



## 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 -経営戦略⑬-

### 視点

2018年度に入り信用金庫の間で支店の窓口営業時間の弾力運用が急速に広がりつつある。12月3日現在、30金庫80支店で昼休みなどを実施中である（17年10月時点は1金庫3支店）。当初想定された過疎地域を抱える信用金庫だけでなく、都市部の信用金庫にも昼休みが広がり始めており、19年度以降の普及拡大が予想される。

そこで本稿では、複数信用金庫との意見交換・ヒアリングなどをもとに支店窓口営業時間の弾力運用時の実施手順や留意点などを取り上げる。

また、18年8月の規制緩和により、支店の平日休業が可能となった。より効率的な店舗運営を目指すなか、過疎地域を抱える信用金庫、休日店舗を有する信用金庫から平日休業が始まる可能性もある。

### 要旨

- 2018年12月3日現在、信用金庫における支店窓口の弾力運用状況をみると、30金庫80支店で昼休みなどを実施中である。
- 現状は、少人数での運営が求められる個人特化型店舗での実施が中心である。各支店の状況により、昼休み時の窓口の閉鎖や電話対応の方法が異なる。
- 実施金庫において、昼休みの実施に対する顧客からの苦情等は生じていない。当該支店の職員からは、業務にメリハリが生まれたとの評価の声が聞かれる。
- 18年8月の規制緩和を受け、今後は支店の平日休業を実施する信用金庫が登場する見込みである。当面は過疎地域での実施が予想される。

### キーワード

支店窓口の弾力運用、昼休み、規制緩和、平日休業、信用金庫法施行規則第128条

目次

はじめに

1. 弾力運用の状況

2. 実施時の留意点等

3. 実施金庫の評価

4. 平日休業に向けた規制緩和

おわりに

## はじめに

2018 年度に入り信用金庫の間で支店の窓口営業時間の弾力運用が急速に広がりつつある。12 月 3 日現在、30 金庫 80 支店で昼休みなどを実施中である（17 年 10 月時点は 1 金庫 3 支店）。当初想定された過疎地域を抱える信用金庫だけでなく、都市部の信用金庫にも広がり始めており、19 年度以降の普及拡大が予想されよう。

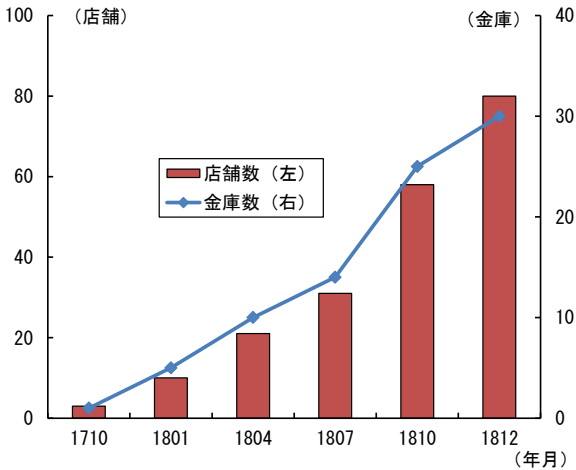
そこで本稿では、複数信用金庫との意見交換・ヒアリングなどをもとに支店窓口営業時間の弾力運用時の実施手順や留意点などを取り上げる。

また、18 年 8 月の規制緩和により、支店の平日休業が可能となった。より効率的な店舗運営を目指すなか、過疎地域を抱える信用金庫、休日店舗を有する信用金庫から平日休業が始まる可能性もある。

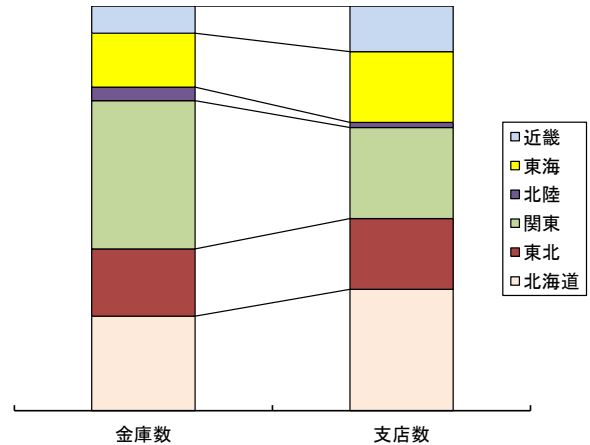
## 1. 弾力運用の状況

2018 年 12 月 3 日現在、信用金庫の支店窓口営業時間の弾力運用状況は、合計 30 金庫 80 支店となる<sup>1</sup>（図表 1）。

（図表 1）実施金庫・支店数の推移



（図表 2）実施金庫の分布（地区別）



（備考）1. 信用金庫のHP、ニュースリリースにより確認  
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

<sup>1</sup> 出張所および代理店の弾力運用、休日営業時の昼休み実施等を除く。

弾力運用の実施状況をみると、地域別には関東で 11 金庫、北海道で 7 金庫、東北で 5 金庫などとなる（図表 2）。また、支店数では北海道で 24 店舗、関東で 18 店舗、東北と東海で 14 店舗などとなる。現状、昼休みの実施が大半を占めており、開始時間の後倒し（10 時から）は 1 金庫であった。

## 2. 実施時の留意点等

信用金庫の窓口営業時間の弾力運用は、当初想定された過疎地域を抱える信用金庫だけでなく、都市部の信用金庫にも広がり始めており、2019 年度以降の普及拡大が予想される。なかでも、引き続き昼休みの実施が主流となろう。

そこで本稿では、支店窓口営業時間の弾力運用時の実施手順や留意点などを、昼休みの実施を前提に取り上げることにした。個別事例の紹介にあたっては、信金中央金庫 地域・中小企業研究所が 18 年度に開催した「経営戦略プランニング研修」<sup>2</sup>の受講生とのディスカッション、昼休み実施金庫に対するヒアリング内容などを参考にしていく。

### （1）目的

信用金庫が支店窓口の昼休みを実施する第一の目的は、地域の実体に見合った適正な職員数の配置である。信用金庫は、地域金融機関として地元における金融インフラの維持が求められる。そのため、採算のみを根拠とする店舗統廃合には消極的と言える。こうしたなか、来店客の少ない支店などに昼休みを導入し、必要最低限の人員で店舗運営を行うことを選択するケースが多い。

また少人数店舗を運営する場合、防犯対策や勤務管理の厳格運用が難しくなるため、サテライト店や個人特化型店舗といった少人数店舗から昼休みを実施し、課題を解決する事例がみられる。

### （2）実施支店の選定

事前に来店客数・取引内容などの調査を実施し、①来店客数の少ない支店から実施している。調査期間は 3 か月、30 分単位の集計が多いようである。来店客数の少ない支店に加え、②採算面では厳しいものの、単純な店舗統廃合が困難な支店、③個人特化型店舗のような少人数で運営する支店、④相談専門の店舗など運営実態と現在の窓口営業時間に乖離が生じている支店などをピックアップし、最終的に実施店舗を選定する。実施金庫のなかには、支店のサテライト店化に合わせて少人数で支店運営ができるよう昼休みを実施したケースもあった。

<sup>2</sup> 信用金庫の経営戦略の策定支援等のために実施。18 年度は合計 8 回開催し、27 金庫 47 人の受講者を得た。

昼休みを実施する支店の多くが、11時30分から12時30分の1時間を選択している。これは、企業などに勤務する顧客の休憩時間が12時から13時が多いなか、顧客が昼休み中に来店しやすくするためである。

### （３）周知活動

事前に総代や大口先などへの根回しを行ったうえで、実施1か月前から一般への周知活動を行う事例が多い。主な周知活動は図表3のとおりである。

（図表3）主な周知活動

- 実施の1か月前に自金庫HPへの情報掲載、チラシの配布、ポスター掲示などを実施した。
- 周知期間中は、昼休み時間に合わせてATMコーナーに職員を配置し、来店客に昼休みの実施を案内した。
- 周知期間中は本部の職員を応援に派遣し、主にATMコーナーで昼休みの実施を案内した（チラシの手交）。

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

### （４）昼休み時間の運用状況

実施する支店のレイアウトにより、シャッターを閉める事例、ブラインドを下ろす事例などがある。昼休みの間は専用看板を設置し、またはドアに掲示するなどして、昼休み時間中であることを案内する。昼休み時間中の急な来店客などには柔軟に対応する事例が大半を占めるものの、外線電話への対応については対応方法に違いがみられた。主な運用内容は図表4のとおりである。

（図表4）主な昼休み時間中の運用内容

（レイアウト関係）

- ATMコーナーとロビーの間のシャッターを下ろす（ATMコーナーは稼働）。時間中、可動式の立て看板をシャッター前に置く。
- 出入り口のブラインドを下ろすと同時にロビーの照明を落とす。ドアに昼休み中の案内を掲示する（吊り下げる）。
- 出入り口の自動ドアの電気を止めると同時にロビーの照明を落とす。ドアに昼休み中の案内を掲示する（吊り下げる）。
- ATMコーナーから食堂につながる内線電話を置く（昼休み中のみ設置）。
- 支店出入り口のインターフォンを食堂にも切り替えられるようにする。

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(図表4) 主な昼休み時間中の運用内容(続き)

(急な来店客などの対応)

- 基本的には柔軟に対応する。
- A T Mコーナーと食堂の内線化がシステム面から困難だったため、急な来店客への対応のため、職員は交代で窓口にて休憩する(食堂が2階のため、A T Mコーナーの来店客が見えない)。
- 11時30分までに手続きが終わらない顧客は、シャッター横の職員用の出入り口から帰ってもらう。
- 渉外担当者は、昼休み時間中でも必要に応じて顧客訪問などを実施する(別途、昼休憩をとる)。

(電話対応)

- 昼休み中は、食堂に外線が回るようにした。
- インターフォンおよびA T Mコーナーからの内線を食堂で受けられるようにした。
- 転送機能を用いて昼休業中は僚店に外線が回るようにした。
- 外線には留守電で対応することにした。
- 休憩時間を徹底させるため、昼休み中は本部などから当該支店への内線電話の使用を禁止した。

(渉外担当者の活動)

- 支店長・渉外担当者は昼休みまでに一度支店へ戻り、内勤職員と一緒に休憩する。ただし急な訪問・来訪などがあつたら、柔軟に対応する。
- 内勤職員が休憩できるよう、これまで渉外担当者は昼に必ず帰店するルールだったが、昼休み実施後は柔軟に対応可能とする。

(その他、工夫点など)

- 近接する2支店で昼休みを実施するため、A支店を11時30分から12時30分まで昼休みとし、B支店を12時30分から13時30分まで昼休みにした。
- 昼休みを実施するのに合わせて、当該支店の窓口営業時間を延長した。
- 少人数店舗での運営となるため、支店長・副支店長などにも窓口のオペレーション研修を実施している。
- 少人数店舗での運営となるため、A T Mの故障対応などを1人で行えるようルール変更すると同時に、防犯対策として監視カメラを追加設置した。
- 少人数店舗での運営となるため、本部および僚店(母店)の応援体制を強化した。

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

### 3. 実施金庫の評価

実施金庫において昼休みの実施に対する顧客からの苦情等は生じていない。なかには戸惑う来店客もいるようだが、そのような場合も柔軟に対応する体制を取っているため、苦情やトラブルに発展することもない。

昼休みの実施に伴い、職員数を適正化する信用金庫がある。ケース・バイ・ケースとなるが、1～2人の内勤職員または管理職の削減を行い、融資の見込める支店などに再配置している。

当該支店の職員からは『昼休みをきっちり取得できるので、業務にメリハリが生まれた』『同じ支店の職員と一緒に休憩できるので、業務以外を含む人間関係の強化につながった』などの声が出ている。

### 4. 平日休業に向けた規制緩和

#### (1) 規制緩和の内容

2018年8月の規制緩和により、信用金庫の支店の平日休業が可能となった<sup>3</sup>。改正信用金庫法施行規則第128条第2項および同条第3項では、『顧客利便性を著しく損なうことがなければ、当座預金を営む事務所であっても、現行法令で規定されている休日（土日祝日等）以外にも休日の承認を受けられることとする。』となった（図表5）。

#### (図表5) 休日の申請等

第二百二十八条 金庫は、令第十二条第二項第二号の規定による休日の承認を受けようとするときは、承認申請書に次に掲げる書面を添付して金融庁長官等に提出するものとする。

[一・二 略]

2 金融庁長官等は、前項の規定による承認の申請があつたときは、次に掲げる基準に適合するかどうかを審査するものとする。

[一・二 略]

[号を削る。]※

3 金庫は、令第十二条第二項第二号の規定による休日の承認を受けたときは、次に掲げる事項を当該承認に係る事務所の店頭に掲示するものとする。

一 令十二条第一項第一号各号及び第二項第一号に掲げる日以外の休日

二 前号の休日の実施期間（実施期間を設定する場合に限る。）

三 当該事務所の最寄りの事務所の名称、所在地及び電話番号その他の連絡先

(備考) 1. 従前は※に 三 当該申請に係る事務所が当座預金業務を行っていないことが記載されていた。

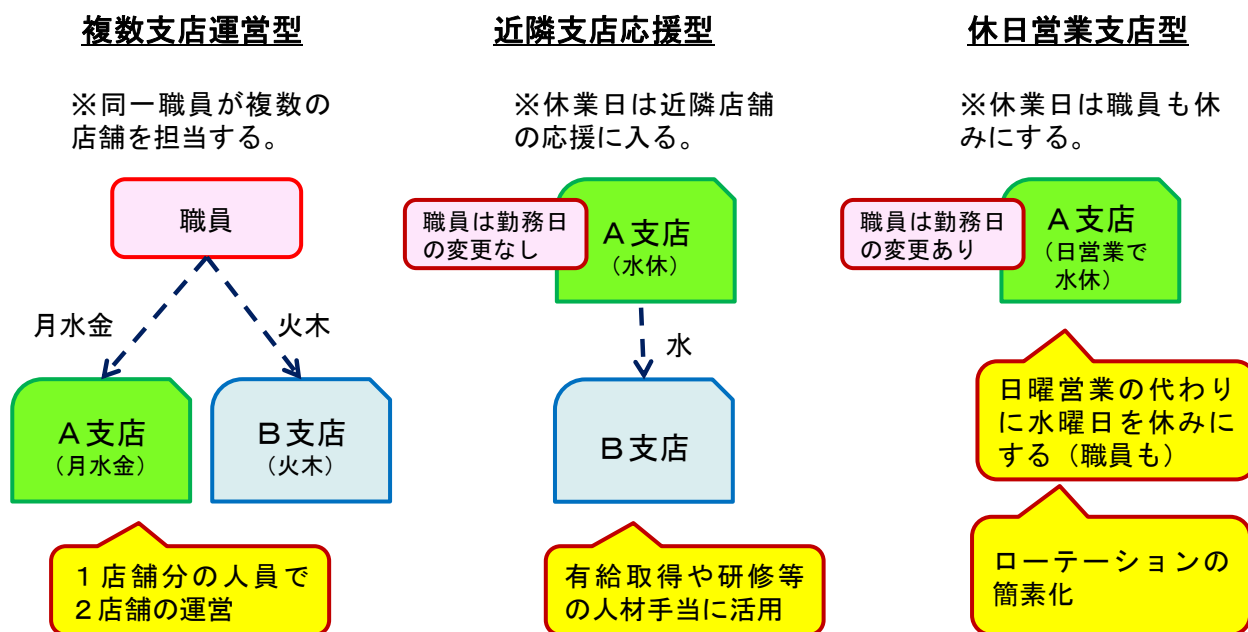
2. 金融庁公表資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

<sup>3</sup> 厳密には店舗の休業規定の見直しであり（要件の緩和）、緩和前も休業可能であった。

## (2) 想定されるタイプ (案)

19年度以降、平日の支店休業を実施する信用金庫が登場すると予想される。その場合、過疎地域の支店を抱える信用金庫から実施が始まる見込みだが、予想される平日休業のタイプには、①複数支店運営型、②近隣支店応援型、③休日営業支店型、などが想定される (図表6)。

(図表6) 平日休業の分類 (イメージ)



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

### ① 複数支店運営型

隣接する2支店のうち、A支店の営業日を月・水・金 (火・木は休業) とし、B支店の営業日は火・木 (月・水・金は休業) とする。A・B支店を担当する職員は曜日によって勤務場所を変えられるので、2店舗分を1店舗の人員で賄える。また、考え方によっては3店舗以上を輪番で休業にすることなども可能であろう。

上記タイプに関連し、週1日のみ営業の支店を開設 (例えば月曜日のみ) し、当該営業日のみ僚店や本部職員が出勤するパターンも考えられる。過疎地域で撤退の困難な独立型の支店などで検討する価値はあるのではないか。

### ② 近隣支店応援型

近年は、母店・子店間や複数店舗のグループ内の応援で急な職員の休暇などをカバーする事例が増えている。しかし営業店職員が減少するなか、人繰り面から急な職員の休暇対応だけでなく、有休の取得や研修派遣時の応援なども困難になりつつある。そこで特定の支店を休業にし、僚店の応援に回すのが当タイプである (図表ではA支

店を水曜休業にする)。

この場合、A支店職員は水曜日も勤務日なので、僚店の応援などに振り分ける際の余力となり得る。水曜日を集合研修日に指定しやすくなるだろう。

### ③ 休日営業支店型

ローンセンター併設や休日営業を実施する支店の場合、休日は当該支店職員が交代で勤務および僚店の応援で運営することになる。休日出勤した職員は、別途、振替休日を取得することになるだろうが、そのためのローテーション作成に手間がかかるようだ。また、交代で休むため、当該支店の職員全員が揃う日は少なく、コミュニケーションを取りにくいとの意見がある。

そこで、日曜営業を行う代わりに水曜日を休業日とし、職員の勤務日も月・火・木・金・日に変更する(週休2日の変更はしない)。水曜日を休業日にするのはハウスメーカーの休業日に水曜日が多いためである。土・日営業する代わりに月・火を休業にするなどもあり得る。これによってローテーションの簡素化が図られよう。

なお、支店の平日休業に対する信用金庫のコメントは図表7のとおりである。複数支店運営型への店舗再編成や、営業店職員の人手不足感が強まるなか、近隣支店応援型の実施へのニーズが強いようである。

(図表7) 平日休業のニーズ(アイデアベースを含む)

- 金庫としては撤退できない過疎地域の店舗運営策として、月水金支店と火木支店に再編成しても良い。地域には店舗維持のためのギリギリの施策と説明できよう。
- 過疎地域には来店客数が1日数人の店舗もある。それでも廃止できないとなると、週3日支店などにしても問題ないだろう。
- 過去からの経緯により統合できない支店がある。そこで月水金店舗と火木店舗に再編成し、1支店分の職員で運営すれば良いだろう。同じ職員がA支店とB支店に通うので、顧客も違和感が少ないのではないか。
- 母店サテライト店のグループ内に人繰りを任せているので、平日休業の子店を設け、僚店の応援に活用する手法は使える。
- まずは休日営業のローンセンターを対象に平日休業を実施する。その後、支店の平日休業も視野に入れたい。
- 平日休業にして、その日は全員で開拓営業を行うのも良い。
- 本店から離れた過疎地域の支店の場合、職員の通勤負担を考慮して社宅を整備してきた。今後、週1日営業の支店に切り替えるなら、社宅ではなく自宅からの通勤に変更しても大丈夫ではないか。

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成



## おわりに

信用金庫は、地域における金融インフラを提供し続ける役割が求められる一方で、良質な金融サービスを提供するためには収益性の改善が不可欠である。過疎地域などの店舗網を維持する手段の一つとして、窓口営業時間の弾力運用は効果があると期待される。今後は平日休業の支店も登場すると予想され、効率化とサービス維持の両立に向けた各信用金庫の店舗体制改革は加速しよう。

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
30-1	地域活性化の仕組みづくりと地域金融機関（1） －「まちてん」の参加者（千葉県いすみ市）の事例から－	2018年4月
30-2	信用金庫の人材育成プログラム（人材戦略）の考え方－経営戦略⑪－	2018年5月
30-3	信用金庫の創業先に対するフォローアップ強化策について	2018年5月
30-4	信用金庫の中期経営計画の策定事例－新宮信用金庫－	2018年5月
30-5	信用金庫の移動金融店舗車の導入動向について	2018年5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

\*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  
(2018年12月実績)

○レポート等の発行状況

発行日	分類	通巻	タイトル
18.12.4	内外金利・為替見通し	30-9	原油価格の急落を受け、消費者物価の上昇ペースが鈍化する可能性も
18.12.6	内外経済・金融動向	30-5	米中貿易摩擦とその影響 －最終的には米中経済双方に悪影響が大きい－
18.12.10	金融調査情報	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－
18.12.21	内外経済・金融動向	30-6	相続に伴う預金の地域間流出 －各都道府県の死亡状況、親の家族構成・子供世帯の所在地分布、保有預金残高から試算－
18.12.25	産業企業情報	30-13	中小企業における「人材活用」③ －「外国人」の活躍による生産性向上への期待－
18.12.28	産業企業情報	30-14	信用金庫による“事業承継支援”の在り方とは

○講演等の実施状況

実施日	講演タイトル	主催	講演者等
18.12.12	成長が期待される航空機産業 －航空機産業を下支えする中小企業－	青い森信用金庫	藁品和寿
18.12.13	「フィンテック」の最新動向について	青い森信用金庫	藁品和寿
18.12.13	内外経済と金利・為替相場の展望	埼玉縣信用金庫	角田匠
18.12.14	信用金庫の役割について	金沢星陵大学 (金沢信用金庫寄附講座)	松崎英一
18.12.14	信用金庫における最近の店舗戦略の動向	信金中央金庫 南九州支店	刀禰和之
18.12.19	国内外の経済情勢と今後の展望	奈良中央信用金庫	角田匠
18.12.19	阿南市観光事業プロジェクトの施策発表	阿南信用金庫	山形謙一

<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)