



# 信用金庫の債権書類管理の集中化動向

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  
刀襦 和之

(キーワード) 債権書類管理の集中化、債権書類管理システム、集中保管庫、軽量店舗

(視 点)

信用金庫が取り組む事務集中の一つに債権書類管理の集中化がある。融資契約時に取り交わす金銭消費貸借契約書などの融資契約書類を営業店の金庫室ではなく、本部の集中保管庫に集約することで、①営業店職員の負担軽減、②事務リスクなどの低減、③融資事務の品質向上などが期待される。債権書類管理の集中化にはシステム投資および集中保管庫の整備が必要なため、スケールメリットを追求しやすい大手信用金庫から導入が進んでいる。営業店の軽量化や少人数化を実現するには、債権書類管理の集中化が不可欠とされるため、今後も導入金庫は続くと予想される。

そこで本稿では、信用金庫の「債権書類管理の集中化動向」について紹介する。

(要 旨)

- 信用金庫の債権書類管理の集中化状況は、2020年9月現在、大手信用金庫を中心に5割程度とみられる。
- 債権書類管理を集中化するためには、システム投資および集中保管庫の整備が必要となる。また、融資契約書類の集中保管庫への移行に一定の期間を要する。
- 集中化を実現した信用金庫では、完済後の融資契約書類の返却を終了する動きがある。店舗建替え時に金庫室を設置しない軽量店舗を出店する信用金庫も多い。
- 債権書類管理を集中化する際の検討課題は、①集中保管庫を含む初期投資、②移行作業時の人員確保、③集中化後の効率化策などとなる。

(注) 本稿における信用金庫事例は、2019年度までに得た情報で作成している。

## はじめに

信用金庫が取り組む事務集中の一つに債権書類管理の集中化がある。融資契約時に取り交わす金銭消費貸借契約書などの融資契約書類を営業店の金庫室ではなく、本部の集中保管庫に集約することで、①営業店職員の負担軽減、②事務リスクなどの低減、③融資事務の品質向上などが期待される。債権書類管理の集中化にはシステム投資および集中保管庫の整備が必要なため、スケールメリットを追求しやすい大手信用金庫から導入が進んでいる。営業店の軽量化や少人数化を実現するには、債権書類管理の集中化が不可欠とされるため、今後も導入金庫は続くと予想される。

そこで本稿では、信用金庫の「債権書類管理の集中化動向」について紹介する。

## 1. 債権書類管理の集中化の状況

近年、信用金庫の間で営業店事務の集中化とそれに伴う軽量店舗（少人数店舗）の展開に注目が集まっている。軽量店舗の要件の一つとして重厚な金庫室を設置しない点があるが、この場合、金庫室内で保管する現金や融資契約書類、各種重要物の保管・管理方法を見直す必要がある。

債権書類管理の集中化は、金銭消費貸借契約書などの融資契約書類を営業店の金庫室内ではなく本部の集中保管庫で系統的に管理する仕組みである。融資契約書類を本部に集中化する信用金庫は10年以上前からあり、

技術的に目新しいものではない。ただし、債権書類管理を集中化するためには、システム投資および集中保管庫の整備が求められるため、スケールメリットを追求しやすい大手信用金庫から導入が進んでいる。実際、当研究所が2017年度に開催した「営業店事務の効率化セミナー」<sup>(注1)</sup>のアンケートでは、「債権書類の集中保管・集中管理」について対応済・一部対応済が53.3%となり、また相対的に預金規模の大きい信用金庫ほど導入実績がみられた。そのため、2020年9月現在の導入状況は5割程度と思われる。

## 2. 集中化の仕組み

信用金庫が取り組む債権書類管理の集中化の仕組みや特徴は、以下のとおりである。

### (1) 導入目的

債権書類管理を集中化する目的は、①営業店職員の負担軽減、②事務リスクなどの低減、③融資事務の品質向上などである（図表1）。

図表1 主な導入目的

営業店職員の負担軽減	融資契約書類を金庫室内に保管する必要がなくなるため、情報管理や自店検査などの負担が軽減される。
事務リスクなどの低減	本部で系統的に管理されるので、融資契約書類の紛失リスクや漏洩リスク、災害発生時の破損・流出リスクなどが低減される。
融資事務の品質向上	本部の担当者が全店の融資契約書類をチェックするため、不備の減少など融資事務の品質が向上する。

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)1. 107金庫が参加した。

### ① 営業店職員の負担軽減

営業店職員は、融資契約書類を自店の金庫室に保管する必要がなくなるため、情報管理や自店検査などに関する負担が軽減される。例えば、自店検査・監査部監査の際に行われる融資契約書類の現物確認が不要となり、事務処理などに要する時間の削減につながる。

### ② 事務リスクなどの低減

融資契約書類がシステムで1か所に集中管理され、また原則として完済まで入出庫されないため、情報漏洩リスクや誤廃棄などの紛失リスクが低減する。これに加えて、営業店の金庫室より堅牢な集中保管庫内に格納されるので、大規模災害発生時の破損・流出リスクなども低減される。

### ③ 融資事務の品質向上

融資契約書を集中保管庫に格納する際、本部の担当者が融資契約書類の形式内容をチェックする。担当者は全店同一の目線で

内容確認を行うため、内容の不備や徴求漏れが発見され、融資事務全体の品質向上が期待される。

### ④ その他

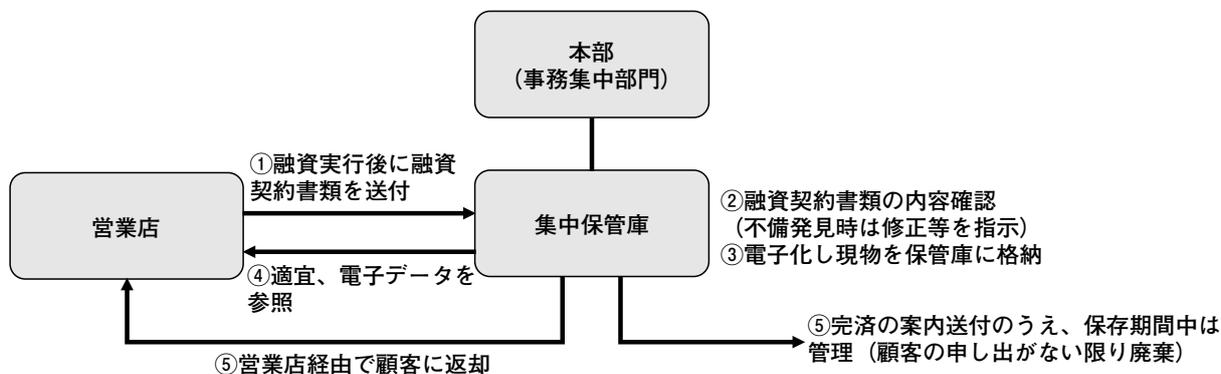
営業店事務の本部集中などの経営合理化策の一環として、債権書類管理を集中化する信用金庫がある。

## (2) 集中管理の流れ

債権書類管理の集中化の一般的な流れは以下のとおりである（図表2）。

- ① 営業店は、融資実行時に顧客と取り交わした融資契約書類を専用封筒や保管袋に封入し、集中保管庫（担当部署）に送付する。個人ローンを集中管理の対象外とする信用金庫や、決算書などの付属資料は営業店の金庫室に残す（集中管理の対象外とする）信用金庫もある。
- ② 担当部署の職員が融資契約書類の内容をチェックする。仮に不備や徴求漏れがあった場合は営業店に差し戻し、訂正ま

図表2 債権書類集中管理の流れ（代表例）



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

たは再徴求を促す。

- ③ 担当部署の職員が融資契約書類に管理番号を付与し、集中保管庫に格納する。その際、金銭消費貸借契約書などを電子化し、庫内ネットワークに掲載する。なお、管理番号の付与は融資契約書類毎ではなく、専用封筒単位が一般的である。
- ④ 営業店の職員が融資契約書を確認したい場合は、庫内ネットワークの電子情報を閲覧する。原則として、集中保管庫内の契約書類を持ち出さないルールである。
- ⑤ 融資完済のタイミングで当該書類は管理終了として抽出される。完済後の融資契約書類の取扱いは、営業店経由で顧客に返却する信用金庫、顧客からの申し出がない限り集中保管庫で管理し保存年限終了後に廃棄する信用金庫がある。

### (3) 主管部門

債権書類集中管理の主管部門は事務集中部門となる。営業店事務の集中化の一環として取り組む信用金庫が多い。

### (4) システム

債権書類管理を集中化するためには、債権書類集中管理システムの導入が必要となる。現在、複数のベンダー企業が提供中であり、勘定系連携や融資契約書類の授受管理システム、全自動保管システムなどと連携したシステム構成もある。

また、専用封筒の管理方法として、バーコードまたはICタグ（RFID）の貼付があ

る。ICタグの単価低下を受け、近年は現物確認が容易なICタグを採用する信用金庫が増えている。

### (5) 初期投資

集中化の対象となる融資契約書類の数によるが、一般的な信用金庫の場合、システムの初期投資に1,000万円～2,000万円程度とされる。別途、サーバー設置費用や、庫内ネットワークの構築費用、全自動保管システムの導入費用などがかかるケースもある。

システム投資と別に集中保管庫を整備する必要があり、これが債権書類管理の集中化を検討する際のネックとされる。集中保管庫は、大規模災害対策のため堅牢な施設とする必要があり、また防犯対策などの高度なセキュリティも求められる。そのため、新たに集中保管庫を整備するための費用は数千万円～1億円超に達するとみられる。

そこで債権書類管理を集中化した信用金庫では、本店・本部の建替えにあわせて集中保管庫を整備したり、本店・本部の余剰フロアまたは廃止店舗の設備を改装し利用することでコストを抑えている。自金庫で集中保管庫を整備するのではなく、外部の倉庫業者に融資契約書類の保管を依頼する信用金庫もあるようだ。

### (6) 移行作業

融資契約書類を営業店の金庫室内から集中保管庫に移行する作業は、一般に数か月を要する。なかには複数チームによる数店舗の並

行作業により短期間での移行を実現させる信用金庫もあるが、1店舗ずつ数か月から1年以上をかけて順次集中化していく信用金庫の方が多いようである。また、人員不足に対応し短期派遣などの外部業者を活用する信用金庫もある。

### 3. 主な取組事例

#### (1) 完済後の融資契約書類の返却終了

債権書類管理の集中化を実施した信用金庫からは、「定期的に実施する融資契約書類の現物確認がなくなり、営業店の事務時間が軽減された。」「融資契約書類の誤廃棄などの事務リスクが低減した。」「営業店単位で異なった融資事務が統一された。」などの評価の声が聞かれる。

こうしたなか、もう一段の営業店事務の効率化および事務リスクの低減などを目的に完済後融資契約書類の顧客への返却を終了する信用金庫が増えている。完済後融資契約書類を営業店経由で顧客に返却する場合、営業店に当該契約書類の管理事務が発生し、誤返却や紛失リスクが生じる。渉外担当者が手交で返却するのではなく、書留郵便などで顧客に返却する場合は郵送コストもかかる。

そこで融資完済時に集中保管庫の担当者が顧客に融資完済の案内状を送付し、顧客からの申し出がない限り返却しない信用金庫が増えてきた。完済後融資契約書類は引き続き当該保管庫で保管し、保存年限終了後に廃棄する。

#### (2) 軽量店舗の展開

債権書類管理を集中化しても営業店職員を効率化することは難しく、むしろコストアップ要因となる。費用対効果の算定にあたり、軽量店舗の展開とあわせて検討する信用金庫もある。既存の支店を建て替える際、金庫室を設置しない軽量店舗に切り替え、その分のコスト削減効果とシステム投資などを比較検討している。

### 4. 導入時の検討課題

信用金庫が債権書類管理を集中化する際の検討課題は、①集中保管庫を含む初期投資、②移行作業時の人員確保、③集中化後の効率化策などとなる（図表3）。

図表3 主な検討課題

集中保管庫を含む初期投資	システム投資に加え、集中保管庫の整備に要するコストと、集中管理によるメリットとを比較検討する必要がある。
移行作業時の人員確保	移行に要する職員を確保する必要がある。また、集中化後は担当者の配置が求められる。
集中化後の効率化策	費用対効果を算定するにあたり、集中化後の店舗建設計画などをあわせて検討する必要がある。

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

#### (1) 集中保管庫を含む初期投資

初期投資額を算出できる一方で、コスト削減効果を数値的に算出することは難しい。導入にあたっては、その後の店舗展開における軽量店舗の可能性なども踏まえて費用対効果を検討する必要がある。また、廃止店舗の活用など低コストで集中保管庫を整備するための工夫も求められる。

## (2) 移行作業時の人員確保

移行作業に要する人員を確保する必要がある。担当者の人数を増やせば短期間で全店の融資契約書類を集中保管庫に移行できるが、常勤役職員数の減少が深刻な現在、人員確保は難しい状況にあると考えられる。移行作業をスムーズに進めるため、再雇用の嘱託職員や外部企業へのアウトソーシングを活用する信用金庫がある。また、事務集中部門に当該業務に携わる担当者を配置する必要もある。

## (3) 集中化後の効率化策

融資契約書類を本部に集中化することが目的ではなく、集中化を踏まえた営業活動の高度化や更なる業務効率化を進めるきっかけにしていく必要がある。近年、導入が相次ぐ完済後融資契約書類の顧客への返却終了などが代表例となろう。

また、営業店の金庫室内に保管・管理する重要物などが削減されれば、金庫室を未設置の軽量店舗を展開しやすくなる。

## 5. (参考) 信用金庫の経費の推移

本稿では、参考までに信用金庫の経費の推移を紹介する。

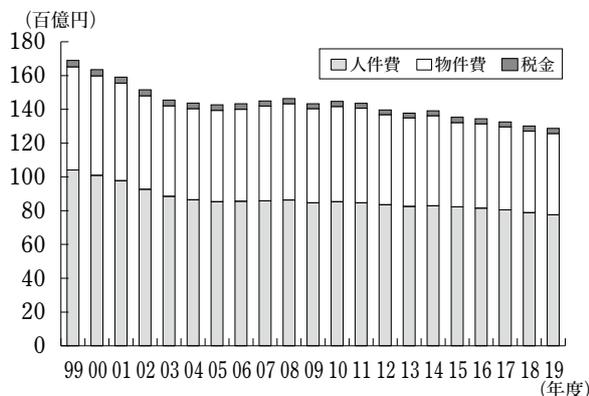
### (1) 全国の状況

#### ① 経費額

2019年度の信用金庫の経費は、前期比0.9%、129億円減少の1兆2,877億円となり、5年連続で前期を下回った(図表4、5)。収益性の改善が求められるなか、各信用金庫の経費削減・経営効率化の努力が奏功し、1999年度から23.7%、4,017億円の減少となる。

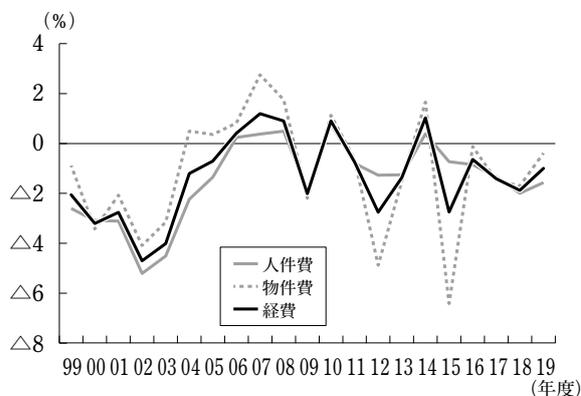
2019年度の経費の内訳をみると、人件費が1.5%減少の7,761億円、物件費は0.3%減少の4,808億円となり、いずれも5年連続で前期比減少した。1999年度との比較では、人件費が25.4%減、物件費は21.1%減となる。

図表4 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. 本稿では、切捨ての関係で合計が100に一致しない場合がある。  
 3. 図表4から9まで信用金庫ディスクロージャー誌より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表5 経費の推移 (前期比増減率)



② 経費率

2019年度の経費率は、前期比0.02ポイント低下(改善)の0.89%となった(図表6)。分子となる経費が抑えられたうえ、分母となる預金残高は増加が続くため、信用金庫の経費率は低下傾向にある。1999年度(1.67%)から0.77ポイント低下している。

内訳をみると、人件費率が1.02%から0.53%に低下、物件費率は0.60%から0.33%

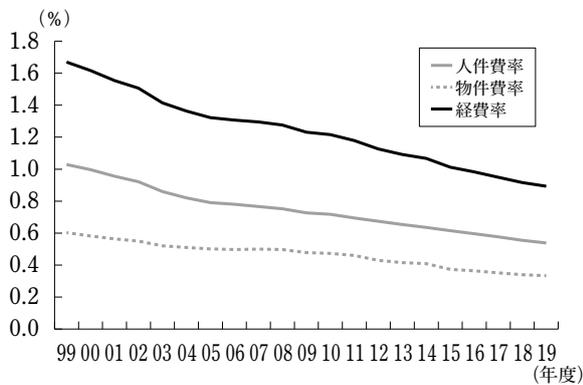
に低下した。

(2) 地区別の状況

2019年度の地区別の経費は、四国が前期比1.9%増加し、他の10地区で前期比減少した(図表7)。減少した地区のうち、増減率では中国の3.1%減が、増減額では関東の29億円減が目立つ。また、地区別の経費率を比較すると東海と近畿の0.81%が最も低く、中国(1.01%)、九州北部(1.12%)、南九州(1.21%)の3地区は1.0%を上回る。

1999年度から2019年までの経費の増減状況は、全11地区で2桁の減少となった。なかでも北陸(36.2%減)と南九州(30.0%減)で3割を超えるマイナスを示す。一方で、四国(12.0%減)と東海(17.6%減)の減少幅は10%台に留まった。

図表6 経費率の推移



図表7 地区別の経費

(単位: 億円、%)

地区	99年度			09年度			18年度			19年度		
	経費	うち物件費	経費率									
北海道	825	327	1.59	705	301	1.13	633	265	0.85	628	259	0.83
東北	756	257	1.96	598	227	1.46	544	215	0.99	537	213	0.97
東京	3,196	1,128	1.68	2,635	1,011	1.22	2,384	863	0.95	2,369	865	0.93
関東	3,329	1,220	1.67	2,746	1,067	1.23	2,529	909	0.96	2,499	901	0.93
北陸	536	198	1.73	454	180	1.28	350	137	0.92	342	133	0.90
東海	3,012	1,078	1.59	2,772	1,040	1.18	2,492	902	0.83	2,480	902	0.81
近畿	3,258	1,189	1.57	2,704	1,094	1.15	2,524	970	0.84	2,498	964	0.81
中国	818	293	1.73	738	272	1.39	638	223	1.05	618	221	1.01
四国	292	106	1.71	273	117	1.18	252	110	0.89	257	116	0.90
九州北部	338	116	1.94	279	102	1.41	271	91	1.15	271	92	1.12
南九州	497	173	2.06	401	148	1.62	357	128	1.23	347	126	1.21
全国	16,895	6,100	1.66	14,336	5,572	1.23	13,006	4,827	0.91	12,877	4,808	0.89

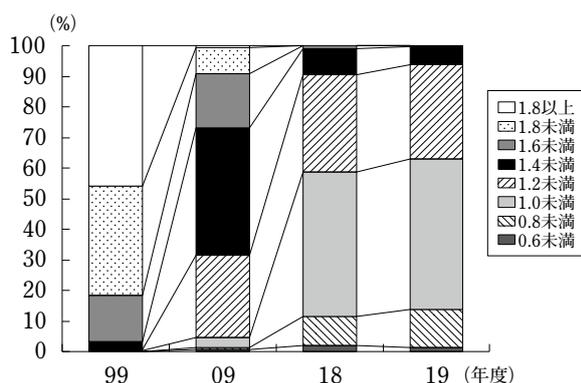
(備考) 沖縄県は全国に含む。

### (3) 信用金庫別の状況

#### ① 構成比

2019年度の経費率は、(イ)0.8%未満が34金庫（構成比13.3%）、(ロ)0.8%以上1.0%未満が126金庫（49.4%）、(ハ)1.0%以上1.2%未満が79金庫（30.9%）、(ニ)1.2%以上は16金庫（6.2%）となった（図表8）。1999年度の構成比をみると、1.0%未満が1金庫（0.2%）に過ぎず、1.8%以上が178金庫（46.1%）となる。この20年間にける分子・分母両面の変化により、信用金庫の経費率は低下が進んだ。

図表8 信用金庫別の経費率（構成比）



#### ② 増減数（2009年度との比較）<sup>(注2)</sup>

2009年度から2019年度までの経費増減状況を見ると、増加が37金庫（構成比14.5%）に対し、減少は218金庫（85.4%）となり、減少金庫数が全体の8割を超えた（図表9）。このうち10%以上増加が9金庫、20%以上

図表9 信用金庫別の経費増減状況  
（09年度→19年度）

（単位：金庫、%）

分類	金庫	割合
増加	37	14.5
10%以上増加	9	3.5
10%未満増加	10	3.9
5%未満増加	18	7.0
増減なし	0	0.0
減少	218	85.4
5%未満減少	31	12.1
10%未満減少	54	21.1
20%未満減少	97	38.0
20%以上減少	36	14.1
全国	255	100.0

減少は36金庫ある。ちなみに経費が10%以上増加した9金庫のうち、4金庫は近畿地区に本店を置く。

#### おわりに

債権書類管理の集中化は10年以上前から導入金庫があり、また信用金庫の関心の高い分野でもあった。にもかかわらず普及が5割程度となっている背景に、集中保管庫の開設を含む費用対効果が不明瞭だったことがあると考えられる。近年の軽量店舗の流れを勘案すると、今後は小型店舗を中心に金庫室を設置しない店舗への転換が進む可能性は高い。店舗建替えに要するコストの削減効果との比較で債権書類管理の集中化を検討すれば、費用対効果の検討も行いやすくなるのではないだろうか。

(注)2. 合併調整の関係で2009年度と比較した。