

信用金庫の経費削減への取組み

信金中央金庫 地域・中小企業研究所上席調査役

とね かずゆき
刀禰 和之

(キーワード) 経費削減、人件費削減、物件費削減、経费率、生産性向上

(視 点)

信用金庫の貸出金利息は9年連続で前期を下回っており、収益力の低下が深刻である。こうした状況下、「収入」の減少を「支出」の抑制でカバーするべく、多くの信用金庫が人件費と物件費の両面で経費削減に注力している。ただし、求められているのは短期的な経費削減効果ではなく、中期的な営業力の強化につながる、言い換えると生産性向上に資する抜本的な経費構造改革であろう。そこで本稿では信用金庫の経費削減への取組みについて、複数信用金庫へのヒアリング・意見交換の結果等を参考に取り上げる。

なお、本シリーズは信金中央金庫 地域・中小企業研究所が、信用金庫の経営戦略の策定を支援するため、平成29年度に開催した「経営戦略プランニング研修」および「信用金庫経営に係る実務研修」でのディスカッション内容に加え、信用金庫等への取材内容を取りまとめたものとなる。

(要 旨)

- 平成28年度の信用金庫の経費は、前期比0.6%減の1兆3,445億円となり、2年連続で前期を下回った。預金増もあり経费率は0.98%まで低下している。
- 信用金庫の経費削減策は、大きく人件費と物件費の削減からなる。現状、人件費の大幅削減は困難とされ、物件費削減に積極的な信用金庫の方が多そうだ。
- 短期的な経費削減ではなく、生産性向上に資する経費削減が求められている。ここにきて組織横断の専担組織を立ち上げる信用金庫が増えてきた。
- 経費削減の実効性を高めるには役職員一人ひとりの当事者意識が大切とされる。大項目の経費削減と同時に、細かい削減の積上げ効果にも注目が集まる。
- 経費削減策を検討する際の課題は、①役職員の意識改革、②システム化の効果測定、③継続的な活動の実施などとなる。

はじめに

信用金庫の貸出金利息は9年連続で前期を下回っており、収益力の低下が深刻である。こうした状況下、「収入」の減少を「支出」の抑制でカバーするべく、多くの信用金庫が人件費と物件費の両面で経費削減に注力している。ただし、求められているのは短期的な経費削減効果ではなく、中期的な営業力の強化につながる、言い換えると生産性向上に資する抜本的な経費構造改革であろう。

そこで本稿では信用金庫の経費削減への取り組みについて、複数信用金庫へのヒアリング・意見交換の結果等を参考に上げる。

1. 経費の推移

(1) 経費の削減動向

平成28年度の信用金庫の経費は、前期比0.6%、86億円減少の1兆3,445億円となり、2年連続で前期比減少した(図表1)。信用金庫の経費は緩やかな減少方向にあり、18年

度との比較では6.1%減となる。

経費の内訳をみると、人件費が前期比0.8%減少の8,154億円となり2年連続で、物件費は0.1%減少の4,985億円となり3年連続で、それぞれ前期を下回った。18年度と比較すると、4.6%、8.5%の減少であった。

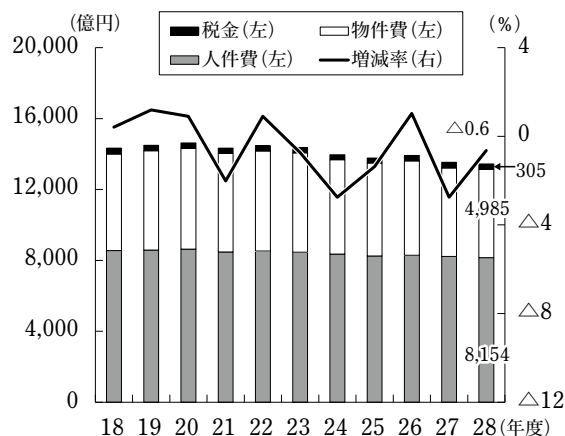
信用金庫の経費が減少する一方で、預金残高の増加が続いた結果、28年度の経費率は0.98%となり、18年度から0.32ポイント低下した(図表2)。人件費率、物件費率ともに低下しており、18年度との比較では人件費率が0.19ポイント、物件費率は0.13ポイントの低下となる。

(2) 地区別・預金規模別の動向

① 地区別

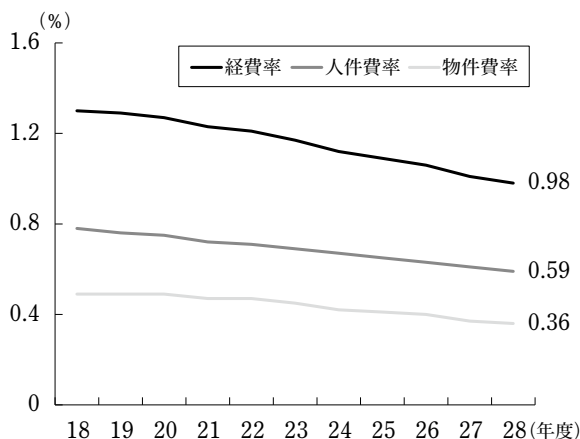
28年度の地区別の経費は、前期比増加した四国を除き、10地区で前期比減少した(図表3)。減少した地区では、北海道(2.5%減)、中国(1.8%減)などの減少率が目立つ。なお、28年度の経費に占める

図表1 経費の推移



(備考) 1. 本稿では他業態との合併等を考慮していない。
2. 図表1~7まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表2 経費率の推移



図表3 地区別の経費

(単位：億円、%)

地区	18年度		27年度		28年度		18年度対比		27年度対比		経費率
	人件費割合	人件費割合	人件費割合	人件費割合	増減額	増減率	増減額	増減率			
北海道	737	55.6	667	55.5	650	55.8	△ 87	△11.8	△ 17	△ 2.5	0.90
東北	638	61.4	573	59.6	563	59.2	△ 75	△11.7	△ 9	△ 1.6	1.05
東京	2,652	59.7	2,487	60.5	2,462	60.6	△189	△ 7.1	△ 24	△ 1.0	1.02
関東	2,741	59.6	2,620	61.7	2,608	61.5	△132	△ 4.8	△ 11	△ 0.4	1.02
北陸	462	60.2	373	59.7	371	59.1	△ 90	△19.6	△ 1	△ 0.4	0.99
東海	2,764	60.9	2,636	62.4	2,631	62.4	△132	△ 4.7	△ 4	△ 0.1	0.90
近畿	2,619	58.5	2,582	59.3	2,579	59.0	△ 39	△ 1.5	△ 2	△ 0.1	0.91
中国	717	60.7	669	63.6	657	63.0	△ 59	△ 8.3	△ 12	△ 1.8	1.11
四国	264	57.2	250	55.0	254	54.1	△ 10	△ 4.0	3	1.4	0.93
九州北部	296	61.8	276	63.8	272	63.8	△ 23	△ 8.0	△ 4	△ 1.6	1.20
南九州	408	61.5	365	62.6	363	62.6	△ 44	△10.9	△ 1	△ 0.3	1.30
合計	14,328	59.7	13,532	60.7	13,445	60.6	△883	△ 6.1	△ 86	△ 0.6	0.98

(備考) 沖縄県は合計に含む。

人件費割合は、四国の54.1%から九州北部の63.8%まで差がみられる。地区別の経費率では、北海道と東海の0.90%が最も低く、南九州の1.30%が最も高い。

18年度との比較は、北陸が19.6%減となり、北海道（11.8%減）、東北（11.7%減）、南九州（10.9%減）が続く。一方で近畿の減少幅は1.5%にとどまった。

② 預金規模別

預金規模別の経費の動向をみるため、経費率を用いて比較することにした(図表4)。28年度の信用金庫の経費率は、前期から0.03ポイント低下の0.98%だったが、預金規模別でも全9階層で前期比低下している。1,000億円未満の1.19%が最も高く、1兆円以上1兆5,000億円未満が0.91%と最も低いなど、相対的に預金規模の大きい階層の方が経費率も低い。

18年度と比較すると、1,000億円未満と

1兆5,000億円以上の階層が0.2ポイント台の低下だったほか、他の7階層は0.3ポイント台の低下幅となる。なお28年度の預金規模別の経費額は図表5のとおりである。

(3) 信用金庫別の動向

28年度の信用金庫別の経費は、前期比増加が98金庫（構成比37.1%）、前期比減少は

図表4 預金規模別の経費率

(単位：億円、%、ポイント)

預金規模	18年度	27年度	28年度	18年度対比増減幅	27年度対比増減幅
～ 1,000	1.45	1.20	1.19	△ 0.26	△ 0.01
～ 1,500	1.46	1.14	1.12	△ 0.33	△ 0.02
～ 2,000	1.50	1.17	1.12	△ 0.37	△ 0.05
～ 3,000	1.36	1.04	1.00	△ 0.36	△ 0.03
～ 5,000	1.33	1.02	1.00	△ 0.33	△ 0.02
～ 7,000	1.33	1.04	1.02	△ 0.30	△ 0.02
～10,000	1.30	0.98	0.97	△ 0.33	△ 0.01
～15,000	1.23	0.95	0.91	△ 0.31	△ 0.03
15,000～	1.24	0.98	0.94	△ 0.29	△ 0.03
合計	1.30	1.01	0.98	△ 0.32	△ 0.03

図表5 28年度の預金規模別の経費（参考）

（単位：億円、金庫）

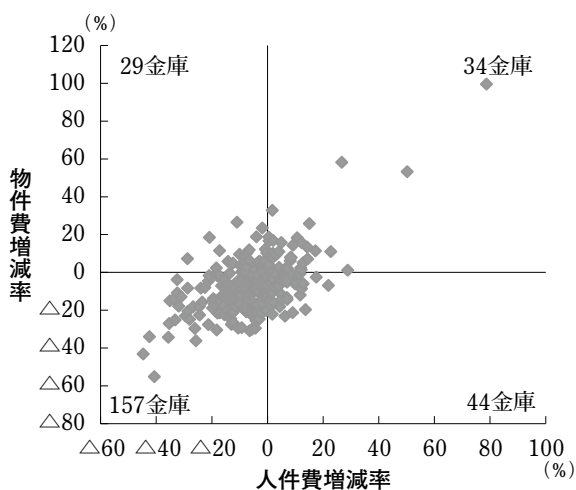
預金規模	経費	信用金庫数	1金庫あたり
～ 1,000	266	29	9.1
～ 1,500	511	37	13.8
～ 2,000	445	23	19.3
～ 3,000	1,074	44	24.4
～ 5,000	2,092	52	40.2
～ 7,000	1,346	22	61.2
～10,000	1,503	20	75.1
～15,000	1,787	17	105.1
15,000～	4,417	20	220.8
合計	13,445	264	50.9

166金庫（62.8%）となった。

18年度の経費と比較すると、64金庫（24.2%）で増加し、200金庫（75.7%）で減少している。このうち10%以上増加が14金庫（5.3%）、10%以上減少は103金庫（39.0%）あった。

18年度から28年度の人件費と物件費の増減率を信用金庫別にみると、人件費が増加した信用金庫は78金庫（29.5%）、物件費が増加した信用金庫は63金庫（23.8%）であった。人件費と物件費の増減関係を図示すると、①人件費・物件費ともに増加が34金庫

図表6 信用金庫別の人件費・物件費の増減状況（18→28年度）



（12.8%）、②人件費増加・物件費減少が44金庫（16.6%）、③人件費減少・物件費増加が29金庫（10.9%）、④人件費・物件費ともに減少は157（59.4%）金庫であった（図表6）。

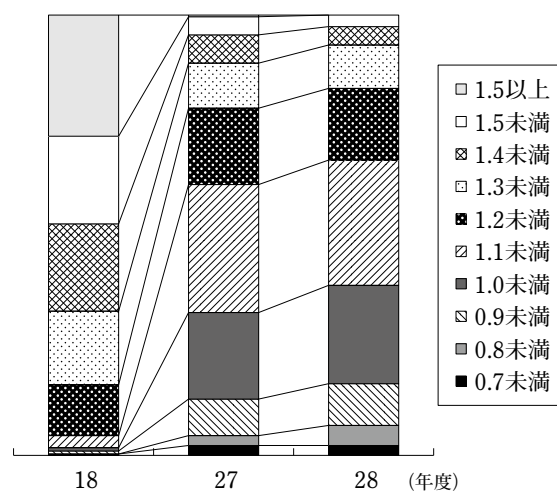
また、28年度における信用金庫別の経費率の分布は、①0.8%未満が18金庫（6.8%）、②0.8%以上1.0%未満が84金庫（31.8%）、③1.0%以上1.2%未満が118金庫（44.6%）、④1.2%以上1.4%未満が37金庫（14.0%）、⑤1.4%以上は7金庫（2.6%）となった（図表7）。18年度の分布と比較すると、0.8%未満が0.3%（1金庫）から6.8%（18金庫）に上昇する一方で、1.4%以上は67.2%（193金庫）から2.6%（7金庫）となるなど、経費率の低下が著しい。

2. 経費削減の分類

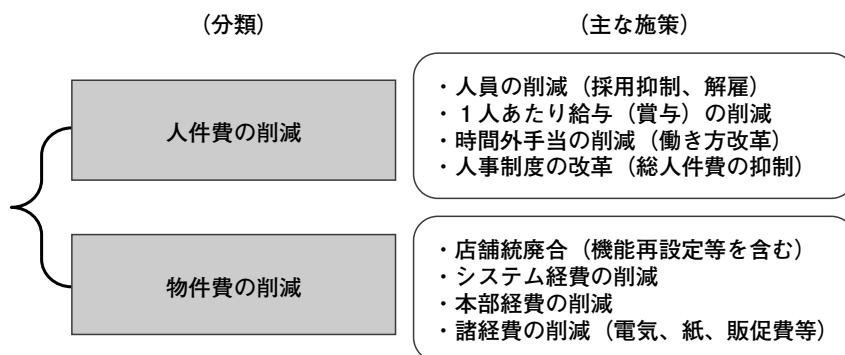
信用金庫の経費削減策は、大きく人件費の削減と物件費の削減とからなる（図表8）。現状、人件費の大幅削減は困難とされ、物件費削減に積極的な信用金庫の方が多いようだ。

また経費削減は、総務部門や企画部門のみ

図表7 信用金庫別の経費率の分布



図表8 経費削減の分類



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

で解決が困難なケースもあるため、組織横断の専担組織を立ち上げる信用金庫がみられる。

(1) 人件費の削減

人件費の削減は、大きく総人員または1人あたり人件費の削減が代表的である。わが国の場合、欧米諸国のような（指名・一時）解雇が困難なため、総人員のコントロールは新規採用の抑制による自然減が中心となる。

ただし採用抑制は、中長期的な人員構成の歪みをもたらす可能性が高く、加えて中長期的な人口減少への対応を勘案すると近年は慎重な意見が増えてきた。同様に1人あたり人件費の削減についても対応を誤ると職員のモチベーション低下や退職増を招く恐れがあり、慎重な実施が求められている。近年、人事制度改革を通じた総人件費の抑制に取り組む信用金庫が増えている。成果主義の色彩を強め、限られた総人件費の配分割合を見直すことで、職員の公平感や納得感を高める狙いがある。

(2) 物件費の削減

物件費の削減は、①店舗統廃合やシステムの改廃といった比較的大きな項目を見直す手法と、②電気代やコピー代、販促費代といった諸経費の削減を積み上げる手法とがある。ここ数年は、外部コンサルティング会社を活用し、システム投資や保守契約料を見直す信用金庫が増えてきた。

(3) 専担組織の設置

経費削減は、短期的な収益改善を狙うと同時に、生産性向上に向けた組織改革の側面が大きい。自金庫の組織風土を変える必要が生じるケースもあり、また過去からの経緯で聖域化している経費に切り込むケースもあろう。そこで経費削減を強力に推し進めるべく、部門横断の専担組織（PT）や専門部署を設置する信用金庫がある。こうした組織は期間限定かつ経営（理事長）直轄に位置付けられる事例、外部コンサルティング会社を活用する事例が多いようである。

3. 主な取組事例

信用金庫は、経費削減に向けた諸施策に取り組んでいる。働き方改革の推進もあり、時間外労働の抑制を進める信用金庫や、営業店経費の削減率を評価項目に盛り込む信用金庫など、実効性を高めるための創意工夫が凝らされている。

以下、信金中央金庫 地域・中小企業研究所が、信用金庫の経営戦略の策定を支援するため、平成29年度に開催した「経営戦略プランニング研修」^(注1)および「信用金庫経営に係る実務研修」^(注2)でのディスカッション内容などを参考に、信用金庫における経費削減策を紹介する。

(1) 人件費の削減事例

時間外勤務を抑制するため、早帰り日（ノー残業デー）の設定や時差勤務（フレッ

クスタイム）の導入などを実施する信用金庫がある。ただし、一部の地域銀行で導入の始まった在宅勤務については、具体的な業務内容が不明瞭なこと、システム手当の問題などから慎重な意見がみられた。時間外勤務の抑制は、働き方改革に伴う長時間労働の是正といった目的があるので、前向きに取り組む信用金庫は多い。

その際、実効性を高める手段として、パソコンのログ管理（強制シャットダウンなど）や勤退システムの導入といったシステム対応を行う信用金庫、営業店評価の項目に残業時間の削減状況を盛り込む信用金庫があった。業務フローそのものを見直すことが時間外労働の削減に不可欠と考え、業務改革・業務改善と合せて実施する信用金庫もある。

人件費削減への取組事例は以下のとおりである（図表9）。

図表9 人件費削減への取組み（主なもの）

<p>(早帰りの設定等)</p> <ul style="list-style-type: none">・毎週、水曜日をノー残業デーとし、厳格に運用する。・最終退庫時間を19時とし、それ以降の残業は人事部への特別申請とする。・時差出勤（フレックス）を導入する。・休日出勤に対しては振替休日の取得を推進する。・始業時間を15分早め、休憩時間を15分短縮することで、退庫時間を30分早める。 <p>(実効性を高める施策)</p> <ul style="list-style-type: none">・パソコンのログ管理および19時に強制シャットダウンする仕組みを導入する（延長は事前の特別申請が必要）。・入退館システムを導入し、管理職を含め時間管理する。・時間外勤務の削減目標を設定し、削減率を営業店評価項目（支店長評価）に盛り込む。・時間外勤務の多い部店の業務内容の把握と原因追及を実施し、改善を促す。 <p>(業務改善・人事制度改革)</p> <ul style="list-style-type: none">・時間管理を徹底するため、業務スクラップなどの効率化策を実施する。・業務の優先順位を付けることで、時間外管理を徹底する。・働き方改革を進めるため、人事制度改革を実施する。・人事制度を見直し、総人件費の増加を抑える。

（備考）図表9～10まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

（注）1. 29年度は4回開催し、合計34金庫36人の受講を得た。
2. 29年度は延べ17金庫21人の受講を得た。

(2) 物件費の削減事例

物件費の削減では店舗網の効率化やシステム経費の削減といった手法に加え、一つひとつの費目見直しによる経費削減の積上げがみられる。見直し検討にあたっては、同規模平均・地区平均の信用金庫の物件費内訳と自金庫のそれとを比較し、同規模・地区平均より高い場合は要因を究明のうえ、改善に取り組んでいる。

また外注費などの削減手法として外部コンサルティング会社を利用する信用金庫があ

る。外部コンサルティング会社を活用しシステム保守料などを適正価格に再設定することで物件費削減を実現している。

店舗や店外CD・ATMの削減を進め、物件費の削減、さらには経営効率を高める動きも強まってきた。賃借店舗を自金庫所有に変更することで、長期的な経費削減を図る信用金庫もみられる（逆に積極的にテナント店舗を活用する動きもある）。

物件費削減への取組事例は以下のとおりである（図表10）。

図表10 物件費削減への取組み（主なもの）

(実施体制)

- ・ローコスト経営を目指し、物件費削減のためのPTを設置する。
- ・働き方改革などを含む業務改革PTを設置する。
- ・経営トップを交えた本部各部の業務見直しを行い、生産性向上に向けた業務改善を進める。

(予算管理の徹底)

- ・本部物件費（金庫全体の経費）の前期比5%（10%）削減を目標に掲げる。
- ・広告宣伝費、交際費予算を毎年本部で査定し、妥当性を検証する。
- ・1件あたり100万円以上の物品の購入および営繕等は、（原則）相見積りを実施する。
- ・費目・部室ごとに支払予定や支払実績を企画部門が把握し、当初計画に対する進捗状況をモニタリングすることで職員の物件費削減に対する意識向上を図る。
- ・営業店の電気・ガソリン・水道・紙類の使用削減目標を設定し、毎月削減状況を公表する。
- ・削減額を業務推進の収益管理項目に反映する。

(外注費の削減)

- ・コスト削減のノウハウを持つコンサルティング会社と業務委託契約を締結し、本部一丸となって各種委託料や保守料などの物件費削減プロジェクトを実施する。
- ・警備会社や電話会社、清掃会社と削減交渉を実施し、契約料を引き下げる。
- ・清掃会社への委託を見直し、清掃頻度を削減する。
- ・コピー機の保守料、営業車両台数の見直しを実施する。

(諸経費の削減)

- ・長期に利用するものは購入し、短期の利用はリースを活用する。
- ・子会社との業務委託関係を見直し、内部取引に係る経費の削減を実施する（子会社から本体に業務を戻す）。
- ・照明のLED化を進め、電気代を削減する。
- ・信用金庫業界の共通システム利用、複数金庫との共同購入や利用を進めることで、システム経費等を削減する。
- ・理事会などにペーパーレス会議システムを導入し、コピー代を削減する。
- ・消費税の計算方法を一括比例方式から個別対応方式に変更する。
- ・渉外支援システムを更改、営業店にタッチ伝票を導入し、顧客情報帳票をペーパーレス化する。

(店舗・店外CD・ATMの見直し等)

- ・支店の新築移転に伴い近隣店舗を統合する（2か店の中間地点に新設するなど）。
- ・店舗展開上、遠隔地かつ小規模店舗を廃止する。
- ・本店周辺の店舗網を、統合・機能見直しを行い再編成する。
- ・賃借店舗の自己所有化を進めることで、賃借料等の削減を進める。
- ・伝票類を保存する書庫を建設し、営業店の伝票類の保管コストを削減する。
- ・店外CD・ATMコーナーのうち稼働率の低いものは順次撤退する。
- ・店外CD・ATMの利用件数や採算（収支）状況を把握し、賃借料の引下げ交渉を実施する。
- ・店頭の両替機を廃止（撤去）する。
- ・夜間金庫を廃止する。

4. 検討課題

経費削減策を検討する際の課題としては、①役職員の意識改革、②システム化の効果測定、③継続的な見直しの実施などがある。

(1) 役職員の意識改革

経費削減の実効性を高めるには、一人ひとりの役職員の当事者意識を高揚する必要がある。役職員のなかには、『たくさん経費を使っても、それ以上に稼げば良い』とか、『遅くまで働いている職員の方が頑張っているので評価すべき』などの考えを持つ者もいよう。

これからの信用金庫経営は、より少ない経営資源（経費）の投入で、最大の効果（収益等）を獲得することが大切とされる。支店長が効率的な自店運営に取り組むためにも、営業店職員の残業時間や諸経費の削減状況を営業店評価に盛り込むことは不可欠となってきた。今後は細かい費用の削減を進めることで、大きなコスト削減効果を実現する必要がある。

(2) システム化の効果測定

システム化による費用対効果を検証する必要がある。すでにギリギリの人員で営業店を運営するなか、新たにシステムを導入しても、これ以上の職員削減は困難になりつつある。結果、人件費が減らないなかシステム導入に伴う物件費の増加のみが生じる恐れもある。

ただし費用対効果の判断にあたっては、職

員の育成コスト（例えば、営業店事務に習熟するための時間コスト）を勘案することが求められるし、中長期的な人手不足を前提にシステム導入を検討する必要もある。信用金庫経営の生産性向上を実現するには、機械化・システム化の促進は避けて通れないので、総合的な判断が求められる。

(3) 継続的な見直しの実施

組織横断の専担組織を設置し期間限定で経費削減に取り組む信用金庫は多い。自金庫の組織・風土を改革し、経費削減を実現するには強力なリーダーシップのもと短期集中型の取組みが効果的とみられる。ただし、経費削減への取組みは永続的な活動であり、一過性の取組みで終わらせてはならない。専担組織が解散し数年したら『再び経費が戻ってしまった』では意味がない。また外部コンサルティング会社を利用しても、自金庫内に経費削減のノウハウを蓄積できなければ効果も半減してしまうだろう。

そのため自金庫内に経費削減のノウハウを蓄積し、継続的な見直しを実施していく体制を構築する必要がある。

おわりに

日本銀行のマイナス金利付き量的・質的緩和策（マイナス金利政策）が始まって以降、信用金庫を含めた金融機関に対し「抜本的な経費構造改革」を求める声が強まりつつある。ここにきてメガバンクなどの大手金融機関の間で総人員や店舗数の大規模な効率化策

が浮上してきた。目先の収益性低下への対応策だけでなく、中長期的な人口減少などを見越した施策をみられる。

信用金庫においても、単なるコスト削減策ではなく、将来を見据えた生産性の高い組織

体制への転換を指向していく必要がある。信用金庫はコスト削減を通じ経営体質を強固なものとし、地域に良質な金融サービスを提供し続けることが求められる。