・改装する動きがある。最近では、新規出店時に軽量店舗を採用する事例もみられる。
- 軽量店舗は大きく、①物件費の削減を意図するローコスト店舗の側面、②人員の最適化を目指す少人数店舗の側面があり、機能特化と合わせて実施することが多い。
- 軽量店舗化する際の検討課題は、当該店舗の長期的な位置付けを庫内で共有すると同時に、金庫全体の人材戦略との整合性を図ることとなる。
- 研修受講金庫の取組事例を挙げると、店舗建替え時に機能縮小を図りローコスト店舗化する信用金庫、機械化や業務集中で少人数店舗化する信用金庫などがある。

(注) 本稿は、当研究所主催「経営戦略プランニング研修 (2022 年度)」の講義および意見交換時の内容を中心に作成している。

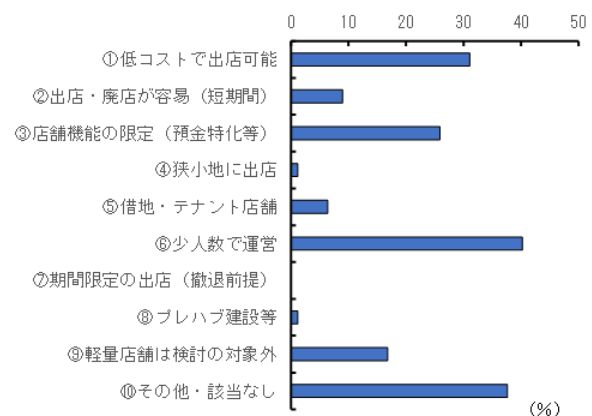
1. 「軽量店舗」の定義

近年、「ローコスト化」「少人数化」「機械化」などをキーワードとする軽量店舗に建替え・改装する信用金庫が増えている。信用金庫の収益環境が厳しさを増すなか店舗を小型化したり過剰サービスを見直したりすることで、店舗出店や維持に要する費用を抑える狙いがある。また、採用難や中途退職の増加などで営業店人員の確保が困難となりつつある現在、店舗機能の特化や機械化・本部集中に取り組むことで少人数店舗を実現する狙いもある。

当研究所が 2020 年度に実施した調査では、軽量店舗で重視する特性として、「少人数で運営」の回答割合が 4 割を超え、「低コストで出店可能」「店舗機能の限定 (預金特化等)」が続いた¹ (図表 1)。

当研修においても軽量店舗に対する関心は高く、「地域における将来の人口減少を考えると、重厚な店舗づくりではなく、撤退も容易な軽量店舗への建て替えが現実的。」などの意見があった。一方で、「既に 1 店舗あたり人員が 4 人・5 人は普通なので、ここから軽量店舗化と言われてもピンとこない。」などの問題提起もあった。

(図表 1) 軽量店舗で重視する特性 (3 つまで)



(備考) 1. 77 金庫が回答
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

¹ 2021 年 5 月 28 日付 金融調査情報「信用金庫の営業店人員の適正化 - 事前課題の集計結果 -」を参照

2. 分類・タイプ

信用金庫の想定する軽量店舗には、①物件費の削減を意図するローコスト店舗の側面、②人員の最適化を目指す少人数店舗の側面、の2つがある。物件費の削減では、軽量鉄骨店舗や金庫室レス店舗などが代表的である。ケースによるが、店舗の所有形態を自己所有から賃借に、または賃借から自己所有に変更する信用金庫もみられる。次に人員の最適化では、機械化や本部集中で必要人員を削減する事例が多く、店舗人員の非正規職員化と合わせて実施する信用金庫もあった。

なお、フルバンクサービスの提供ではなく、機能・サービスを限定した特化型店舗を軽量店舗と定義する研修受講金庫もあったが、その一方でフルバンクサービスを維持しつつ少人数運営の軽量店舗化に取り組む研修受講金庫などもみられた。

3. 実施時の検討課題

軽量店舗化する際の検討課題は、第1に当該店舗の位置付けを庫内で共有することである。近い将来の撤退を前提とするのか、軽量店舗として金融インフラを維持するのか、などを十分に検討のうえ施策実施する必要がある。第2に人材戦略との連携強化である。常勤役職員数が減少するなか、職員の最適な配置や育成策を勘案した店舗体制への再編成が求められており、その一環として軽量店舗（少人数店舗）を採用するのは現実的な選択肢の一つである。

4. 研修受講金庫の取組事例

当研修の意見交換時に聴取した研修受講金庫の主なコメントは図表2のとおりである²。

（図表2）軽量店舗の導入に関する主なコメント

- 老朽化した店舗の建替えにあたり、フルバンクサービスを維持する地域か、個人特化型店舗に機能を縮小すべき地域なのかなどを十分に検討する。後者の場合は将来的な廃店も視野に入れ、小型の軽量店舗を採用する。
- 当金庫は金融インフラを維持するべく郡部店舗の統廃合に消極的である。となると、店舗のセルフ化・機械化を進め、少人数店舗化を図っていく必要がある。ただし独立した建物の軽量店舗ではなく、役場内店舗やインスタブランチなども視野に入れて検討する。
- 当金庫は既に5人のフルバンクサービス店舗を展開している。ここから更なる機械化に取り組み、3・4人店舗化していく考えである。費用対効果の課題が指摘されるが、現在の職員不足を考慮すると多少のコスト増は飲み込むべき。
- 当金庫の目指す軽量店舗は、窓口や後方事務を非正規職員が運営し正規職員は役席などに限定する店舗組織である。そのためには提供するサービスなどを限定し、また機械化・本部集中を進める必要がある。
- 本店営業部のような職員数の厚い店舗を改装し少人数の軽量店舗にできるなら取り組む意味があると思う。ただし大規模な改装となるとタイミングの問題もあるので、まずは機械化・集中化から取り組むのが現実的だと考える。
- 軽量店舗と異なるが、当金庫は中小企業の集積地域などに新規出店する場合、空中店舗を採用する。階上かつ賃借なので初期投資を抑えられるし、ATM非設置など無駄なコストも不要となる。人数的にも最低限の配置で済むので、軽量店舗の一種と言えよう。

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

以 上

² 当該コメントは研修受講者の個人的な意見・感想を含むものであり、研修受講金庫の正式なコメントではない。そのため事例の記載にあたっては信用金庫名が特定できないように修正してある。