

**信用金庫の相続手続きの見直し動向 -経営戦略 31-****視点**

人口の高齢化・減少社会の到来、営業店人員の減少などを受け、信用金庫営業店の相続手続きに要する事務負担が重くなっている。この解決策として、相続手続きを本部集中する信用金庫や営業店窓口に支援システムを設置する信用金庫、さらには本部のサポート体制を拡充する信用金庫などがある。手続きの見直しに関する施策の違いは、①地域および顧客の特性、②各金庫の保有する経営資源、③これらを要因とする顧客利便性の考え方などによる。信用金庫を取り巻く経営環境が急速に変化するなか、営業店職員の負担軽減に向けた相続手続きの体制整備は急務と考えられる。

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「相続手続きの見直し動向」について取り上げる。

**要旨**

- 人口の高齢化・減少社会の到来などから、信用金庫営業店における相続手続きの事務負担は重くなっている。
- 営業店職員の事務負担軽減に向け、相続手続きを本部集中する信用金庫や営業店窓口に支援システムを導入する信用金庫などがある。
- 相続手続きを本部集中した信用金庫からは、事務の煩雑化などを避けるためには営業店の関与を最少に抑えた方が無難とのことであった。
- 相続手続きを見直す際の検討課題は、①地域および顧客の特性確認、②顧客利便性の考え方の共有、③スキルを有する職員の確保などである。

**キーワード**

相続手続き、営業店職員の負担軽減、地域および顧客の特性、顧客利便性の考え方

|                |
|----------------|
| 目次             |
| はじめに           |
| 1. 営業店窓口の負担増   |
| 2. 相続手続きの見直し方向 |
| 3. 主な取組事例      |
| 4. 検討課題        |
| おわりに           |

## はじめに

人口の高齢化・減少社会の到来、営業店人員の減少などを受け、信用金庫営業店の相続手続きに要する事務負担が重くなっている。この解決策として、相続手続きを本部集中する信用金庫や営業店窓口支援システムを設置する信用金庫、さらには本部のサポート体制を拡充する信用金庫などがある。手続きの見直しに関する施策の違いは、①地域および顧客の特性、②各金庫の保有する経営資源、③これらを要因とする顧客利便性の考え方などによる。信用金庫を取り巻く経営環境が急速に変化するなか、営業店職員の負担軽減に向けた相続手続きの体制整備は急務と考えられる。

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「相続手続きの見直し動向」について取り上げる（図表1）。

### （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. 営業店窓口の負担増

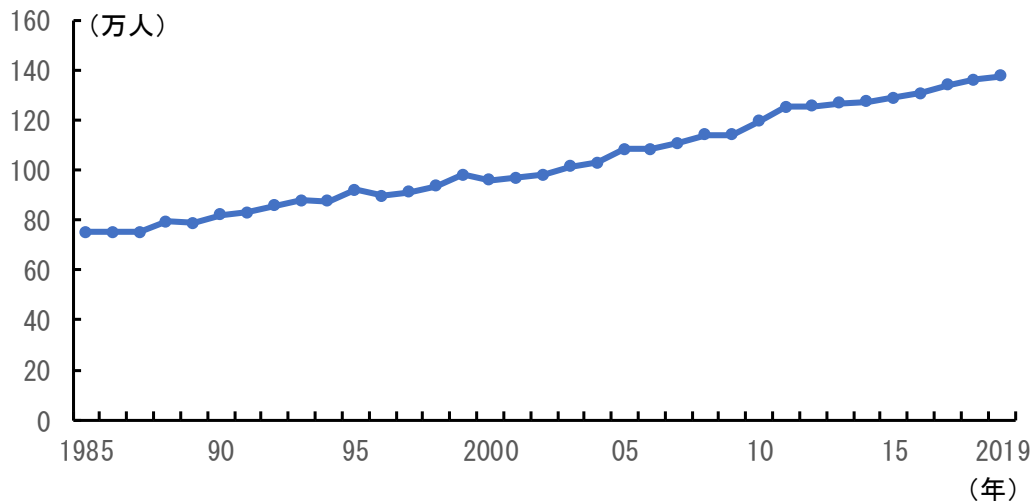
①人口の高齢化・減少社会の到来、②営業店人員の減少、③法規制等の強化などにより、信用金庫の営業店窓口では相続手続きに関する事務負担が重くなっている<sup>1</sup>。研修受講金庫との意見交換でも相続手続きの負担軽減策に関するニーズは高い。

<sup>1</sup> 相続手続きについて、手続きに関する事務処理を行う「相続事務」と、事務処理に加え資産運用などの相談対応を含む「相続業務」とに使い分けるべきとの意見がある。本稿では原則として前者に焦点をあて「相続手続き」に表現を統一する。

### （１）人口の高齢化・減少社会の到来

厚生労働省「令和元年（2019）人口動態統計の年間推計」によると、2019年の死亡者数（推計）は137.6万人となった（図表2）。10年前の2009年と比較すると2割の増加である。急速な高齢化が進むなか、今後もわが国では死亡者数の増加が見込まれ、相続手続きの件数も増えていくと予想される。

（図表2）死亡者数の推移



（備考）厚生労働省「令和元年（2019）人口動態統計の年間推計」より信金中央金庫  
地域・中小企業研究所作成

### （２）営業店人員の減少

信用金庫の常勤役職員数の減少などから、営業店人員は減少傾向にある。ATMの普及や事務集中の進展もあり、1店舗あたり内勤人員の平均は2009年3月末の7.2人から2019年3月末には6.8人に減少した<sup>2</sup>。近年、顧客ニーズの変化などを背景に少人数店舗が増えており、3～4人で運営する個人特化型店舗も珍しくなくなった。一般に相続手続きは、専門知識や経験が求められ、また手続きに時間を要する。そのため少人数店舗にとって事務負担の大きい業務の一つとなっている。

### （３）法規制等の強化

情報管理やコンプライアンス体制の強化が求められるようになり、また民法改正などへの適切な対応も不可欠である。そのため、若手職員などが相続手続きに習熟する時間確保も難しくなり、結果としてベテラン職員に業務が集中する傾向にある。

<sup>2</sup> 研修受講金庫（46金庫）に対するヒアリングベース。1店舗あたり内勤人員は、（常勤役職員数－本部人員（事務処理人員を含む）－渉外人員）÷店舗数で算出しており、支店長などを含む。原則として、常勤役職員を対象とするが、一部で非正規職員等を含む可能性もある。

## 2. 相続手続きの見直しの方向

営業店職員の事務負担を軽減しつつ顧客利便性の向上に努めるため、信用金庫は相続手続きの見直しに取り組んでいる。見直しの方向を挙げると、①相続手続きを本部集中する信用金庫、②営業店窓口で相続手続きの支援システムを導入する信用金庫、③相続手続きの専担者を本部に配置しサポート体制を拡充する信用金庫などがある(図表3)。

(図表3) 相続手続きの支援体制(代表例)

|     | 本部集中の実施  | 支援システムの設置  | 本部サポートの強化   |
|-----|--|--|---|
| 仕組み | <ul style="list-style-type: none"> <li>本部の集中部門に手続きを集約し、原則として営業店は取り次ぐだけの取扱い。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>窓口で支援システムを設置し、経験の浅い若手職員なども手続きを容易とする。</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>本部の専担者がテレビ相談または営業店を訪問し、営業店での手続きを支援する。</li> </ul> |
| 狙い  | <ul style="list-style-type: none"> <li>営業店職員の負担の軽減</li> <li>迅速かつ正確な手続きの実施</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>経験の浅い職員なども対応可能</li> <li>クロスセルなどが可能</li> </ul>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>窓口と専担者の連携が可能</li> <li>クロスセルなどが可能</li> </ul>      |
| 課題  | <ul style="list-style-type: none"> <li>窓口で手続きが残ると非効率</li> <li>クロスセルなどが困難</li> </ul>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>少人数店舗の負担軽減は限定的</li> <li>システム導入・維持費用の負担</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>少人数店舗の負担軽減は限定的</li> </ul>                        |

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

### (1) 本部集中の実施

営業店窓口で行う相続手続きを本部集中することで、営業店の事務負担を軽減する取り組みである。営業店職員は相続手続きで来店した顧客を集中部門に取り次ぎ、以降は集中部門が直接顧客とやり取りする。集中部門に一定数の職員を配置する必要があるため、スケールメリットを追求しやすい大手金庫から導入が始まった。

本部集中のメリットは、少人数店舗やベテラン職員が不在の営業店で相続手続きに要する事務負担が軽減されると同時に、ベテラン職員の本部への集中配置による相続手続きの正確性の向上および手続きの迅速化が期待されることである。その一方で、集中部門による相続手続きは機械的な処理が中心となるため、相続預金を得た顧客へのクロスセルやきめ細かな相談対応は難しいとされる。

### (2) 支援システムの設置

営業店窓口で相続手続きの支援システムを導入し、経験の浅い若手職員が単独でも対応しやすくする取り組みである。ベンダーが提供する支援システムを導入または自金庫でマニュアル・チェックリストを整備する信用金庫がある。合わせて簡易相続の適用金額の引上げなどを行う信用金庫がみられる。

支援システム設置のメリットは、全店にノウハウを有する職員の配置が難しいなか、若手職員などが苦手意識を持つことなく相続手続きに携われることである。相続手続き

で来店した顧客にフェイス・トゥ・フェイスの接客を行い、相続預金の運用セールスなどに繋げることも可能である。課題としては、少人数店舗の場合、相続手続きそのものが事務負担なので、その軽減効果は限定的と考えられる。また、支援システムの導入・維持にかかる費用の増加も課題として挙げられる。

### （３）本部サポートの強化

相続手続きの専担者を本部に配置し、テレビ相談システムの活用または営業店への臨店、同行訪問などを通じて、営業店における相続手続きをサポートする取組みである。預かり資産推進の専担者を本部に配置する施策に近いと思われる。

本部のサポートを拡充するメリットは、例えば簡易相続は営業店職員が行い、対応の難しい相続手続きの際は専担者が応じるといったケース・バイ・ケースの連携が可能な点である。営業店の若手職員は、間近で専担者のスキルなどを学ぶことも期待される。その一方で、支援システムの設置と同様、少人数店舗の負担軽減効果は限定的とみられる。季節や時間帯によって専担者の繁忙が生じる可能性もある。

これら３つの取組みの違いは、個々の信用金庫の立地する地域および顧客特性に加え、経営環境や保有する経営資源によるところが大きいと考えられる。例えば、地元外に住む顧客が相続手続きで来店した場合、複数回の面談を敬遠し非対面での手続きを希望すると思われる。逆に自金庫と取引のある顧客が相続手続きで来店した場合は、相続預金の運用や税金支払いなどの相談ニーズが見込める。どちらのニーズの高い顧客が多いかなどによって、正確で迅速な相続手続きを重視する信用金庫、フェイス・トゥ・フェイスのきめ細かい相続手続きを重視する信用金庫に対応が分かれていこう。

もちろん全ての顧客満足度を向上させるべき話であり、正確性と迅速性を高めつつきめ細かい相談に応じることが大切である。しかしながら信用金庫の保有する経営資源に限られる以上、いずれかの負担軽減策に重点を置く必要があると考える。

## 3. 主な取組事例

### （１）本部集中の実施

当研究所が2017年度に開催した「営業店事務の効率化セミナー」<sup>3</sup>のアンケートでは、「相続業務の本部集中」について実施済と検討中の合計が50%弱となり、本部集中へのニーズの高さが窺える。研修受講金庫へのヒアリングでも、相続手続きの本部集中に取り組む信用金庫が多いようだ。スケールメリットを享受しやすい預金規模1兆円以上の大手金庫から導入が広がり、ここ1・2年は1兆円未満の中堅金庫でも導入事例がみられるようになった。

<sup>3</sup> 107 金庫が参加した。

相続手続きの本部集中策の実効性を高めるポイントを挙げると、事務の煩雑化などを避けるためには営業店の関与度合を極力減らすべきとのことであった（図表4）。ただし相続事務を本部集中しても全店舗から1人ずつ内勤人員を異動させるのは難しい。むしろベテラン職員の業務負荷の軽減や全店にベテラン職員を配置する必要がなくなった点を評価する声が聞かれた。

（図表4）本部集中の例

（体制・仕組みなど）

- 相続手続きの本部集中を進め、営業店窓口が対応するのは融資先や大口顧客に限定した。現在の集中化率は8割まで進み、営業店の事務負担は軽減された。
- 原則として営業店は相続手続きを行わず、集中部門に取り次ぐよう指示している。中途半端に営業店の職員が書類チェックなどを行うとミスを招き、それが顧客とのトラブルに繋がるとの考えである。
- 相続手続きを本部に集中化したが、営業店の窓口で書類チェックなどを行わせるため、期待するような営業店職員の負担軽減がみられない。一方で現在の本部人員数では書類チェックまで行えず、対応策を試行錯誤中である。
- 相続手続きを本部集中する際、郵便局の元職員を中途採用し専担者に任命した。営業店に対する事務指導なども行き、全体のレベルアップを図っている。
- 営業店の職員も最低限の相続手続きのスキルを維持できるよう、集中部門への派遣研修などを定期的で開催している。

（評価・課題など）

- 相続手続きを集中化しても1店舗1人の人員効率化に繋がらない。しかしながら、役席やベテラン職員に時間の余裕が生まれ、若手職員の教育やきめ細かい提案セールスが可能な体制となった。
- 相続手続きを集中化した結果、相続預金（定期性預金）の流出がみられる。しかしながら、顧客の預金を相続した子や孫は、一定期間後にメガバンクなどに預金を移してしまう。こうした顧客にセールスしても繋ぎ止めるのが難しいので、集中化し営業店の負荷を軽減して良かった。
- 相続手続きを本部集中すると、営業店窓口のスキルが低下するとの懸念がある。当金庫は事務処理スキルの低下と接客レベルの低下は別と考えるので、問題視していない。
- 全店舗にベテラン職員を配置する余裕がなくなってきたので、小型店舗の人員適正化および職員スキルの適正配置に貢献している。
- お盆時期などに相続手続きに来る顧客が多く、一時的に店頭が混雑する。こうした顧客は東京などに住んでおり、1回での手続き完結を求める。それなら郵送などの非対面手続きの方が双方にメリットとなろう。

（備考）1. 図表4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

## (2) 支援システムの設置

融資先や大口顧客の相続手続きを本部集中するのは難しいとの意見がある。全ての顧客の相続手続きを本部集中できないなら、営業店窓口の支援体制の強化を優先し、ベテラン職員以外の若手職員などによる対応を目指す信用金庫がある(図表5)。また、簡易相続の適用金額を引き上げ、少額の相続手続きの簡素化に取り組む信用金庫もみられる。

(図表5) 支援システム設置の例

- 営業店職員が減るなか、窓口で相続手続きの支援システム(ベンダー提供)を導入し、ベテラン職員以外でも相続手続きが可能な体制を整える。融資先などを本部集中できず、窓口での手続きが残るなら窓口の体制強化を優先した方が良いと思う。
- 相続手続きに関するマニュアルやチェックリストを整備し、経験の浅い若手職員なども接客できるようにしている。
- 当金庫は相続手続きで来店した顧客を貴重なセールス接点と位置付け、相続定期預金などを案内している。そのため、窓口ナビシステムを導入した。
- 簡易相続の適用金額を引き上げ、営業店の事務負担を軽減した。後々トラブルが生じるリスクと、手続きに手間と時間を要しトラブルに発展するリスクとを比較し、前者を選択した(条件によるが最大300万円まで認める)。

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

## (3) 本部サポートの拡充

本部に専担者を配置し、営業店の活動を支援する信用金庫がある。テレビ相談システムを介した相続手続きの支援を行う事例、専担者が営業店を訪問し直接顧客と面談する事例、渉外担当者などに同行して顧客宅で手続きを行う事例などがあり、ケース・バイ・ケースの対応が行われているようである(図表6)。

(図表6) 本部サポートの例

- 簡易相続などは営業店の職員が対応し、難しい手続きは専担者が対応するなどの使い分けを行っている。
- 営業店のローカウンターにテレビ相談システムを設置し、必要に応じて専担者が相続手続きを支援する。
- 本部に専担者を置き、営業店の相続手続きをサポートする体制を敷く。複雑な相続手続きなどの際は、専担者が営業店を訪問するなどして支援している。
- 今後、全店にノウハウを有するベテラン職員を配置することは難しくなるので、ブロック母店にベテラン職員を配置し、難しい相続手続きなどをサポートする体制構築を目指す。将来的には本部集中ではなく、母店に相続手続きを集約することを検討していく。

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

#### (4) その他

研修受講金庫との意見交換時には、相続手続きの共同化を検討する（要望する）声があった。都道府県単位などで手続きの集中化またはアウトソーシングの可能性を探る信用金庫がみられた。

また、一部の地域でみられる地方銀行・第二地銀・信用金庫などの地元金融機関が連携して、相続手続きにかかる書類・手続きを共有化することへの関心も高かった。

### 4. 検討課題

相続手続きを見直す際の主な検討課題は、①顧客属性等の確認、②顧客利便性の考え方の共有、③スキルを要する職員の確保などである（図表7）。

（図表7）主な検討課題

|              |  |
|--------------|--|
| 顧客属性等の確認     | 現在の経営資源を確認しつつ、相続手続きで来店する顧客のニーズや属性を踏まえた見直しが求められる。 |
| 顧客利便性の考え方の共有 | 顧客にとって満足度の高い相続手続きとは何かを金庫内で共有し、考え方を統一する必要がある。     |
| スキルを有する職員の確保 | 若手職員などの教育を強化し、相続手続きに精通したベテラン職員を養成する必要がある。        |

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

#### (1) 顧客属性等の確認

自金庫職員へのスキル調査を実施し、ベテラン職員の配置状況を把握する。そのうえで、相続手続きで来店する顧客のニーズや属性を確認し、それに見合った見直し策を検討する必要がある。

#### (2) 相続顧客に対する取組姿勢の庫内共有

顧客利便性を高めるためには、自金庫にとってどのような相続手続き体制を敷くのが良いのか、金庫内で議論し共有する必要がある。全ての顧客ニーズに応えられないケースも想定されるので、経営陣・本部職員・営業店職員の考え方を統一して臨むことが求められる。

#### (3) スキルを有する職員の確保

若手職員に対する研修などを強化し、相続手続きのスキルを有するベテラン職員の育成と確保が必要となる。相続手続きは経験値を積むことでノウハウ蓄積に繋がるので、集中部門への短期派遣研修などの継続的なOJTを行っていく。



## おわりに

多くの信用金庫が営業店事務の効率化に取り組み、一部では融資事務の本部集中も始まっている。こうしたなか、営業店職員にとって相続手続きの事務負担感は根強く、今後は未対応の信用金庫にも対応策が広がると予想される。

また、現在の新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い営業店窓口でのフェイス・トゥ・フェイスの相談ではなく、非対面を中心とした相続手続きを求める声が強まっていると聞く。営業店職員の要望も大きいのではないか。本部集中が全ての信用金庫に適すると言えないが、当面、現在の営業体制が続くと想定するなら、非対面を中心とした相続手続きの実施なども必要と考えられる。

以 上  
とね かずゆき  
 (刀禰 和之)

### 【参考資料】

- ・ 厚生労働省「令和元年（2019）人口動態統計の年間推計」

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](mailto: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<br>-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）<br>-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 |
| 2020-7 | 信用金庫の相続手続きの見直し動向 -経営戦略 31-                    | 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<br>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<br>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<br>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月期業況は急速に悪化、悪化幅はリーマンショック以来<br>【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）<br>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<br>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況は大幅悪化ー第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)