

SCB SHINKIN
CENTRAL
BANK

金融調査情報

30-23

(2019. 2. 6)



信金中央金庫

SCB 地域・中小企業研究所

〒103-0028 東京都中央区八重洲 1-3-7
TEL. 03-5202-7671 FAX. 03-3278-7048
URL <http://www.scbri.jp>

信用金庫の事務合理化への取組み ー経営戦略⑱ー

視点

2017年度の預貸金利鞘が0.61%にまで縮小（07年度は1.02%）するなど、信用金庫は収益性の改善に向けたあらゆる努力を求められている。こうしたなか、店舗統廃合や店外ATMの廃止といったコスト削減効果の大きい施策実施と同時に、一つひとつの事務を合理化する動きも活発である。一例として、18年度は郵便物の送付を見直す信用金庫が多くみられる。これは、郵送費または事務委託費の削減に加え、職員の事務負担の軽減にも貢献するものである。

そこで本稿では、複数信用金庫に対するヒアリング・意見交換をもとに、18年度に実施が目立った事務合理化策（3事例）を紹介していく。

要旨

- 多くの信用金庫が単純な経費削減ではなく、生産性の向上に資するような事務合理化に取り組んでいる。
- 営業店の事務を合理化することで、直接的なコスト削減効果と同時に職員の負担を軽減する狙いがある。
- 2018年度の主な取組みでは、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などがみられる。
- 事務合理化に取り組む際の検討課題は、①対象事務の洗出し方法、②顧客ニーズの確認、③実施部門のリーダーシップなどである。

キーワード

生産性向上、事務合理化、経費削減、職員の負担軽減

目次

はじめに

1. 信用金庫の経費率の推移
2. 事務合理化に向けた体制
3. 主な取組事例
4. 実施時の検討課題

おわりに

はじめに

2017年度の預貸金利鞘が0.61%にまで縮小（07年度は1.02%）するなど、信用金庫は収益性の改善に向けたあらゆる努力を求められている。こうしたなか、店舗統廃合や店外ATMの廃止といったコスト削減効果の大きい施策実施と同時に、一つひとつの事務を合理化する動きも活発である。一例として、18年度は郵便物の送付を見直す信用金庫が多くみられる。これは、郵送費または事務委託費の削減に加え、職員の事務負担の軽減にも貢献するものである。

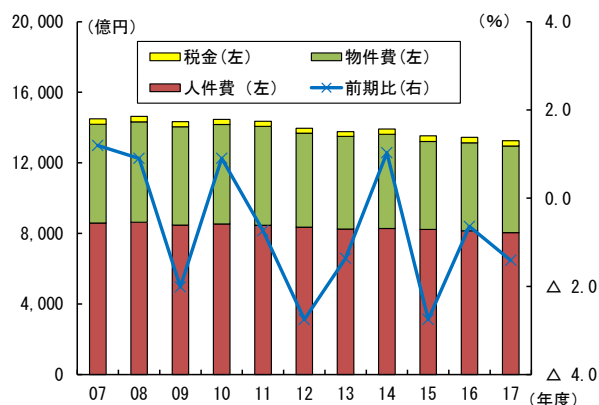
そこで本稿では、複数信用金庫に対するヒアリング・意見交換をもとに、18年度に実施が目立った事務合理化策（3事例）を紹介していく。

1. 信用金庫の経費率の推移

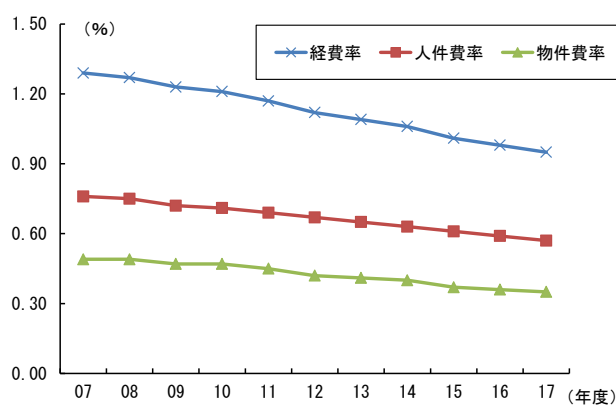
(1) 経費率の状況

最初に信用金庫の経費削減状況をみてみよう。2017年度の信用金庫の経費は、前期比1.4%、189億円減少の1兆3,255億円となり、3年連続で前期を下回った(図表1)。07年度比では8.5%の減少である。

(図表1) 経費の推移



(図表2) 経費率の推移



(備考) 1. 本稿では他業態の合併等を考慮していない。

2. 図表1から5まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

経費の内訳は、人件費が前期比1.3%、109億円減少の8,045億円に、物件費は1.4%、73億円減少の4,911億円となり、ともに3期連続で前期を下回った。

17年度の経費率は、前期から0.03ポイント低下の0.95%であった(図表2)。分子の経費額が抑えられた一方で、分母となる預金残高は増加したため、経費率は低下傾向にある。07年度からは0.34ポイント低下している。なお、17年度の人件費率は前期比0.02ポイント低下の0.57%、物件費率は0.01ポイント低下の0.35%であった。

(2) 地区別の状況

17年度の地区別の経費率は、北海道、東海、近畿の0.87%から南九州の1.26%まで開きがあった(図表3)。07年度と比べた変化幅では、東京が0.29ポイントの低下にとどまる一方で、東北の低下幅は0.57ポイントに達する。東北の経費率が大きく低下した背景に東日本大震災に伴う預金残高の伸長が一因だと考えられる。

人件費率は北海道と四国の0.49%が最も低く、近畿の0.51%、東海の0.54%が続く。また、物件費率は、東海の0.31%が最も低く、次いで近畿の0.33%となる。

(図表3) 地区別の経費率

(単位：%)

地区	経費率			人件費率			物件費率		
	07年度	16年度	17年度	07年度	16年度	17年度	07年度	16年度	17年度
北海道	1.22	0.90	0.87	0.68	0.50	0.49	0.52	0.38	0.36
東北	1.59	1.05	1.02	0.96	0.62	0.60	0.58	0.41	0.39
東京	1.27	1.02	0.98	0.76	0.61	0.60	0.48	0.37	0.35
関東	1.29	1.02	0.99	0.77	0.63	0.61	0.49	0.37	0.35
北陸	1.38	0.99	0.96	0.81	0.58	0.55	0.53	0.38	0.37
東海	1.26	0.90	0.87	0.76	0.56	0.54	0.48	0.32	0.31
近畿	1.19	0.91	0.87	0.68	0.53	0.51	0.47	0.35	0.33
中国	1.42	1.11	1.08	0.85	0.70	0.68	0.53	0.38	0.37
四国	1.28	0.93	0.92	0.72	0.50	0.49	0.52	0.40	0.40
九州北部	1.52	1.20	1.18	0.94	0.76	0.75	0.54	0.40	0.39
南九州	1.67	1.30	1.26	1.02	0.81	0.78	0.61	0.45	0.45
合計	1.29	0.98	0.95	0.76	0.59	0.57	0.49	0.36	0.35

(備考) 沖縄は全国に含む。

(3) 預金規模別の状況

17年度の預金規模別の経費率は、スケールメリットを追求しやすい、預金規模の大きい階層の方が低く出る傾向にある。一方で、07年度からの変化幅をみると、比較的小規模である「1,500億円以上2,000億円未満」でも0.4ポイント以上の低を示した。

内訳のうち、人件費率は「1,000億円未満」の0.71%から、「1兆円以上1兆5,000億円未満」および「1兆5,000億円以上」の0.54%まで、物件費率は「1,000億円未満」の0.41%から、「1兆円以上1兆5,000億円未満」の0.32%まで、それぞれ開きが見られる。

(図表4) 預金規模別の経費率

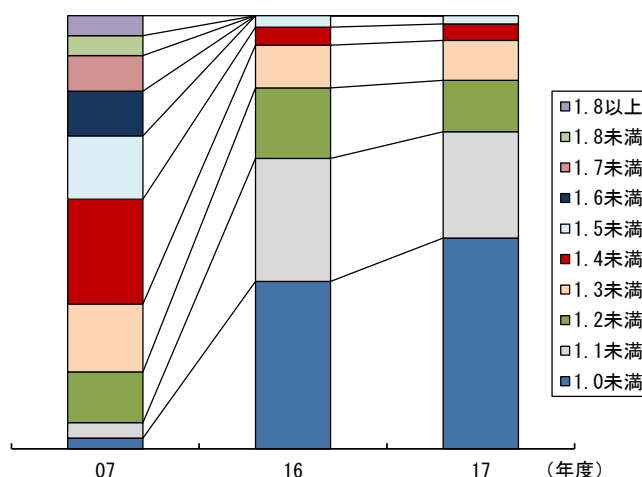
預金規模	経費率			人件費率			物件費率		
	07年度	16年度	17年度	07年度	16年度	17年度	07年度	16年度	17年度
～1,000	1.46	1.16	1.14	0.88	0.71	0.71	0.55	0.42	0.41
～1,500	1.47	1.12	1.10	0.91	0.70	0.68	0.52	0.40	0.39
～2,000	1.54	1.13	1.10	0.97	0.71	0.69	0.53	0.39	0.39
～3,000	1.36	1.00	0.98	0.83	0.62	0.60	0.50	0.36	0.36
～5,000	1.30	1.00	0.96	0.78	0.61	0.59	0.49	0.36	0.35
～7,000	1.32	1.02	0.99	0.80	0.62	0.60	0.49	0.37	0.36
～10,000	1.27	0.97	0.94	0.75	0.60	0.58	0.48	0.35	0.33
～15,000	1.22	0.91	0.89	0.71	0.55	0.54	0.47	0.33	0.32
15,000～	1.23	0.94	0.91	0.70	0.56	0.54	0.50	0.36	0.35
全 国	1.29	0.98	0.95	0.76	0.59	0.57	0.49	0.36	0.35

(4) 信用金庫別の状況

17年度の信用金庫別の経費率は、①1.0%未満が127金庫(構成比48.6%)、②1.0%以上1.2%未満が95金庫(36.3%)、③1.2%以上は39金庫(14.9%)となった¹(図表5)。このうち1.4%以上が5金庫ある一方で、0.6%未満は2金庫あった。

07年度の構成比と比べると、1.0%未満が2.4%(7金庫)から48.6%(127金庫)に、1.5%以上は27.7%(78金庫)からゼロに、それぞれ変化している。

(図表5) 信用金庫別の経費率



2. 事務合理化に向けた体制

多くの信用金庫が単純な経費削減ではなく、生産性の向上に資するような事務合理化に取り組んでいる。

(1) 目的

利益の積み上げが難しいなか、無駄な経費を削減しつつ収益力を高める生産性向上が求められている。こうしたなか、店舗統廃合や店外ATMの削減といったコスト削

¹ 切捨ての関係で構成比の合計が100と一致しない。

減効果の大きい施策実施と同時に、細かい事務の合理化にも取り組む必要がある。無駄な事務を合理化することで、コスト削減と同時に営業店職員の負担を軽減し、より前向きな活動に注力できる体制を構築する狙いがある。

（２）検討体制など

現在、行っている事務には過去の経緯や理由があり、合理化の判断が難しいケースもある。そこで、現場の営業店職員を含む組織横断の検討組織を設置する信用金庫がみられる。幅広く職員から要望や意見を吸い上げる仕組みを構築し、合理化の検討俎上にあげている信用金庫もある。信用金庫の事務合理化に向けた検討・実施体制は図表 6 のとおりである²。

（図表 6）事務合理化の検討体制

- 本部の企画部門が主導で「スクラップ業務（不要業務）」の抽出および検討、実施体制をとっている。
- 庫内に「業務効率化検討委員会」を設置し、一から業務を見直すことで、報告物の削減、稟議の電子化、事務集中化、ペーパーレス化などに取り組む。
- 現場の意見を取り入れた事務合理化に向けた提案制度を、30 年度の営業店評価に入れた。
- 事務合理化のノウハウを有する外部のコンサルティング会社を利用している。

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

3. 主な取組事例

信金中央金庫 地域・中小企業研究所は、2018 年度に「経営戦略プランニング研修」を開催し、信用金庫の経営戦略等の策定を支援した。本稿では、同研修の受講生との意見交換などで得た事務合理化策のうち 3 事例を紹介する。

18 年度の事務合理化策では、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などがあげられた。

（１）完済後債権書類の返却終了

① 内容

これまで完済によって融資契約が終了した場合、顧客に契約書を返却するのが信用金庫の間で一般的であった。しかしながら渉外担当者による手交は負担感が大きく、また郵送の場合はコスト負担に加え誤送付などのリスクを抱えていた。

そこで、完済後の契約書の返却を取り止める信用金庫が増えてきた³。数年前から契

² 2018 年度に開催した「経営戦略プランニング研修」受講生などへのヒアリングに基づく。

³ 抵当権の解除登記に必要となる書類等を除く。

約書の返却を終了する地域銀行がみられるようになったことも合理化検討の後押しとなっている。

なお、契約書の返却を希望する顧客を除いた、返却の申出のない契約書については個々の信用金庫のルールに基づき一定期間後に廃棄していくことになる。

② 実施金庫の意見

既に完済後債権書類の返却を終了した信用金庫からは、特段のトラブルや苦情は発生していないとのことであった。そもそも返却に対する顧客ニーズが乏しかったようである。また、営業店の負担軽減に関連して、郵送時の誤送付のリスクや返却漏れの契約書が金庫室に残ってしまうリスクなどが解消されたとのことであった。実施金庫の意見等は図表7のとおりである。

(図表7) 実施金庫の意見等

- 融資契約が終了した後の契約書は以前から顧客に返却していないが、特に何の問題も発生していないし、返却を求められたこともない。
- 昨年、完済後の契約書の返却をやめたが、顧客から「返して欲しい」などの要望はない。顧客にとっても必要な書類ではないのだろう。
- 融資契約が終了した顧客にはDMを送付し、これまでの感謝と返却希望の場合は申し出て欲しい旨、案内している。
- これまでは郵送で返却していたが、郵送費の負担、郵送する職員の事務負担、さらには誤送付のリスクなどを考慮し、返却を終了することにした。
- せっかく債権書類を本部（事務センター）に集中にしたので、そのまま管理・廃棄までを事務センター内で完結させることにした。

(備考) 図表7から9まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

③ 課題等

一方でFace To Faceの顧客接点を重視した営業スタイルを重視する信用金庫からは、機械的な対応ではなく引き続き手交するべきとの意見があった。またケースによって返却の有無が発生する方が事務リスクとなるのではないかとのコメントもあった。

(2) 定期預金の満期案内などの郵便物の送付終了

① 内容

信用金庫が顧客に送付する郵便物は年間で数万とも数十万通とも言われる。当然、郵送費や事務委託費の負担は大きく、大手信用金庫では定期預金の満期案内だけで数千万円の負担となっている。また、メガバンクや地域銀行の動向をみると、郵便物の送付を大幅に削減する動きがある。そこで18年度に入り郵便物の送付を見直し、適宜送付を終了する信用金庫が増えたとみられる。

18年度に送付を終了した郵便物には、「満期案内・中間利払のお知らせ(兼計算書)」「資金移動取引のお知らせ」「通帳未記入取引明細のお知らせ」などがある。ただしこれらの郵便物について送付を全廃するのではなく、例えば定期預金の満期案内の場合は自動継続方式の定期預金の案内郵送を終了するなど代表例である。また引き続きの郵送を希望する顧客には送付を続けるなどしている。

② 実施金庫の意見

郵便物の送付を見直した信用金庫からは、郵送費または事務委託費の削減につながるうえ、職員の負担軽減に寄与しているとのことである(図表8)。顧客からの苦情なども生じていないとのことであった。

(図表8) 実施金庫の意見等

- 定期預金の満期案内の郵送をやめたが、何ら問題等は発生していない。苦情や照会の電話なども来ず、今まで顧客が案内を開封していたかも疑問である。
- 通帳未記入取引明細の郵送をやめたが顧客から何の照会等も発生していない。想像以上に通帳記帳を気にしない顧客が多いのだろう。
- 郵便物を見直した結果、事務委託費の削減効果が大きい。年間で数百万円単位のコスト削減につながる見込みである。
- FinTech 企業と連携し、HPに顧客単位の取引振りなどが分かる「マイページ」(仮称)を開設すれば郵便物を全廃可能である(計画中)。

③ 課題等

睡眠預金の有無の確認などを考えると、定期預金の満期案内の郵送を全廃することは難しいと考えられる。顧客とのトラブルの未然防止などのためにも郵便物の送付を継続することは大切ではないかとの意見があった。

(3) 通帳への摘要サービスの終了

① 内容

通帳への摘要サービスとは、通帳の摘要欄に顧客の希望する文字⁴を入力するサービスである。顧客が伝票の摘要欄などに希望する文字を記載し、窓口にて通帳に印字する仕組みである。営業店にとっては事務負担となるため、これまでサービス提供していた信用金庫の間でも終了する事例がみられる。なお、信用金庫のなかには、渉外担当者が顧客に発行する受取書に摘要の印字を実施していた事例もあったが、通帳への摘要サービス終了に合わせて見直し(終了)が行われている。

⁴ 文字数等に制限がある。

② 実施金庫の意見

実施金庫からはコスト削減への期待度は低い一方で、窓口の事務負担軽減や誤印字などの事務リスク軽減につながるのとことである（図表9）。営業店の職員が減少するなか、窓口職員からの評判は非常に良い。ただし、これまで自身の通帳を家計簿代わりに利用していた一部顧客からは不満の声もあったとのことであった。

（図表9）実施金庫の意見等

- 営業店の職員にとって繁忙時の摘要入力は事務負担であった。そのため、入力サービス終了への職員からの評判は良い。
- 実際に当サービスを利用する顧客は限られる。十分に説明を行い納得いただくことで、顧客からの苦情等は発生していない。
- 既に競合金融機関は通帳への摘要入力サービスを行っていないので、終了しやすかった。

③ 課題等

自身の通帳を家計簿代わりに利用している顧客からの反発を避けるため、有料化を検討する声もある。そこで、通帳摘要専用の入金帳を作成し、継続を希望する顧客には有料でサービス提供を開始した信用金庫もある。

4. 実施時の検討課題

事務合理化に取り組む際の検討課題は、①対象事務の洗出し方法、②顧客ニーズの確認、③実施部門のリーダーシップなどである（図表10）。

（図表10）実施時の検討課題

対象事務の洗出し方法	合理化が可能な事務処理などについて営業店および本部から吸い上げ、ゼロベースで検討する仕組みを構築する必要がある。
顧客ニーズの確認	顧客ニーズがある事務なのかを確認する必要がある。ニーズの乏しい事務については見直し対象としても問題ないだろう。
実施部門のリーダーシップ	一つひとつの事務には過去の経緯などがあるので、合理化に向け主管部門がリーダーシップを発揮する必要がある。

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

（1）対象事務の洗出し方法

合理化が可能な事務処理などについて営業店および本部から吸い上げ、ゼロベースで検討する仕組みを構築する必要がある。担当部門が自ら事務の合理化を発案することは難しいので、ユーザーとなる営業店の意見などを吸い上げる仕組みが不可欠である。また、自金庫内では合理化の可否判断が難しいケースもあるので、外部のコンサ

ルティング会社を活用したり、他金庫との情報交換を密に行うなかで検討の参考にしたりするのも一案である。

（２）顧客ニーズの確認

顧客ニーズがある事務なのかを確認する必要がある。もちろん現在の事務が法令等に基づく場合、合理化は困難だろうが、そもそも顧客ニーズが乏しい事務やサービスを行っているのだったら、合理化を検討しても問題ないのではないか。

（３）実施部門のリーダーシップ

一つひとつの事務には過去の経緯などがあるので、担当部門サイドは消極的となりがちである。そこで合理化を進めるには合理化の実施部門（事務局等）がリーダーシップを発揮する必要がある。万一のリスクや顧客の苦情などについて一定の割切りも求められるので、経営陣の理解とバックアップも不可欠である。

おわりに

前述の「経営戦略プランニング研究」は、1回あたり6信用金庫を目安に少人数受講者による意見交換を基本としている。そのため、意見交換の際には各信用金庫の取組みのなかでも細かい部分の差異まで披露し合うことができるメリットがある。

当研究所では、今回紹介した3施策に限らず、個々の信用金庫によって異なる事務処理などを行っている事例を収集し、今後の事務合理化への参考情報として紹介していきたい。

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
30-4	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
30-18	信用金庫による支援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－	2019年1月
30-19	信用金庫の若手職員の育成策「メンター制度」	2019年1月
30-20	信用金庫の軽量店舗の開設動向について－経営戦略⑭－	2019年1月
30-21	信用金庫の店舗内店舗制度の活用動向について－経営戦略⑮－	2019年1月
30-22	信用金庫の営業店評価の見直し動向－経営戦略⑯－	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
(2019年1月実績)

○レポート等の発行状況

発行日	分類	通巻	タイトル
19.1.7	内外金利・為替見通し	30-10	物価の基調は弱く、日銀は今年も超緩和的なスタンスを維持しよう
19.1.15	中小企業景況レポート	174	全国中小企業景気動向調査結果(2018年10~12月期) 特別調査:2019年の経営見通し
19.1.18	金融調査情報	30-17	信用金庫のATM効率化動向 ー経営戦略⑫ー
19.1.18	金融調査情報	30-18	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 ー経営戦略⑬ー
19.1.18	金融調査情報	30-19	信用金庫の若手職員の育成策「メンター制度」
19.1.25	ニュース&トピックス	30-61	信用金庫の飲食業向け貸出の動向
19.1.25	ニュース&トピックス	30-62	中小企業における2019年の経営見通し ー経営見通しは若干低下も高い水準を維持ー
19.1.30	ニュース&トピックス	30-63	緩やかな減速が続く中国経済 ー米中貿易摩擦は長期化の可能性ー
19.1.31	金融調査情報	30-20	信用金庫の軽量店舗の開設動向について ー経営戦略⑭ー
19.1.31	金融調査情報	30-21	信用金庫の店舗内店舗制度の活用動向について ー経営戦略⑮ー

○講演等の実施状況

実施日	講演タイトル	主催	講演者等
19.1.7	地域経済に対する信用金庫の支援	静岡大学 (静岡県信用金庫協会寄附講座)	鉢嶺実
19.1.12	平成31年の経済展望等について	会津信用金庫	角田匠
19.1.18	2019年の経済展望と消費増税の影響	埼玉縣信用金庫	角田匠
19.1.21	2019年の経済展望と消費増税の影響	熊本第一信用金庫 宇城市	角田匠
19.1.23	事業承継、何から始めるか ー“事業承継の危機”を回避していくためにー	城北信用金庫	鉢嶺実
19.1.24	企業の「稼ぐ力」 ー「稼ぐ力」を磨く中小企業の事例を中心にー	岐阜信用金庫	松崎英一
19.1.24	今年の経済見通し	大阪彩都総合研究所	角田匠

<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)