

**信用金庫の事務合理化への取組み（その3） -経営戦略 27-****視点**

信用金庫を取り巻く経営環境が厳しさを増すなか、既成概念にとらわれない一歩踏み込んだ経営合理化・生産性向上策が求められている。足元の常勤役職員数の減少は深刻になり始め、限られた経営資源による業務運営を実現するためにも事務効率化は喫緊の経営課題と言える。新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う業務体制の見直しが迫られる現在、スピード感を持って事務合理化を推し進めていく必要がある。

そこで本稿では、当研究所が2019年度に開催した「経営戦略プランニング研修」の受講者および個別信用金庫との意見交換などで得た情報をもとに「事務合理化への取組み」について取り上げる。なかでも近年、年金顧客向けサービスを見直す信用金庫が増えつつあり、今後の広がり注目が集まる。

要旨

- 信用金庫を取り巻く経営環境が厳しさを増すなか、今後も地域に良質な金融仲介機能を発揮し続けるためには、事務合理化による生産性向上が不可欠とされる。
- 近年、年金顧客向けサービスを拡充するなかで、誕生日プレゼント等の贈呈を見直す信用金庫が増えてきた。
- 営業店人員の適正配置と少人数店舗の負担軽減を実現するため、来店客数の平準化に着手する信用金庫がみられる。
- その他の事務合理化策では、他金融機関と比較して過剰な事務手続きの簡素化などに取り組む信用金庫がある。

キーワード

経営合理化・生産性向上、事務効率化、年金顧客向けサービスの見直し、来店客数の平準化、過剰な事務手続きの簡素化

※本稿は2019年度中に得た情報で作成している。

目次

はじめに

1. 事務合理化の必要性
2. 年金顧客向けサービスの見直し
3. 来店客数の平準化への取り組み
4. その他の事務合理化策

おわりに

はじめに

信用金庫を取り巻く経営環境が厳しさを増すなか、既成概念にとらわれない一歩踏み込んだ経営合理化・生産性向上策が求められている。足元の常勤役職員数の減少は深刻になり始め、限られた経営資源による業務運営を実現するためにも事務効率化は喫緊の経営課題と言える。新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う業務体制の見直しが迫られる現在、スピード感を持って事務合理化を推し進めていく必要がある。

そこで本稿では、当研究所が2019年度に開催した「経営戦略プランニング研修」の受講者および個別信用金庫との意見交換などで得た情報をもとに「事務合理化への取り組み」について取り上げる（図表1）。なかでも近年、年金顧客向けサービスを見直す信用金庫が増えつつあり、今後の広がり注目が集まる。

（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ディスカッション形式の研修である。2019年度は6回開催し、合計46金庫、50人が参加した。

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

1. 事務合理化の必要性

信用金庫を取り巻く経営環境は、地域における人口高齢化・減少、長引く低金利政策などに加え、新型コロナウイルス感染症の拡大による景気縮小などから厳しさを増している。信用金庫が地域に良質な金融仲介機能を発揮するには、経営を維持するに足る収益額を確保していく必要がある。また、近年の採用難などから信用金庫の常勤役職員数は減少しており、多くの信用金庫から『本部も営業店もギリギリの人数で運営している。』との声がある。少人数での信用金庫経営を実現するためにも、経営合理化・生産性向上が求められる。

こうしたなか、信用金庫の事務合理化への取組みが活発である。他金融機関と比べて過剰な事務手続きなどを簡素化し、コストの削減および職員の負担軽減を図っていく。これまで当然とされてきた各種の事務手続きなどについても、既成概念にとらわれず検討俎上に上げられるようになった。

本稿では、2019年度に開催した「経営戦略プランニング研修」のディスカッションなどを参考に信用金庫の事務合理化策を取り上げるものである。信用金庫を取り巻く市場環境や経営戦略の違いはあろうが、①年金顧客向けサービスの見直し、②来店客数の平準化、③夜間金庫の廃止などの事例がみられた。今後、各信用金庫の事務合理化策を検討する際の参考になれば幸いである。

2. 年金顧客向けサービスの見直し

年金顧客向けサービスを拡充するなかで、誕生日プレゼント等の贈呈を見直す信用金庫が増えてきた。信用金庫にとって年金顧客は重要な預金セールス先であり、また地域の構成員としての強い関わりが期待されている。

信用金庫は年金顧客を対象に、これまで定期預金の金利上乘せや現金の届け、誕生日プレゼント等の贈呈、旅行の催行やセミナー開催などきめ細かいサービス提供を行ってきた。しかしながら、ライフスタイルの変化、多様な価値観の広がり背景に全ての年金顧客がこれらのサービスを望んでおらず、また近年は資産運用や相続対策などのライフプランに関する提案ニーズが高まりつつある。信用金庫は限られた経営資源のなかで年金顧客向けサービスを強化する必要があり、そこで既存のサービスを見直す動きが出てきたと考えられる。

年金顧客向けサービスの見直しに関する主な取組み事例は図表2のとおりである。誕生日プレゼント等の贈呈方法の変更に加え、贈呈そのものを終了した事例がある。また、年金顧客向けの旅行催行やイベント開催を見直す信用金庫も増えてきた。

(図表2) 年金顧客向けサービスの見直しの例

(誕生日プレゼント等の見直し)

- 渉外担当者の負担軽減のため、誕生日プレゼント等を持参し贈呈する形を終了した。現在は、案内のDMを年金顧客に送付し、店頭で受け取りに来てもらう。
- 渉外担当者が年金顧客宅を訪問し誕生日プレゼント等を贈呈する。ただし、不在の場合は引換券をポストインし、店頭で受け取りに来てもらう。
- 年金プレゼント等の贈呈は、DMを送付し店頭に取りに来てもらう形である。ただし、喜寿や米寿などの年金顧客には営業店長が自ら訪問し贈呈する。
- これまでは誕生日プレゼント等の贈呈期間を数日に限定していたが、年金顧客との調整が難しいので、1か月程度の期限のなかで贈呈することにした。

- 年金顧客数の多い大型店は、宅配事業者に贈呈を委託している。
- 誕生日プレゼント等を贈呈する代わりにバースデーカードを送付する。
- 誕生日プレゼント等の贈呈そのものを廃止した。来店方式だと営業店に在庫管理の負担が生じ、またプレゼントを貰いに来店する年金顧客数も限定されたためである。
(旅行・イベント等の見直し)
- 営業店職員の負担軽減のため、年金旅行の催行回数や訪問先などを再編成し、また、参加費用を引き上げた。
- 年金顧客の満足度の高い講演者（タレントなど）に登壇してもらう目的で、イベントの開催回数を削減し内容を充実させた。
- 年金顧客の満足度の高いイベントを開催するため、実費の一部を費用として徴求（有料化）することにした。結果として本当にニーズのある年金顧客の来訪が増えた。

(備考) 1. 図表 2 以降の取組事例は、信用金庫が特定されないよう記載している。

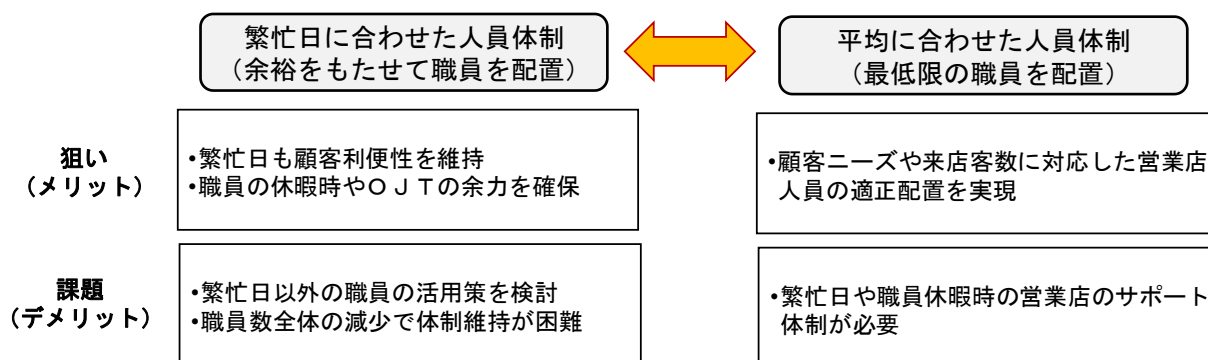
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

3. 来店客数の平準化への取組み

A T Mやインターネットバンキングの普及により、信用金庫の窓口来店客数は減少傾向にある。なかには『5年間で窓口への来店客数が半減した。』などのケースもみられる。来店客数が減少した一方で、窓口担当（テラー）や後方事務担当の減少は限定的である。この理由に、年金支給日や月末月初、五十日に代表される繁忙日を想定した人員体制があるのではないか。繁忙日に備えた厚めの人員配置を行うため、平均の来店客数と営業店の人員数との間にミスマッチが生じている可能性もある。

信用金庫を取り巻く経営環境を勘案すると、今後、より少人数での店舗運営を求められよう。そこで相続手続きの本部集中化など、少人数店舗における職員の事務負担軽減策が推し進められている。これに加えて、特定の日に来店客を集中させず、来店客数を平準化させることで営業店職員の適正配置と負担軽減を図る動きがある（図表 3）。

(図表 3) 来店客数の平準化



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

主な取組みでは、大手金融機関のように窓口の混雑状況をHP上で案内したり、来店予約システムを導入したりする信用金庫がある。また、年金支給日に来店した年金顧客に生花を贈呈するなどのイベントを終了し、店頭で多くの年金顧客が訪れるのを抑える信用金庫もある（図表4）。

（図表4）来店客数の平準化の例

- 年末年始やゴールデンウィーク時の窓口の混雑状況（予想）を自金庫のHPに掲載し、顧客に来店の平準化を促している。
- 資産運用や年金相談などを予約制で受け付け（予約システムを導入し）、顧客の来店時間が重複しないよう調整している。
- 年金支給日の来店客に生花を贈呈していたが、取扱いに関する営業店職員の負荷が大きいこともあり終了した。
- 事業先や個人顧客にインターネットバンキングを推進している。

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

4. その他の事務合理化策

研修受講金庫とのディスカッションでは、信用金庫の事務合理化策として以下の取組みが話題となった。他金融機関では既に終了した商品・サービスや、相対的に過剰な事務手続きを見直す動きがある。事務合理化によって顧客利便性を低下させるのではなく、むしろ顧客利便性の向上に繋がった施策もある。

なお、参考までに既刊「金融調査情報」で紹介した施策を掲載する（図表5）。

（図表5）金融調査情報で取り上げた事務合理化策

金融調査情報（2018-23） （2019年2月6日付発行）	①完済後債権書類の返却終了 ②定期預金の満期案内などの郵便物の送付終了 ③通帳への摘要サービスの終了
金融調査情報（2019-12） （2019年9月13日）	預金規定等の電子化（預金規定集の店頭配付の終了）

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

（1）夜間金庫の終了

夜間金庫を利用する顧客は減少しており、また防犯上のリスクが指摘される。営業店にとっては毎朝、夜間金庫内から現金（バック）を回収し精査する事務負担は重く、また夜間金庫を維持するためのコストに見合う手数料収入の確保も難しい。大手金融機関では終了事例が聞かれる。そこで既存の夜間金庫の取扱いを終了し、契約先には警備会社を紹介するなどした信用金庫がある（図表6）。

(図表6) 夜間金庫の終了の例

- 新設店舗への未設置に加え、既存店舗の夜間金庫を終了した。もともと契約先は少なく、期限を区切って個別に警備会社などを紹介し了解を得た。
- 少人数店舗の場合、夜間金庫からの現金の回収や精査に要する事務負担が大きく、事務合理化の一環として終了した。
- 2019年のゴールデンウィークに夜間金庫の事務負担が顕在化したため、順次取扱いを終了する方向である。

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(2) 預かり証の控えの回収終了

信用金庫の渉外担当者が顧客から預金通帳などを預かる際、①預かり証を発行、②控えを顧客に手交（預かり証は金庫が保管）、③返却時に控えを顧客から回収、④預かり証と控えを突合のうえ保管する、といった事務手続きがみられる。ところが控えを紛失する顧客もあり、ケースバイケースでの事務処理が面倒との声があった。また、大手金融機関で預かり証の控えを回収しないケースが増えていることも見直しを後押しした。

タブレット端末を導入する信用金庫では、預かり証の控えを回収せず、端末の画面に電子サインで返却（受領）確認を行う取扱いに切り替わりつつある（図表7）。システム対応が未整備の信用金庫においても、預かり証の控えを回収せず、別途、紙ベースの受領書にサインまたは押印を受けることにした。

(図表7) 預かり証（控え）の回収終了の例

- 顧客は通帳等を受け取る際、渉外担当者のタブレット端末に電子サインする。システムで管理するので、預かり証の控えの回収は終了した。
- 渉外担当者が預金通帳等を返却する際は、顧客に受領書への届出印の押印と署名をしてもらい、控えは回収しない。
- 預金通帳等の返却時には、受領書に認印（シャチハタは不可）を押印してもらう。届出印の押印だと別途、照合の事務が発生するので認印にした。

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(3) 住宅ローン先への信用金庫取引約定書の取扱い

個人の住宅ローン先に信用金庫取引約定書を締結する信用金庫と、約定書を締結しない信用金庫とがあり、対応が分かれた（大手金融機関の場合、住宅ローン先と約定書を締結しない模様である）。住宅ローン先と約定書を締結する信用金庫からは、『法人から約定書を徴求し、個人からは徴求しないと、例えば個人事業主の取扱いをどうするかなどルール化に手間がかかる。』との意見があった。その一方で、住宅ローン先と約定書を締結しない信用金庫は、『約定書の管理の手間を少しでも軽減したい。』との考えから簡素化したとのことであった。

(4) 融資申込書の取扱い

信用金庫は、顧客から借入れ（融資）の申込みを受けた際、「融資申込書」を徴求するのが一般的である。融資申込書は、不祥事件等を未然防止する観点から有効とされるが、近年、取扱いを簡素化する信用金庫がある（図表8）。大手金融機関のように徴求そのものを終了した信用金庫も出てきた。また簡素化に関連し、信用金庫によって融資申込書の実行金額や実行日を変更する際の取扱いが異なった。自金庫の取扱いについて業務負荷の有無を含めて確認してみてもうかがう。

(図表8) 融資申込書の取扱いの例

<p>(変更時の取扱い)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 減額稟議や実行日に変更になった場合、顧客から融資申込書を再徴求する取扱いである。 ● 減額稟議や実行日に変更になった場合、修正箇所について顧客に訂正印を押印してもらい希望金額等を修正してもらう。 ● 減額稟議や実行日に変更になっても、申込書を修正・再徴求しない。申込書は顧客の希望であり、減額稟議などになっても修正する必要はないとの考えである。 <p>(徴求の終了)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 融資申込書の徴求および管理に関する事務負担を軽減するため、申込書の徴求そのものを終了した。システムに申込状況などを入力することで、管理している。

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(5) システムの導入など

- ✓ 本店・本部や営業店の建替えなどの際に、壁面収納および鍵管理機とが連携したシステムを導入する信用金庫がある。鍵の現物管理や情報管理に関する事務を効率化することに貢献している。また、個人ロッカーを（鍵の貸与が発生しない）ダイヤルキー方式に変更した信用金庫もある。
- ✓ 重要物管理システムを導入し、通帳などの通数管理（在高管理）の手間を省略した信用金庫がある。
- ✓ ATM内の現金を自動精査するシステムを導入したことで、営業店職員が現金を精査する期間の間隔を広げた信用金庫がある。フルアウトソーシングにより営業店職員がATM内の現金の取扱いを止めた信用金庫もある。
- ✓ 過去に取得したISOの認証を返上した信用金庫がある。担当者の事務負担の軽減と同時に、認証継続に要するコスト削減にも貢献した。
- ✓ 営業店で使用する帳票などの用度品の管理をアウトソーシングした信用金庫がある。本部の総務部門で用度品の保管や管理事務などが効率化され、コスト削減にも貢献した。

おわりに

新型コロナウイルス感染症の拡大により、多くの信用金庫が二班体制の交代勤務や時差出勤での業務運営を強いられている。また、本稿で取り上げた来店客数の平準化について2020年4月の年金支給日やゴールデンウィークの期間に実施済の信用金庫がみられた。

感染拡大が終息するまでの一定期間、適正人員を下回る職員数で、本部各部および各営業店を運営する必要がある。また、新型コロナウイルス感染症の収束後も限られた人的資源のなかで業務運営を凶らねばならないため、事務合理化を加速させ職員の負担軽減に努める必要があるのではないかと。

以 上
とね かずゆき
(刀禰 和之)

【合わせて参考にして下さい】

- ・ 金融調査情報（2018-23）「信用金庫の事務合理化への取組み -経営戦略 17-」
- ・ 金融調査情報（2019-12）「信用金庫の事務合理化への取組み（その2） -経営戦略 23-」
- ・ 金融調査情報（2020-4）「信用金庫の物件費削減への取組み -経営戦略 28-」

2020年5月現在、当研究所では新型コロナウイルス感染症の拡大防止のため在宅勤務等の対策を実施しています。そのためレポートに関する照会等は、原則として下記のメールアドレスまでお願いします。また、照会対応等にお時間のかかる場合もございますので、ご了解の程よろしくをお願いします。

当研究所メールアドレス（部門） s1000790@facetoface.ne.jp

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】

号 数	題 名	発行年月
2020-1	信用金庫の組織改革に向けて② -株式会社オリエントコーポレーションの「働き方改革」-	2020年4月
2020-2	信用金庫の建設業向け貸出動向	2020年4月
2020-3	信用金庫の事務合理化への取組み（その3） -経営戦略 27-	2020年5月
2020-4	信用金庫の物件費削減への取組み -経営戦略 28-	2020年5月
2020-5	信用金庫の本部改革への取組み -経営戦略 29-	2020年5月
2020-6	信用金庫の会議改革への取組み -経営戦略 30-	2020年5月

*バックナンバーは信金中央金庫 地域・中小企業研究所ホームページを参照ください。

信金中央金庫地域・中小企業研究所 活動状況 (2020年4月実績)

○レポート等の発行状況

発行日	分類	通巻	タイトル
20.4.2	ニュース&トピックス	2020-1	新型コロナウイルス感染拡大に伴う資金繰り支援ー民間金融機関でも制度融資を利用した実質的な「無利子融資」が可能にー
20.4.3	内外金利・為替見通し	2020-1	日銀は3月会合で流動性供給、信用緩和を目的とした大幅な金融緩和を決定
20.4.7	金融調査情報	2020-1	信用金庫の組織改革に向けて② ー株式会社オリエントコーポレーションの「働き方改革」ー
20.4.8	ニュース&トピックス	2020-4	中小企業向けBCPである「事業継続力強化計画」について ー必要性が強く意識されている事業継続力の強化に向けてー
20.4.10	金融調査情報	2020-2	信用金庫の建設業向け貸出動向
20.4.13	ニュース&トピックス	2020-5	新型コロナウイルス終息後の景気回復の行方 ーサービス業がコロナ後の景気回復の足かせとなる可能性ー
20.4.15	中小企業景況レポート	179	1~3月期業績は急速に悪化、悪化幅はリーマンショック以来 【特別調査：外国人・海外情勢と中小企業】
20.4.20	ニュース&トピックス	2020-6	2019年度の全国信用金庫の預金・貸出金動向（速報） ー預金1.2%増、貸出金1.0%増とともに鈍化ー
20.4.20	ニュース&トピックス	2020-7	原油需要は当面、低迷が見込まれる ー相場低迷が長引けば金融市場にも様々な影響ー
20.4.21	ニュース&トピックス	2020-8	新型コロナウイルス感染拡大の影響により中小企業の業績は大幅悪化ー第179回全国中小企業景気動向調査よりー
20.4.21	産業企業情報	2020-1	中小企業景気動向調査からみた新型コロナウイルス感染拡大の影響ー調査員のコメントからわかる中小企業の現状ー
20.4.28	ニュース&トピックス	2020-9	コロナ後の国内観光需要をどうみるかー全体としては緩やかに回復。訪日外国人等へ依存する業種ではさらなる遅れもー

<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)