

共同化による経費の削減

信金中央金庫 地域・中小企業研究所次長

住元 文和

(キーワード) 経費、人件費、物件費、収益力、共同化、システム投資

(視 点)

信用金庫に限らず金融機関を取り巻く収益環境は、一段と厳しさを増している。収益の維持・増加のためには、経費削減が1つの選択肢になり得るが、信用金庫では、今までも経費削減に取り組んできており、さらなる削減が難しくなっている。しかし、現在の量的・質的金融緩和策の下では、収入の増加を図ることも難しく、引き続き経費削減が収益の維持・増加のための有効策の1つとならざるを得ないであろう。

そこで本稿では、経費率の推移等を概観しつつ、経費削減策について考察してみたい。

(要 旨)

- 直近10年間の業態別の経費率の推移等をみると、すべての業態で経費の削減が続けていたわけではない。
- しかし、収入が伸びなければ、経費削減は収益力の維持・向上の一方策として考えざるを得ない。
- 単独の信用金庫のみでは、経費削減の余地が少なくなっており、共同化によって規模の利益を享受することも検討に値する。
- かけられる経費額は限られており、システム投資等必要不可欠な投資を行っていくためにも、今まで以上にメリハリをつけた経費配分が求められるであろう。

はじめに

収益力を強化するためには、入（収入）を増やすか、出（支出）を減らす、あるいはそのどちらも行うかである。各信用金庫では、今までも経費の削減に取り組んできており、削れるものは削ってきた、乾いた雑巾をさらに絞っているというのが実感ではないだろうか。しかしながら、日銀による量的・質的金融緩和策により信用金庫を取り巻く収益環境は一段と厳しさを増しており、他金融機関との競争激化による貸出金利の低下にも終わりが見えない状況が続いているため、収入を増加させるのは難しい状況にあると思料される。このような環境下、収益を増加あるいは維持していくためには、引き続き経費削減が有効策の1つにならざるを得ないであろう。

では、どのようにして経費を削減していけば良いのであろうか。収入を増加させるためには、そのための経費が必要であり、また、基盤を強化していくためにも経費は必要であ

る。したがって、経費をやみくもに減らしては縮小均衡に陥るものと考えられ、ただ減らせば良いというものではないと思われる。

本稿では、最近の経費率の推移等を概観しつつ、経費削減策について考察してみたい。

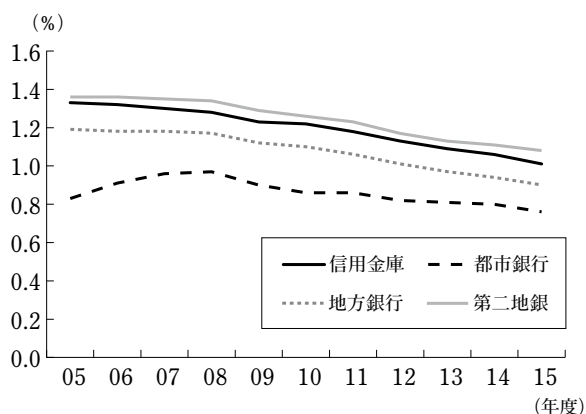
1. 最近の経費動向

(1) 経費の推移

直近10年間の業態別の経費率の推移を見たのが図表1である。都市銀行（2005年度0.83%→2015年度0.76%）は2008年度まで増加した後減少に転じているが、信用金庫（同1.33%→1.01%）や地方銀行（同1.19%→0.90%）、第二地方銀行（同1.36%→1.08%）は右肩下がりととなっている。

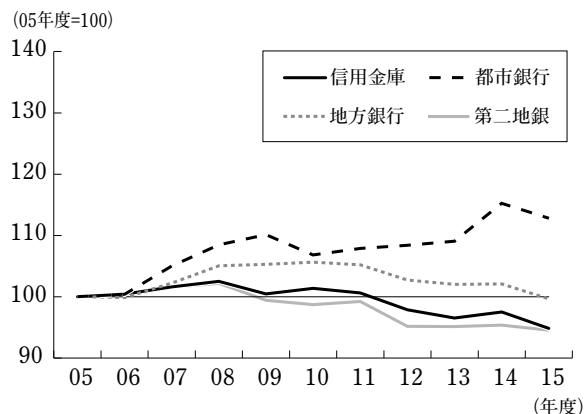
この間、都市銀行を除く各業態は経費の削減を続けていたわけではなく、経費総額で見ると、信用金庫（同1兆4,271億円→1兆3,532億円）と第二地方銀行（同7,532億円→7,120億円）は、2008年度をピークとして減少に転じ、地方銀行（同2兆3,352億円→2兆3,267億

図表1 経費率の推移



(備考) 1. 信用金庫については各ディスクロージャー誌より、銀行については全国銀行協会『全国銀行財務諸表分析』より作成（以下同様）
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表2 経費額の推移



(備考) 1. 2005年度の計数を100として指数化
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

円)は2010年度をピークとして減少に転じている。都市銀行(同2兆7,575億円→3兆1,106億円)は2010年度を除き対前年度比プラスで推移していたが、2015年度は5年振りに対前年度比マイナスとなっている(図表2)。

したがって、経費率の低下が継続しているのは、経費を削減していることもさることながら、預金の増加による効果も大きかったと言えるであろう。

それでは、経費を人件費と物件費に分解してみると、どのような経緯を辿っているのかを、次に見てみたい。

(2) 人件費の推移

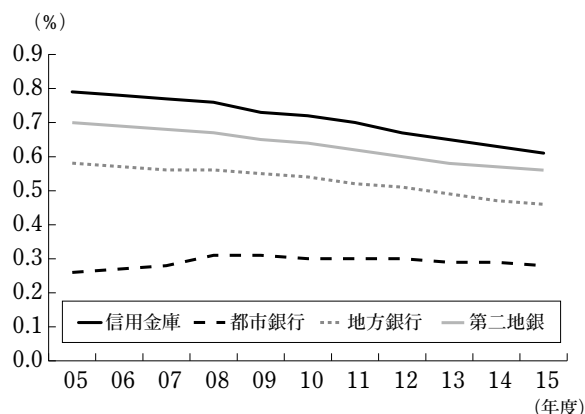
直近10年間の業態別の人件費率の推移を見たのが図表3である。都市銀行(2005年度0.26%→2015年度0.28%)はほぼ横ばいであるが、信用金庫(同0.79%→0.61%)や地方銀行(同0.58%→0.46%)、第二地方銀行(同0.70%→0.56%)は経費率と同様右肩下がりとなっている。なお、信用金庫の人件費率

は、4業態の中で最も高く推移している。

人件費の総額でみると、信用金庫(同8,535億円→8,224億円)は横ばいで推移した後2011年度から減少に転じており、第二地方銀行(同3,930億円→3,677億円)は2008年度を除いて2005年度の水準を下回って推移している。それに対し、地方銀行(同1兆1,610億円→1兆1,747億円)は2008年度に2005年度の水準を超えた後、2010年度をピークとして減少に転じるが、2015年度においても2005年度の水準を超えている。都市銀行(同9,629億円→1兆2,196億円)も、2008年度に2005年度の水準を超え、2009年度も大幅に増加した後、ボックス圏での動きとなっている(図表4)。

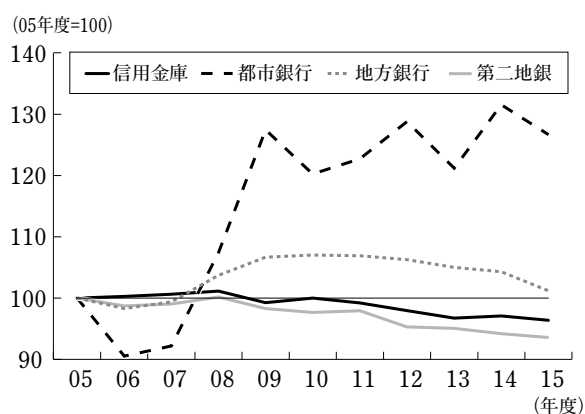
この間の役職員数を見てみると、信用金庫は、2006年度末を底として増加に転じ、2010年度末をピークに再び減少しており、第二地方銀行も同様に、2006年度末を底として増加し2008年度末をピークに減少している。信用金庫および第二地方銀行ともに、

図表3 人件費率の推移



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表4 人件費額の推移



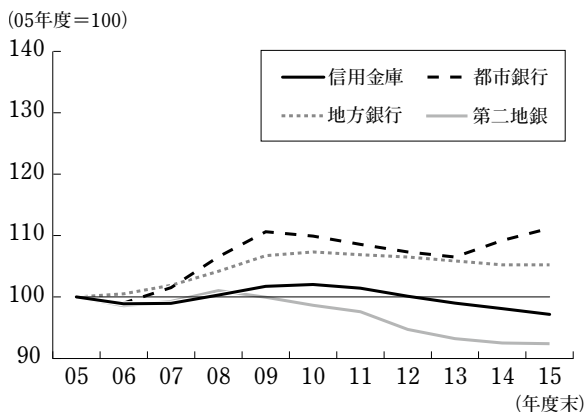
(備考) 1. 2005年度の計数を100として指数化
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

2015年度末は、この10年間で役職員数が最も少なくなっている。これらに対して、地方銀行は、2010年度末まで増加した後減少しており、都市銀行は、2006年度末まで増加した後減少してあり、都市銀行は、2006年度末を底として2009年度末まで増加した後減少したが、2014年度末から再び増加している。都市銀行および地方銀行は、2005年度末よりも役職員数を増加させている（図表5）。

(3) 物件費の推移

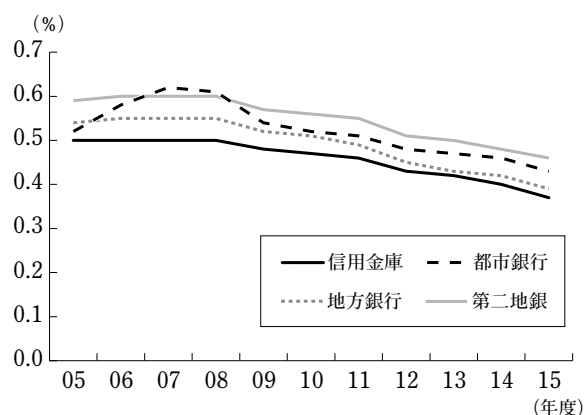
直近10年間の業態別の物件費率の推移を見たのが図表6である。都市銀行（2005年度

図表5 役職員数の推移



(備考) 1. 2005年度末の計数を100として指数化
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表6 物件費率の推移



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

0.52%→2015年度0.43%)は2007年度まで増加した後減少に転じているが、信用金庫(同0.50%→0.37%)や地方銀行(同0.54%→0.39%)、第二地方銀行(同0.59%→0.46%)は2008年度まで横ばいで推移した後減少に転じている。

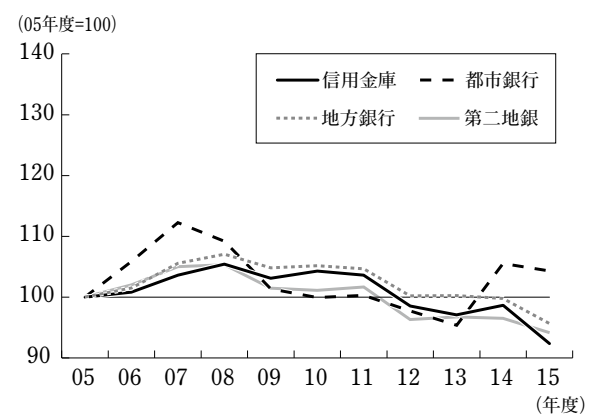
物件費の総額で見ると、都市銀行を除く3業態(信用金庫(同5,405億円→4,991億円)、地方銀行(同1兆511億円→1兆53億円)、第二地方銀行(同3,206億円→3,018億円))では、概ね同様の推移となっており、2008年度をピークに減少に転じている。都市銀行(同1兆6,394億円→1兆7,100億円)は、2007年度をピークに減少に転じているが、2014年度に再び増加し、2015年度も2005年度の水準を上回っている(図表7)。

信用金庫の物件費率は、4業態の中で最も低く推移しているが、この10年間の物件費の削減率も4業態の中で最大となっている。

(4) OHRの推移

これまでは、ボリューム(預金)の面から経費を見てきたが、利益を切り口とした場合

図表7 物件費額の推移



(備考) 1. 2005年度の計数を100として指数化
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

はどうだろうか。

直近10年間の業態別のOHRの推移を見たのが図表8である。リーマンショックの影響を受けた2008年度を除くと、各業態とも概ね微増で推移している。ちなみに、リーマンショックの影響を強く受けた第二地方銀行が業務粗利益を大きく減少させた2008年度を除いて、信用金庫のOHRは最も高くなっている。

OHRを業務粗利益と経費に分解してみると、信用金庫および第二地方銀行は、2005年度と比較すると業務粗利益の減少を経費の削減で補いきれずOHRが上昇している。地方銀行は、業務粗利益が減少しているものの経費はほぼ同額となっている。ただし、リーマンショック以降2010年度をピークとして、業務粗利益と経費の両方とも微減となっており、利益の減少に合わせて経費を削減しているとも言え、この5年間でみると、OHRはほぼ横ばいとなっている。都市銀行は、業務粗

利益の減少率が最も小さいが、経費を増加させていることからOHRが上昇している。

2. 共同化による経費の削減

(1) 経費削減の視点

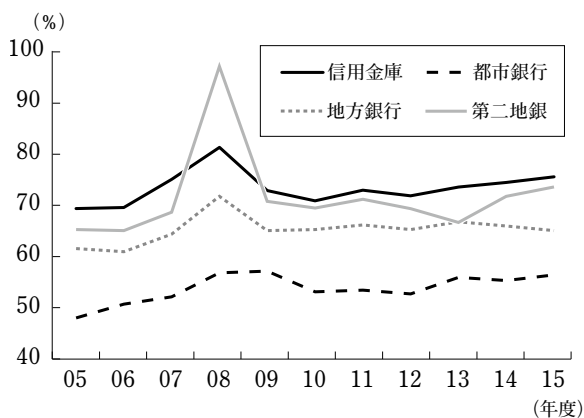
各信用金庫では、これまでも経費の削減に知恵を絞っており、給水光熱費や文房具等の身の回りの物の節約、店舗網の再構築や人事制度の見直しといった抜本的改革、事務の集中化やアウトソーシング等の効率化等を行ってきた。

前述したが、経費は減らせば良いというものではなく、今まで見てきたとおり、どの業態も経費削減一辺倒というわけではない。業容拡大に係る経費や将来に向けた投資等減らしてはいけないものもある。また、人件費削減に伴うモチベーションの低下等数値では図れないマイナス要因も考えなければならない。

しかしながら、収入が伸びなければ、経費の削減は、収益力の向上あるいは維持のための一方策として考えざるを得ない。

では、どのようにして削減していくか。目的を終えた施策のための費用や当初想定した効果が上がらなかった施策に係る費用等、無駄な経費が発生していないか洗い出していく必要はあるし、事務の効率化も引き続き行っていく必要があるだろう。また、店舗網や人事制度は環境の変化に応じて常に見直していかなければならないであろう。しかし、多くの信用金庫では、これまでもこのような視点からの経費削減を続けてきているため、経費

図表8 OHRの推移



(備考) 1. $OHR = \text{経費} \div \text{業務粗利益}$ で計算している。ただし、銀行の業務粗利益は、資金利益、役務取引等利益、特定取引等利益、その他業務利益の和と定義した。

2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

削減の余地が少なくなっており、今までとは違う視点からの方策も考えなければならないと思われる。素直に考えれば、信用金庫は人件費率が各業態の中で最も高いため、ここに手をつけるべきだが、強みである渉外力を弱体化させることにもなりかねず、営業戦略を見直すのであればともかく、なかなか下げにくいところである。

最近、よく聞かれるようになってきたのが共同化である。特定の業務を複数の信用金庫で一緒に行うことによって、規模の利益を享受しようというものである。地方銀行業界でも、複数の地方銀行がシステムを共同化することが発表されていたが、信用金庫業界では、以前からしんきん共同センターや共同調整等で共同化を行っており、業界内の連携の下地はできているものと考えられる。カードローンの県統一キャンペーン等の融資推進、ビジネスマッチング、大規模災害に備えた広域連携等経費削減目的以外の共同化が多数見受けられるが、経費削減を目的とした事務の共同化も見られるようになってきた。また、信用金庫同士の共同化だけでなく、地方銀行とのメール便の共同運行等他業態との共同化も見られるようになっている。

(2) 共同化を行ううえでの留意事項

共同化は、規模の利益の享受を目的としているため、参加者が多くなればなるほど効果が大きくなると考えられるが、反面意見の集約が困難となる恐れがある。また、事務の全てが共同化できるわけではなく、①各信用金

庫に共通する事務であること、②定型的な事務で判断の余地がほとんど無いこと、③事務量が一定量以上あること、等を満たす必要があると思われる。

目的は、今までと変わらない効果を安い費用で得ることにあり、どの業務を、誰と一緒にやっていくのが最も効率的になるかをよく検証しておかなければならない。共同化したものの、意思決定に時間がかかりすぎるようになったり、問い合わせへの対応に今まで以上に時間を取られるようになる、取扱量が少なく経費削減効果を十分得ることができない等があっては、体制構築に力を注いだものの、顧客サービスの低下を招いたり、費用対効果に疑問が生じることになりかねない。サービスの水準は一定程度維持したうえで、経費削減を図ることが前提となるだろう。

3. 経費削減を目的とした共同化事例

静岡県内の12信用金庫では、平成26年5月に（一社）静岡県信用金庫協会（以下、「県協会」という。）内に信金静岡共同センター（以下、「共同センター」という。）を設立、手形管理・交換業務を皮切りに順次業務を拡大し、現在では口座振替、手形発行および本人確認書類登録の各業務も行っている（手形発行は現在4金庫、本人確認書類登録は現在10金庫のみが共同化されており、残りの信用金庫は今後順次移行予定）。

共同センターの人員は、センター長1名、副センター長2名、役席者5名、嘱託・パート29名の合計37名（内信用金庫からの出向

者5名、信用金庫定年による県協会再雇用者3名、パート職員も共同化に伴い信用金庫から県協会へ転籍)で、1日当たりの処理量は図表9のとおりである。

共同化を実施した背景としては、①金融業界の競争激化、②各金庫が個別にシステムを維持・更新することに対する費用の削減ニーズ、③各金庫における事務集中センターの属

人化かつ高齢化、等があげられる。静岡県内の信用金庫は、県内全域に広範に所在しているが、共同センターが県央部の静岡市に所在していることに加え、交通網が発達しているため、現物の運搬にそれほど困難は伴っていない。また、近隣の金庫で共同メール便を運行する等コスト削減を図るとともに、アウトソーシングも活用して効率化を図っている。

図表9 共同センターの1日当たりの処理量

業務名	平均	ピーク日
手形交換業務		
持出枚数 (枚)	2,560	6,855
内信金交換分 (枚)	1,131	2,614
持出金額 (百万円)	2,384	8,325
内信金交換分 (百万円)	608	2,735
持帰枚数 (枚)	1,747	5,519
持帰金額 (百万円)	1,982	6,445
口座振替件数 (件)	2,641	5,506
手形発行冊数 (冊)	57	177
本人確認書類登録先数 (先)	853	1,299

(備考) (一社) 静岡県信用金庫協会資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表10 信金静岡共同センター

外観



口座振替業務

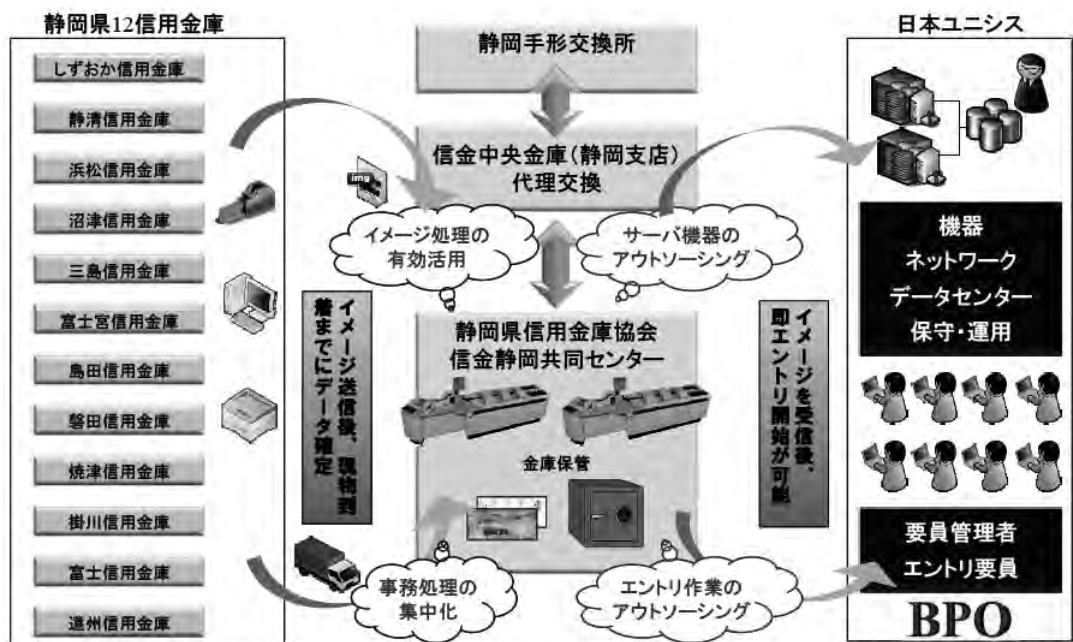


手形交換業務



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表11 手形管理・交換業務イメージ図



(備考) 日本ユニシス株式会社資料より引用

図表12 手形発行業務イメージ図



★印は現在加盟金庫、他金庫は今後随時加盟予定

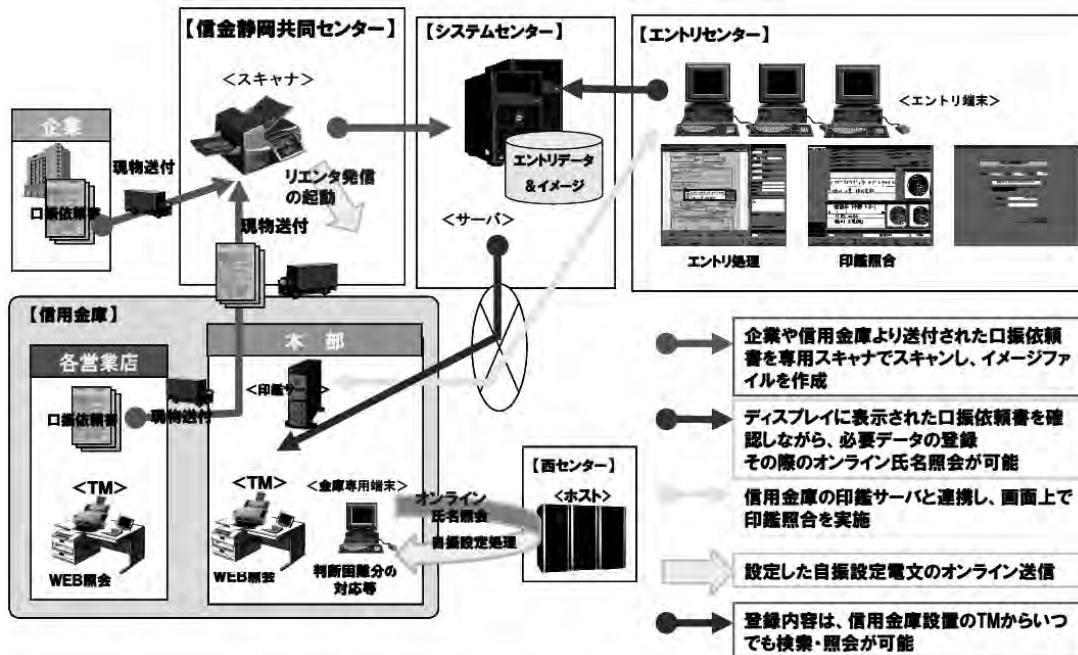
(備考) 日本ユニシス株式会社資料より引用

共同化にあたっては、県協会を中心に共同化準備委員会を組織し、業務毎に幹事金庫を数金庫選定し幹事金庫が主体となって協議を推進した。また、口座振替業務を開始するにあたり、各金庫の負担を可能な限り軽減する

ため、取引先企業を訪問し、口座振替依頼書を直接共同センターに送付してもらうように依頼した。現在直接送付されるものが約7割、金庫経由が約3割となっている。

共同センターの費用については、10%を各

図表13 口座振替業務イメージ図



区分	口座振替書の受付	形式チェック / 前戻き	スキャン	エントリベリファイ	印鑑照合	自振り設定	書類送達	口座振替書の照会
		✓ 届出書 / 依頼書 振り分け					届出書 / 依頼書 返送	
受付企業	作業	信金静岡共同センター						信用金庫
受付営業店	作業	信用金庫	信金静岡共同センター	信用金庫	信金静岡共同センター	信用金庫	信用金庫	

以上の業務フローの中で、「エントリ」または「印鑑照合」で信金静岡共同センターが判断困難な場合に限り、信用金庫が判断することとしている

(備考) 株式会社エヌ・ティ・ティ・データ資料より引用

金庫の均等割、90%を取扱件数割（取扱業務の事務負荷により1件当たりの計算件数は変えている）としている。

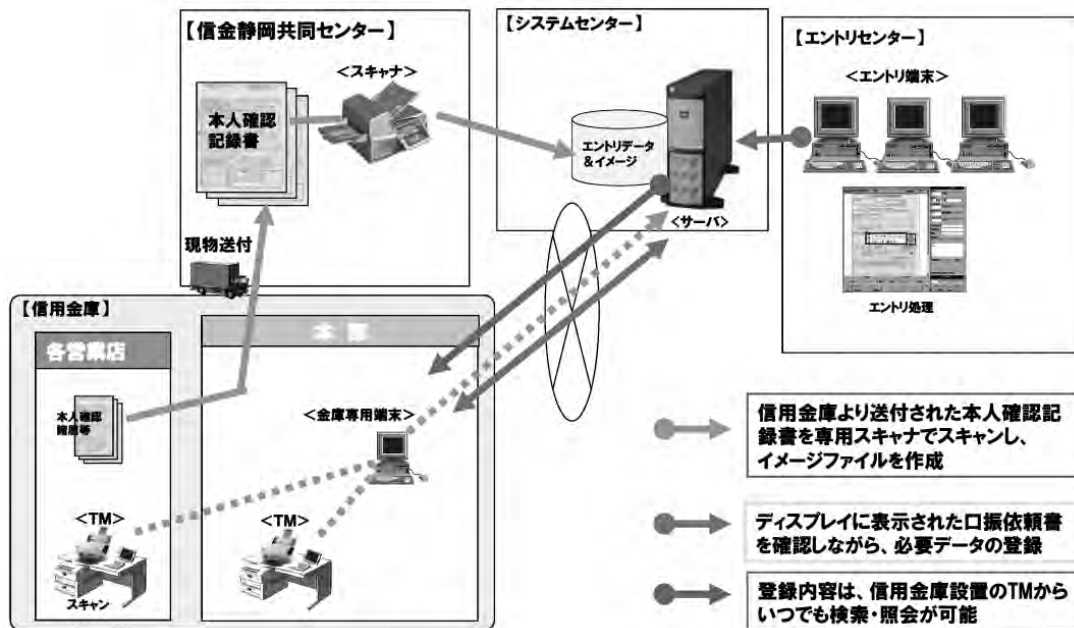
各金庫へのアンケートによれば、共同化された業務の人員が削減できたことにより、営業部門の強化、新規業務の開始、残業の削減等ができたとの声が聞かれている。また、システム投資の削減、システム機器の撤去、人員の削減等だけでなく、手形や本人確認書類

の共同保管によりリスク管理の強化にもつながっており、各金庫の内部監査も省力化されていると考えられる。

県協会では、各金庫のコストや人員の更なる削減に資するため、キャッシュカードや預金通帳の発行を共同化することを現在検討している。

また、信金中央金庫では、地方公共団体や税務署等公的機関から照会される預金調査の

図表14 本人確認書類登録業務イメージ図



(備考) 株式会社エヌ・ティ・ティ・データ資料より引用

共同化を検討している。公的機関からは、全国の信用金庫で約800万件/年の照会があり、約650人の信用金庫職員が当該事務に関わっている。

預金調査の依頼を受けると、進捗管理や照会作業を多くの信用金庫が手作業で行っており、事務は煩雑である。共同化することにより、各金庫では当該事務作業から解放されるため、人員や残業時間の削減効果が見込まれる。

おわりに

金融機関を取り巻く環境は厳しさを増しているが、信用金庫には地域や中小企業の発展に尽くすという大きな使命がある。しかし、その使命も経営基盤が安定していればこそ果たせるものである。本稿では、収益を増加させるという視点から共同化による経費削減策

について取り上げた。

最近、フィンテックという言葉をよく聞くようになった。日本でフィンテックがどこまで普及するか判然としないが、フィンテックに係る投資も考えておかなければならないであろう。また、今後どのような新たな金融サービスが出てくるか分からず、それらにも対応を迫られることは十分考えられる。引き続きシステム投資もおざなりにはできないであろう。

かけられる投資額は限られており、必要不可欠な投資（これらについてもできる限り安い費用で最大限の効果を求めるのはもちろんであるが）を行っていくためにも、工夫を重ねて経費削減を図っていく必要があるだろう。今まで以上にメリハリをつけた経費配分が求められていると思われる。