

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 －

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

品田 雄志

信金中央金庫 地域・中小企業研究所長

松崎 英一

(キーワード) 信用金庫、生産性、1人当たりの指標、コア業務純益、経費

(視 点)

信用金庫は、信用金庫法に基づく会員組織の協同組織金融機関である。同法により定款で地区を定めることが義務付けられ、地区外で店舗を開設し事業を行うことができない。また、事業者との取引においては、中小企業に対してのみ貸出を行うことが可能になっている。

こうした特性から、多くの信用金庫は、狭い地域に高密度で店舗を開設し、渉外担当者が地域の住民や中小企業を訪問して、フェイストゥフェイスで金融サービスを提供してきた。

人口や中小企業が右肩上がり増加していた時代は、このようなビジネスモデルが成功し、地域の発展とともに信用金庫の業容も拡大してきた。

今後、地域の人口や中小企業が減少する中で、ゴーイングコンサーンで地域に金融サービスを提供していくためには、一定の非効率性を前提としながらも、従来にも増して生産性の向上に努めていく必要がある。

本稿では、1人当たりの指標を用いて信用金庫の生産性について考察する。具体的には、2001年度から17年度までの期間に焦点を当て、常勤役職員1人当たりの預金、貸出金、利益、収益、経費にかかる指標を預金規模階層別に分析した。

(要 旨)

- 常勤役職員数が減少するなか、預金や貸出金は増加し、その結果、1人当たりの預金・貸出金は順調に増加した。特に、貸出金については、規模が大きいほど増加速度が速い傾向にあった。
- 1人当たりコア業務純益は、収益面での柱となる貸出粗利益の減少が著しく、手数料収入がその補完をするまでには至っていない中で、経費がほぼ横這いで推移したため、06年度をピークに減少している。
- 1人当たりコア業務純益を預金規模階層別にみると、2000年代前半まで、規模間格差が拡大する傾向にあったが、その後は、規模の大きな階層での貸出粗利益の減少が目立ち、その影響を受けて規模の小さな階層との格差は縮小していった。

1. はじめに

本稿では、2001年度から17年度までを対象に、信用金庫の生産性について分析・検討を行った。

この間の信用金庫の預金・貸出金および常勤役員数の推移をみると（図表1）、預金は、01年度末の102.8兆円から17年度末は141.0兆円となり、4割弱増加した。団塊の世代の退職に伴う退職金の受入れや高齢者層からの年金の歩留まりもあり、安定して増加傾向にあったといえる。

貸出金は、01年度末の64.0兆円から17年度末は71.0兆円となり、この間で1割強増加した。不動産業向けや地方公共団体向けが底支えとなった。

常勤役員数は、01年度末の13.3万人から17年度末には10.8万人となり、2割弱減少した。この間、リーマンショック前の好景気期

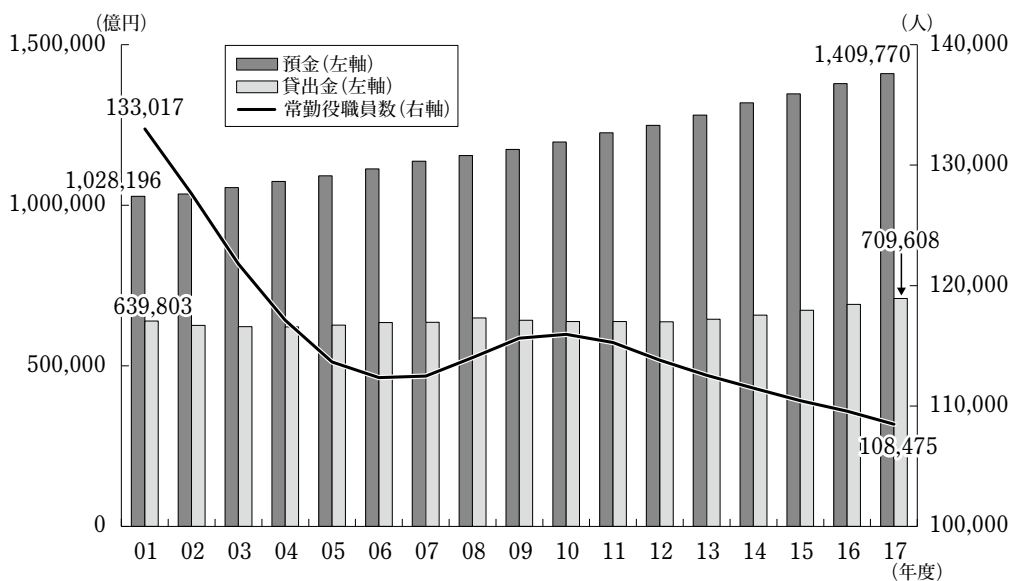
における採用増を受けて2000年代後半に一時的に増加に転じたものの、長期的にみれば減少傾向にあったといえる。図表1には表示していないが、店舗数は、01年度末の8,400店舗から17年度末には7,347店舗となり、1割強減少した。

信用金庫は、信用金庫法に基づく会員組織の協同組織金融機関である。同法により定款で地区を定めることが義務付けられ、地区外で店舗を開設し事業を行うことができない。また、事業者との取引においては、中小企業に対してのみ貸出を行うことが可能になっている。

こうした特性から、多くの信用金庫は、狭い地域に高密度で店舗を開設し、渉外担当者が地域の住民や中小企業を訪問して、フェイストゥフェイスで金融サービスを提供してきた。

人口や中小企業が右肩上がり増加していた時代は、このようなビジネスモデルが成功

図表1 常勤役員および預金・貸出金の推移



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

し、地域の発展とともに信用金庫の業容も拡大してきた。

今後、地域の人口や中小企業が減少する中で、ゴーイングコンサーンで地域に金融サービスを提供していくためには、一定の非効率性を前提としながらも、従来にも増して生産性の向上に努めていく必要があるだろう。

このような問題意識の下、01年度以降を対象に、信用金庫の生産性に関連した指標を預金規模階層別に分析した。なお、ここでの預金規模階層は、261金庫の17年度時点における階層を基準とし、過年度まで遡及して適用する。また、合併があった場合は合算している。

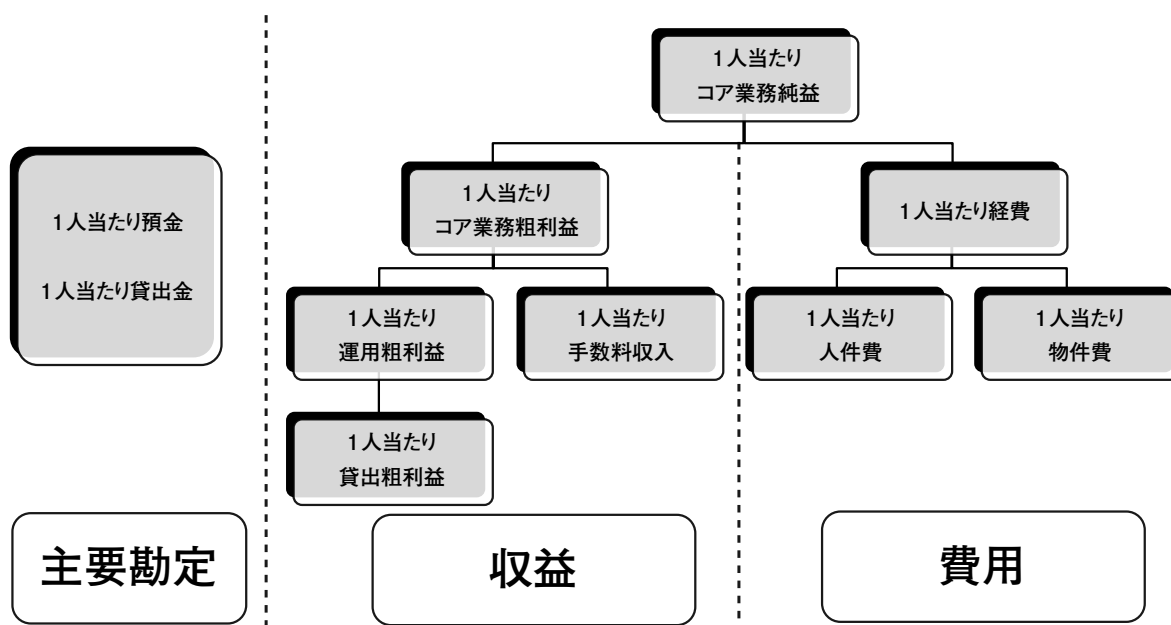
2. 生産性分析

－1人当たりの指標に基づく分析－

生産性とは、得られた成果を投入した資源で除したものをいう。また、一般的に労働生産性とは、労働者1人当たりが産み出す付加価値額をいう。

本稿では、信用金庫の生産性を考察するうえで、常勤役職員1人当たりの預金、貸出金、利益、収益、経費にかかる指標を用いて分析した。なお、当分析は、信用金庫の公表計数をもとに行っている。また、調査対象期間中は、非正規職員の採用が浸透していった時期に該当しているが、非正規職員に関する統計が公表されていないため、分析にあつ

図表2 生産性を分析する上での構成



※ 運用粗利益＝(資金運用利回－資金調達利回)×資金運用勘定平残
 貸出粗利益＝(貸出金利回－預金利回)×貸出金平残
 手数料収入＝その他の受入手数料＋その他の役務取引等収益

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

ては常勤役員数を用いた。

生産性を分析するにあたっての構成は、**図表2**のとおりである。まず、信用金庫の主要勘定のうち、「預金」および「貸出金」について概観した。

さらに、信用金庫の本業から得られる利益である「コア業務純益」の推移を確認し、それを収益（コア業務粗利益）と費用（経費）に分解して分析を行った。

収益については、コア業務粗利益の内容を詳細に分析するため、「運用粗利益」、「貸出粗利益」、「手数料収入」を以下のとおり定義したうえで考察を行った。「運用粗利益」は、資金運用勘定（貸出金や余裕金）から得られる経費控除前の粗利益を指し、資金運用利回と資金調達利回の差に資金運用勘定平残を掛けて算出した。「貸出粗利益」は、運用粗利益のうち貸出金から得られる経費控除前

の粗利益を指し、貸出金利回と預金利回の差に貸出金平算を掛けて算出した。「手数料収入」は、為替関連以外の役務から得られる収入を指し、その他の受入手数料とその他の役務取引等収益の和で算出した。

また、経費については、さらに「人件費」と「物件費」に分解して考察を行った。

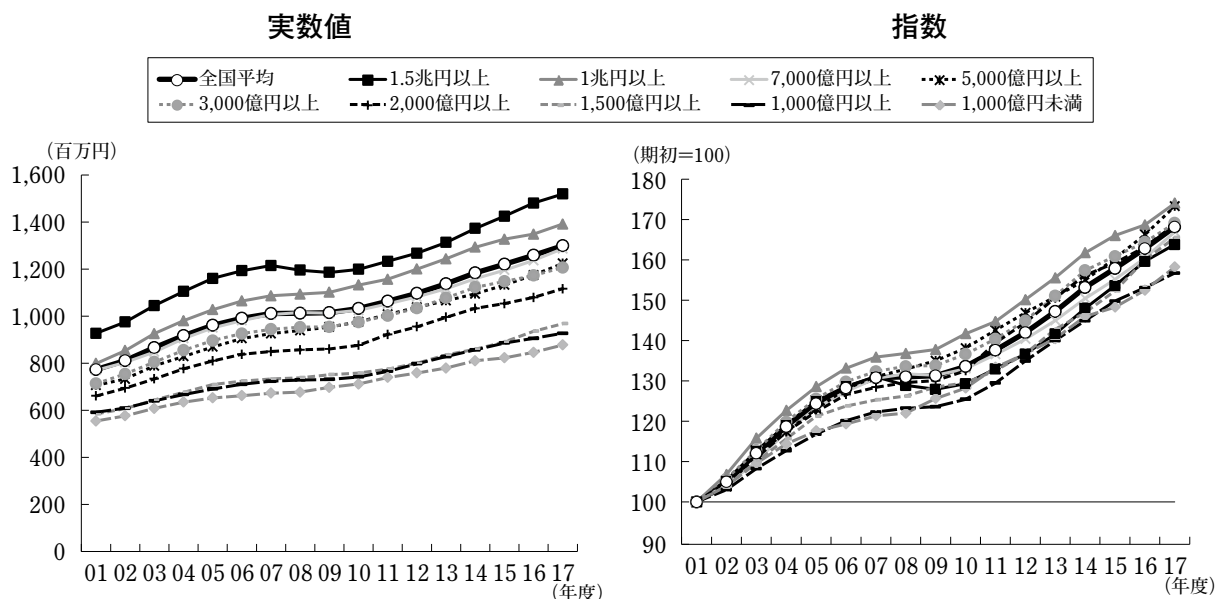
なお、預金規模階層は、1.5兆円以上、1兆円以上、7,000億円以上、5,000億円以上、3,000億円以上、2,000億円以上、1,500億円以上、1,000億円以上、1,000億円未満に分類した。

(1) 主要勘定

① 預金

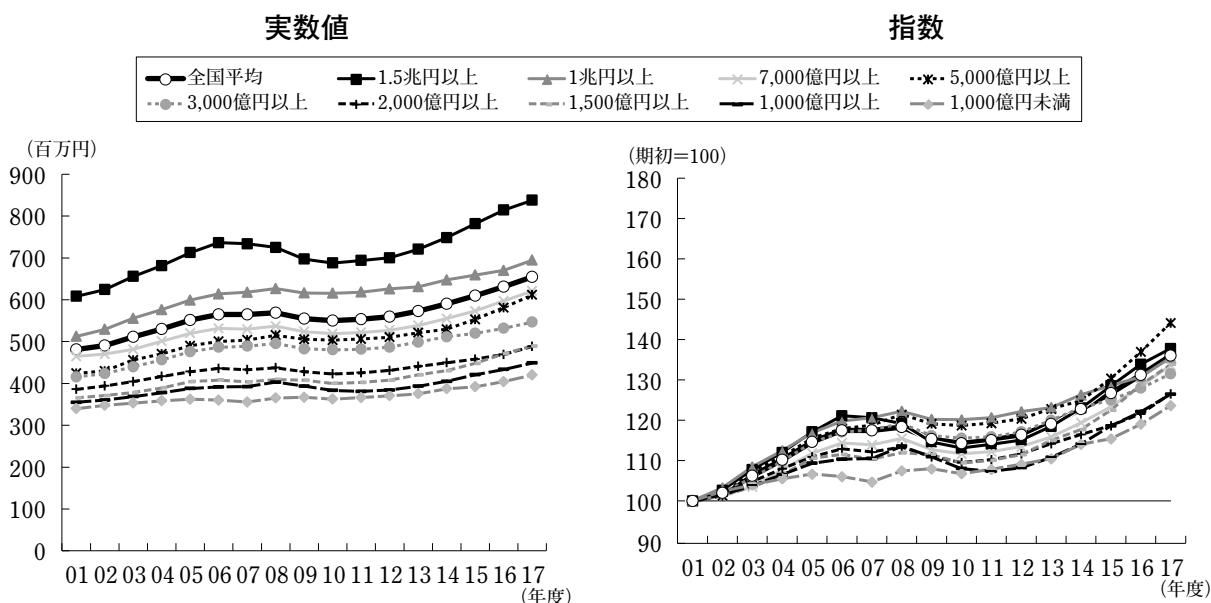
1人当たり預金は、2001年度末の773百万円（全体平均、以下同じ）から17年度末には1,300百万円と68.2%増加した。

図表3 1人当たり預金の推移



(備考) 1. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成
2. 右図では、2001年度末を100として指数化した。以下同じ。

図表4 1人当たり貸出金の推移



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

階層別にみると、規模が大きいほど1人当たり預金も多い傾向にあり、2,000億円以上とそれ未満の階層とで格差がみられた(図表3)。

この間、常勤役員数増加を受けて08、09年度に伸びがやや鈍化したことを除けば、ほぼ一定の速度で増加している。また、指数でみると、階層毎の増加速度に大きな違いはみられなかった。

② 貸出金

1人当たり貸出金は、01年度末の481百万円から17年度末には654百万円と36.0%増加した。階層別にみると、規模が大きいほど1人当たり貸出金も多い傾向にあり、特に、1.5兆円以上とそれ未満の階層とで格差がみられた(図表4)。この間、リーマンショック後に創設された緊急保証制度(08年10月)によって08年度末に一

時的に増加した後、2年連続で減少し、その後は増加傾向にある。また、指数でみると、増加速度は5,000億円以上の階層が最も速い傾向があった。

預金と比較して、増加速度において規模の小さな階層では遅い傾向にあった。

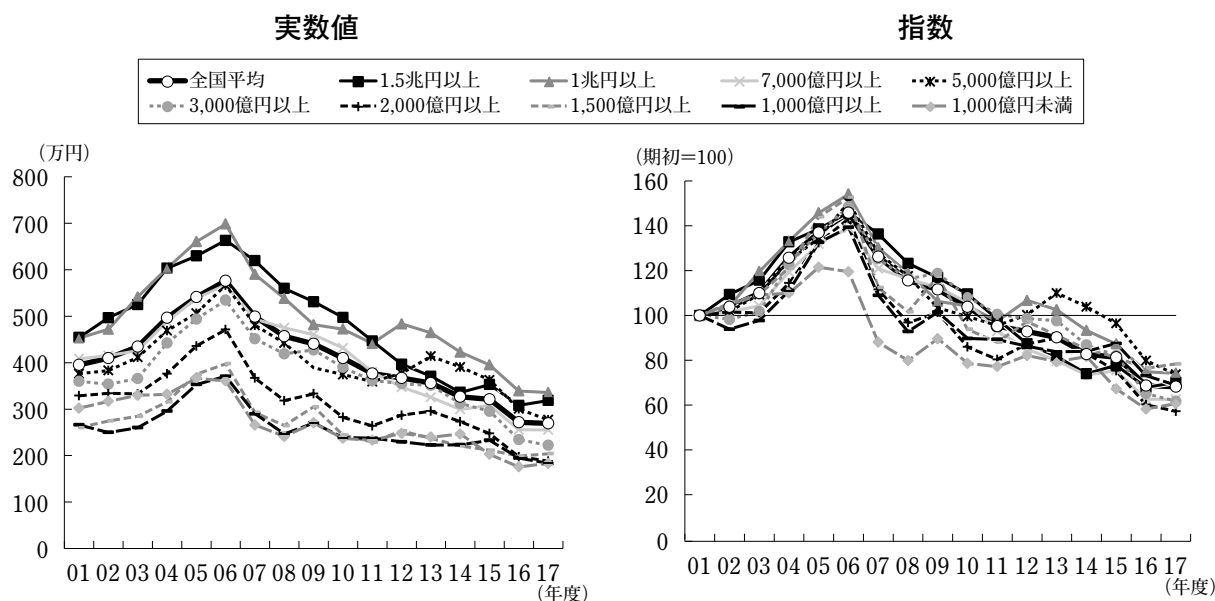
(2) 利益および収益・費用構造

① 利益

1人当たりコア業務純益は、01年度の395万円から増加し、06年度(576万円)にピークを打って、その後は一貫して減少し続け、17年度は269万円とピーク比で53.3%の減少、01年度比で31.9%の減少となった(図表5)。

階層別にみると、多少の振れはあるものの、ほぼすべての規模階層で06年度前後をピークに減少を続けている。なお、ピーク時の06年度において最も大きかった1兆

図表5 1人当たりコア業務純益の推移



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

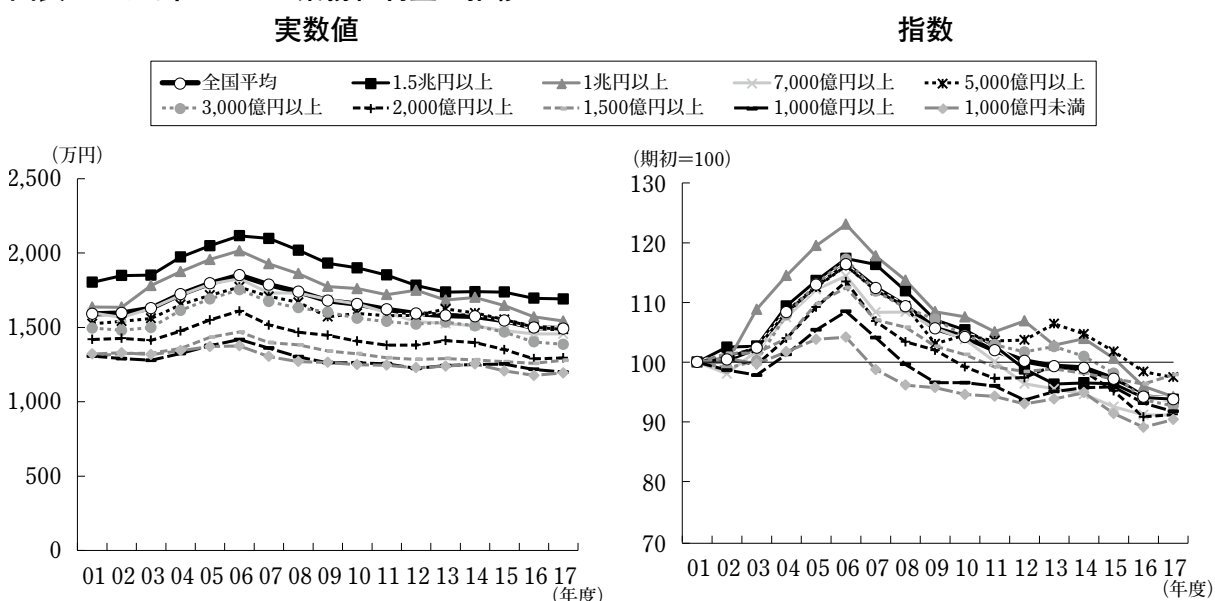
円以上の階層（698万円）と最も小さかった1,000億円未満の階層（361万円）とでは337万円の開きがあったが、17年度には153万円に縮小した。特に、2000年代に全国平均を大きく上回っていた規模の大きな階層の減少が目立ち、全体的に低い水準に

収れんしている。

② 収益構造

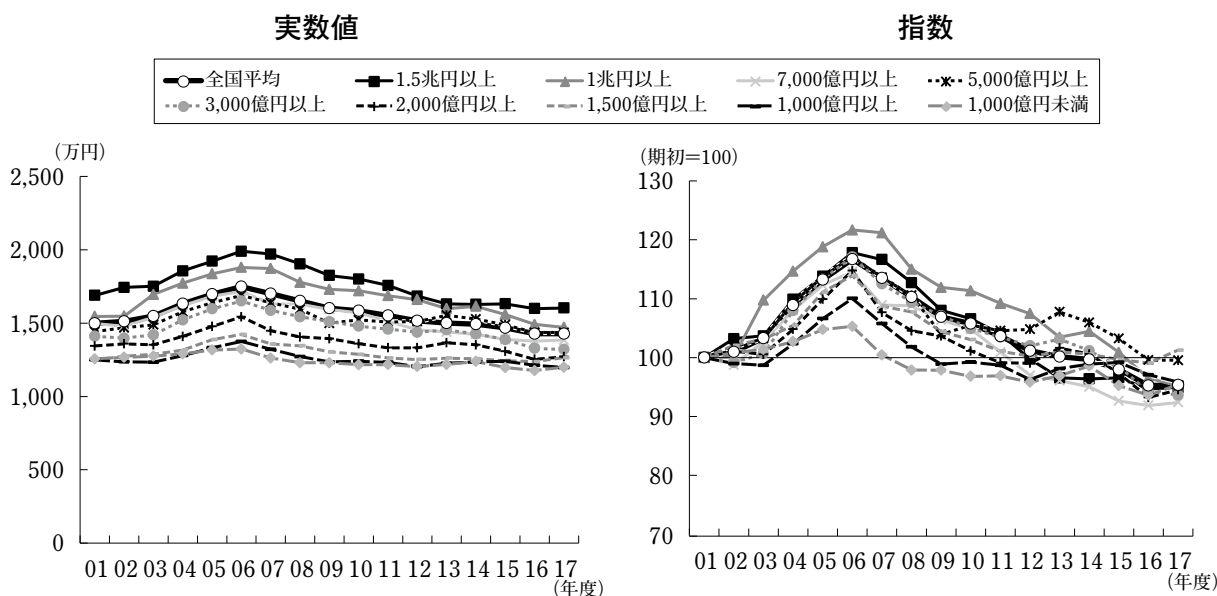
1人当たりコア業務粗利益は、01年度の1,591万円から増加して06年度（1,852万円）にピークを打った後、一貫して減少を

図表6 1人当たりコア業務粗利益の推移



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表7 1人当たり運用粗利益の推移



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

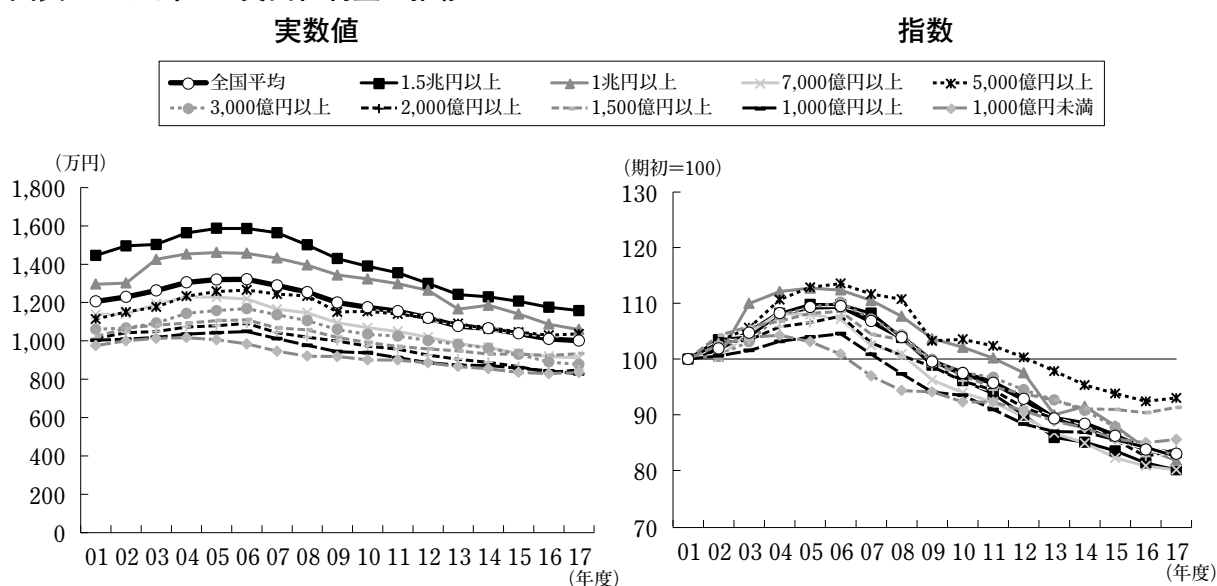
続け、17年度には1,491万円とピーク比で19.5%の減少、01年度比で6.3%の減少となった(図表6)。

階層別にみると、調査のほぼ全期間を通じて規模階層による格差がみられた。なお、ピーク時の06年度において最も大き

かった1.5兆円以上の階層(2,116万円)と最も小さかった1,000億円未満の階層(1,376万円)では、740万円の開きがあったが、17年度には498万円に縮小した。

1人当たりコア業務粗利益のうち、運用粗利益と手数料収入について考察する。

図表8 1人当たり貸出粗利益の推移



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

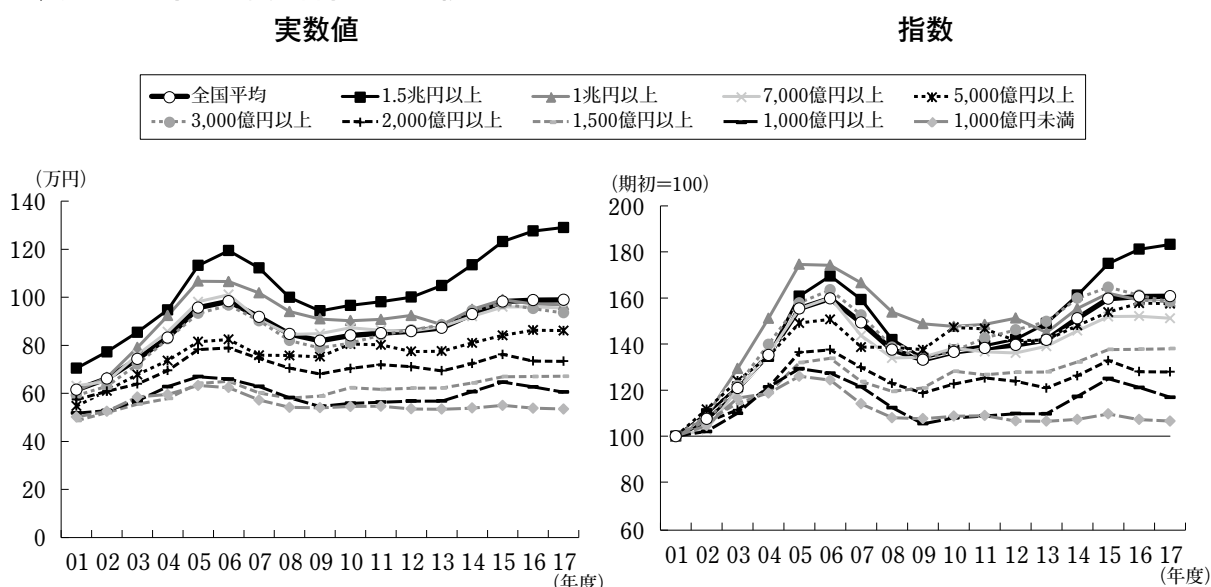
1人当たり運用粗利益は、01年度の1,498万円から06年度に1,748万円まで増加したものの、その後は減少を続け、17年度には1,429万円となった（図表7）。

さらに、運用粗利益のうち信用金庫の本業である貸出取引で得られる貸出粗利益についてみると、01年度の1,206万円から06年度に1,321万円まで増加したものの、その後は減少を続け、17年度には1,001万円となった（図表8）。特に、1.5兆円以上の階層での減少が目立ち、指数でみると、全国平均を下回る水準まで低下している。この階層は、図表4で示した1人当たり貸出金が全国平均を上回る速度で増加したにもかかわらず、貸出金利の低下によるマイナス効果が大きく、収益面では厳しい状況となっている。このような大規模金庫は概ね大都市に立地し、他の金融機関との貸出競争が激しく、金利競争の影響をより大きく

受けていることが推測される。

1人当たり手数料収入は、01年度の62万円から06年度には98万円に増加したものの、その後はほぼ横ばいで推移し、17年度も99万円で、貸出粗利益の10分の1程度水準にとどまっている（図表9）。規模階層でみると、1.5兆円以上の階層で増加傾向を示す一方、それ以下の階層では、06年度以降ほぼ横ばいか、やや下回って推移している。金融システム改革により、98年から預金取扱金融機関による投資信託の窓口販売が可能となり、また、07年には保険の窓口販売が全面解禁された。その後、10～20年近く経過したが、こうした預かり資産ビジネスを収益面でみると、規模の大きな信用金庫のように専担者を配置し販売態勢を整備できる信用金庫と、従来からの固有業務にウエイトを置く信用金庫との間で、格差が拡大していることが確

図表9 1人当たり手数料収入の推移



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

認できた。

③ 費用構造

1人当たり経費は、01年度の1,196万円から07年度には1,289万円まで増加した後、減少を続け、17年度には1,222万円となった（図表10）。

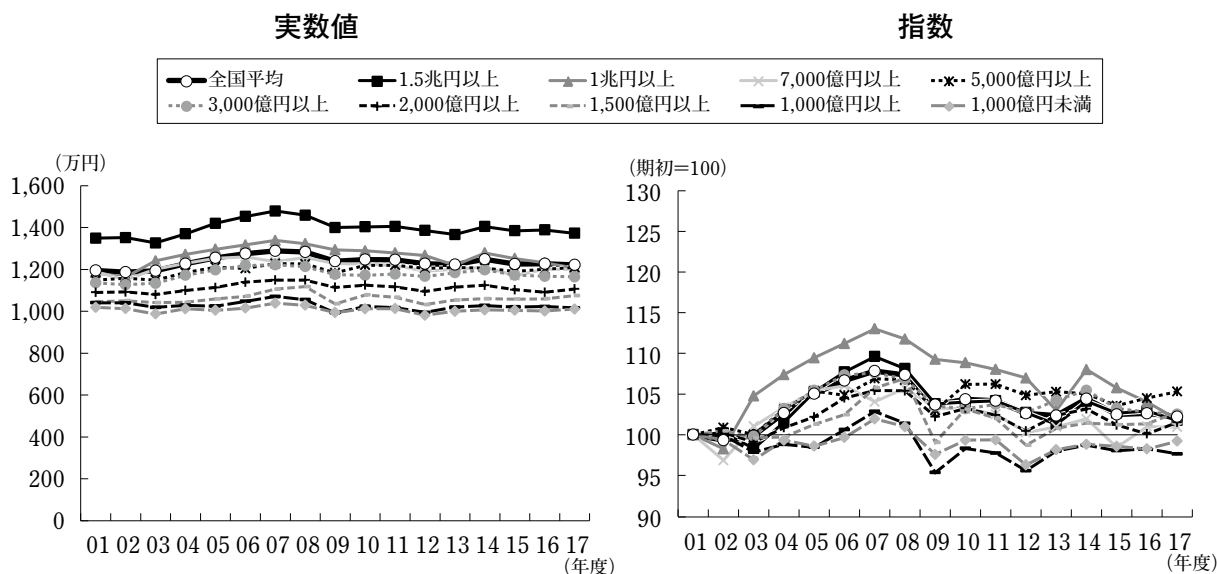
そのうち人件費は、01年度の735万円から07年度に764万円まで増加した後、やや減少傾向を辿り、17年度は742万円となっているが、その変動幅は調査期間を通じてさほど大きくない（図表11）。階層別にみると、1.5兆円以上の階層で800万円を超えている以外、その他の階層では、全国平均またはそれ以下で推移している。

物件費は、01年度の434万円から08年度に500万円まで増加した後、17年度には453万円まで減少している（図表12）。た

だし、この間、預金保険料率の引下げが実施されており、1人当たり預金保険料が11年度の86万円をピークに17年度の46万円まで減少していることを考慮すると、その要因を除けばほぼ横這いであったと言える。階層別にみると、1.5兆円以上の階層で500万円を超えている以外、その他の階層では、人件費同様、全国平均またはそれ以下で推移している。

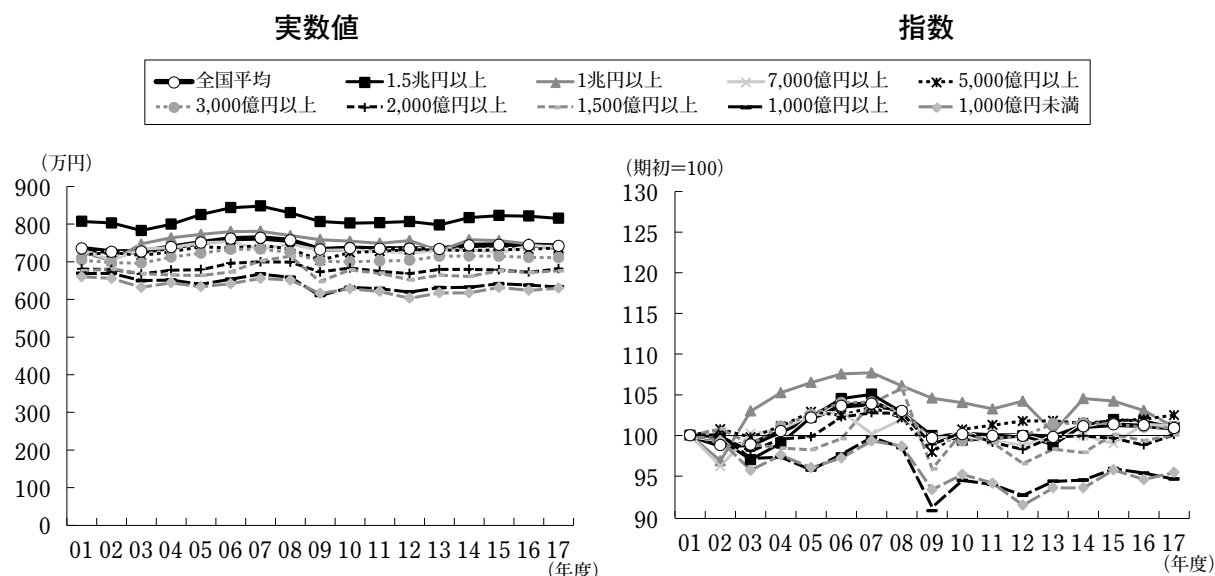
なお、信用金庫の人件費と物件費の関係をみると、概ね人件費1に対して物件費0.6の関係になっている。他業態では、都市銀行が1：1.4、地方銀行が1：0.9、第二地銀が1：0.8であり、渉外担当者が地域の住民や中小企業を訪問し、フェイストゥフェイスで金融サービスを提供している信用金庫のビジネスモデルを反映した経費構造になっている。

図表10 1人当たり経費の推移



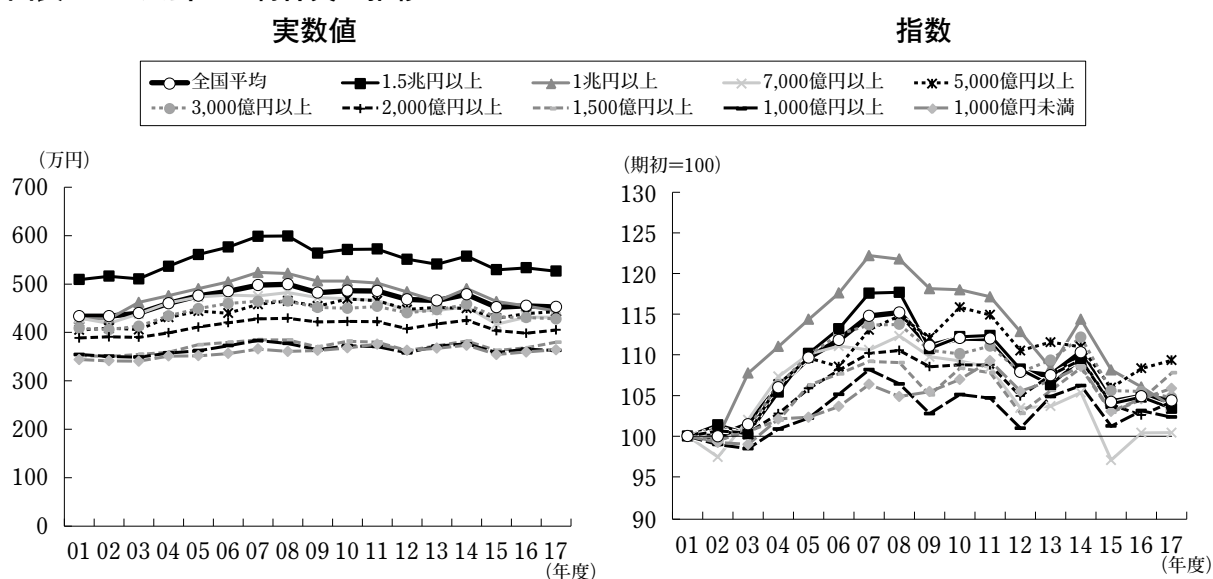
(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表11 1人当たり人件費の推移



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表12 1人当たり物件費の推移



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

3. おわりに

以上、常勤役職員1人当たりの指標を用いて信用金庫の生産性を分析してきたが、総括すると以下のとおりであった。

まず、常勤役職員数が減少するなか、預金

や貸出金は増加し、その結果、1人当たりの預金・貸出金は順調に増加した。

その一方、1人当たりコア業務純益は、06年度をピークに減少している。その要因は、収益面での柱となる貸出粗利益の減少が著しく、手数料収入がその補完をするまでには

至っていない中で、経費がほぼ横這いで推移したためであった。

預金規模階層別にみると、1人当たりの預金・貸出金は、規模が大きいほど大きい傾向にあり、特に貸出金については、規模間において増加速度の差が大きかった。1人当たりコア業務純益は、2000年代前半まで、規模間格差が拡大する傾向にあったが、その後は、規模の大きな階層での貸出粗利益の減少が目立ち、その影響を受けて規模の小さな階層との格差は縮小していった。

本稿は、信用金庫の生産性を預金規模階層別に分けてその傾向を探ったが、いくつかの

点で課題を残している。冒頭で述べたとおり、信用金庫は、信用金庫法に基づく会員組織の協同組織金融機関である。同法により定款で地区を定めることが義務付けられ、地区外で店舗を開設し事業を行うことができない。地方銀行等に比べて事業展開している地域が狭いため、置かれている地域の状況に大きく影響を受けている。人口や中小企業の集積度合、他金融機関との競争環境により、預貸率の高低、金利水準、貸出ポートフォリオ（企業向け、個人向け）などが千差万別である。今後、このような項目に着目した分析を行っていきたい。