



# 信用金庫の生産性向上への取組み

## －住友生命WPIプロジェクト－

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) 業務粗利益OHR、生産性向上、働き方改革、会議運営の見直し

(視 点)

多くの信用金庫で貸出金利息の減少や役務取引等利益の伸び悩みが深刻化するなか、単純なコスト削減ではない生産性向上による収益力の強化が不可欠とされる。なかでも本部業務の生産性向上が信用金庫にとって喫緊の経営課題と位置付けられ、各信用金庫は改善に向けた創意工夫を凝らしている。

他業界に目を向けると、生命保険会社の生産性向上策が活発である。住友生命保険相互会社は、2018年度に社内プロジェクト「WPI (ワーク・パフォーマンス・イノベーション)」を立ち上げ、全社的な働き方改革・生産性向上を開始した。職員の意識改革も進み、総労働時間の削減などで効果が現れつつある。そこで本稿では、同社の取り組むWPIプロジェクトのうち、信用金庫の問題意識が高い社内会議の運営改革を中心に取り上げる。

(要 旨)

- 2018年度の信用金庫の業務粗利益OHRは、コスト削減が奏功し前期比0.6ポイント改善（低下）の79.23%となった。
- 信用金庫が地域に良質な金融サービスを提供するためには、生産性向上に基づく収益性の改善が不可欠である。なかでも本部業務の生産性向上への注目度が高い。
- 住友生命保険相互会社は、2018年度にWPIプロジェクトを立ち上げ、全社的な働き方改革・生産性向上に乗り出した。
- 社内会議の運営改革では、①会議手段の変更（ペーパーレス会議）に加え、②会議開催回数の見直し・参加人数の最少化、③会議運営のルール化を実施した。
- 職員の9割近くに働き方改革・生産性向上の意識が浸透し具体的な成果も現れ始めるなど、今後も同社の取組みが注目される。

## はじめに

多くの信用金庫で貸出金利息の減少や役務取引等利益の伸び悩みが深刻化するなか、単純なコスト削減ではない生産性向上による収益力の強化が不可欠とされる。なかでも本部業務の生産性向上が信用金庫にとって喫緊の経営課題と位置付けられ、各信用金庫は改善に向けた創意工夫を凝らしている。

他業界に目を向けると、生命保険会社の生産性向上策が活発である。住友生命保険相互会社は、2018年度に「WPI(ワーク・パフォーマンス・イノベーション)プロジェクト」を立ち上げ、全社的な働き方改革・生産性向上を開始した。職員の意識改革も進み、総労働時間の削減などで効果が現れつつある。そこで本稿では、同社の取り組むWPIプロジェクトのうち、信用金庫の問題意識が高い社内会議の運営改革を中心に取り上げる。

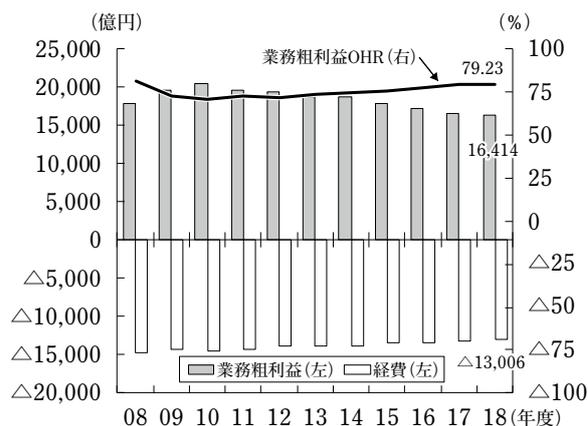
## 1. 信用金庫の業務粗利益OHRの推移

信用金庫の生産性向上への取組状況として、代表的な指標である業務粗利益OHRの推移を確認する。

### (1) 業務粗利益OHRの状況

信用金庫の業務粗利益OHRは、リーマンショックの発生を受け2008年度に80%を超えた後、2010年度には70.83%にまで改善(低下)した(図表1)。その後、利益水準の低下などから再び悪化(上昇)傾向にあり、2018年度に79.23%となった。

図表1 業務粗利益OHRの推移



(備考) 1. 本稿では他業態との合併等を考慮しない。  
2. 切捨ての関係で合計が一致しない場合等がある。  
3. 図表1から4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

業務粗利益OHRを業務粗利益と経費に分解すると、業務粗利益は2008年度から2018年度までに8.8%減少し、1兆6,414億円となった。一方、経費は2008年度比11.0%減少の1兆3,006億円となり、経費削減が奏功する形で業務粗利益OHRの悪化が抑制されたとみられる。

### (2) 地区別・預金規模別の状況

2018年度の地区別の業務粗利益OHRは、6地区で前期比改善し、5地区で前期から悪化した(図表2)。地区別には近畿の74.76%から北陸の86.69%まで開きがみられる。2008年度との比較では、四国の悪化が目立つ。

2018年度の預金規模別の業務粗利益OHRは、5,000億円未満の5階層が80%台となり、また「1兆円以上1兆5,000億円未満」の階層の74.84%が最も低かった(図表3)。2008年度との比較では、「1兆5,000億円以上」が悪化している。

図表2 地区別の業務粗利益OHR

(単位：%、ポイント)

地区別	2008年度	2014年度	2017年度	2018年度			
	OHR	OHR	OHR	OHR	08年度比増減幅	14年度比増減幅	17年度比増減幅
北海道	75.90	69.19	76.23	77.21	1.30	8.01	0.98
東北	85.88	76.51	81.87	82.56	△3.31	6.05	0.68
東京	78.46	77.38	79.49	78.52	0.06	1.13	△0.97
関東	80.86	76.11	83.18	82.85	1.98	6.73	△0.33
北陸	102.07	80.74	88.58	86.69	△15.37	5.95	△1.88
東海	90.28	75.25	82.04	80.74	△9.53	5.48	△1.29
近畿	77.09	71.82	76.00	74.76	△2.33	2.94	△1.23
中国	84.30	77.46	82.71	85.30	1.00	7.83	2.58
四国	51.90	50.49	60.50	61.15	9.25	10.66	0.65
九州北部	82.68	75.63	80.41	79.56	△3.11	3.93	△0.84
南九州	84.62	76.97	80.26	81.12	△3.49	4.14	0.86
全国	81.27	74.48	79.84	79.23	△2.04	4.75	△0.60

(備考) 沖縄県は全国に含む。

図表3 預金規模別の業務粗利益OHR

(単位：%、ポイント)

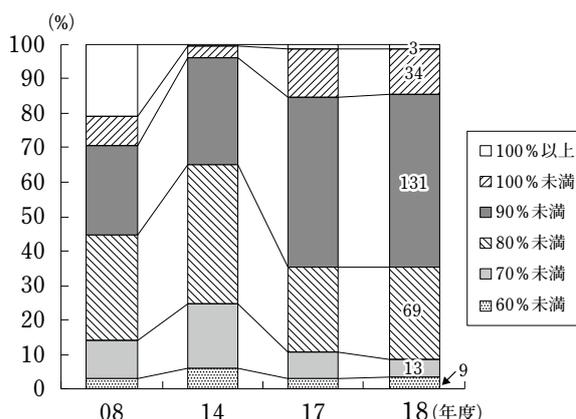
地区別	2008年度	2014年度	2017年度	2018年度			
	OHR	OHR	OHR	OHR	08年度比増減幅	14年度比増減幅	17年度比増減幅
～1,000	86.07	74.16	80.55	84.83	△1.23	10.66	4.27
～1,500	89.40	78.60	81.36	81.40	△7.99	2.80	0.03
～2,000	87.95	76.39	81.05	81.06	△6.89	4.67	0.01
～3,000	91.11	77.67	84.30	83.56	△7.54	5.89	△0.73
～5,000	90.72	73.27	80.89	80.60	△10.11	7.32	△0.28
～7,000	83.27	71.23	80.67	79.50	△3.76	8.27	△1.16
～10,000	78.75	71.86	79.29	77.98	△0.76	6.12	△1.30
～15,000	77.27	70.94	75.33	74.84	△2.42	3.90	△0.48
15,000～	75.91	77.34	79.99	79.41	3.49	2.07	△0.57
全国	81.27	74.48	79.84	79.23	△2.04	4.75	△0.60

(備考) 沖縄県は全国に含む。

### (3) 信用金庫別の状況

2018年度の信用金庫別の業務粗利益OHRは、前期比改善が145金庫、前期比悪化は114金庫であった。このうち2年連続で改善した信用金庫が39金庫ある。さらに3年連続で改善した信用金庫が8金庫、4年連続で改善となると3金庫あった。

図表4 信用金庫別の業務粗利益OHR



2018年度の信用金庫別の構成比は、①70%未満が22金庫、②70%以上90%未満が200金庫、③90%以上は37金庫であった(図表4)。ちなみに50%未満が4金庫、100%以上は3金庫あった。

## 2. 本部業務の生産性向上に向けて

信用金庫が地域に良質な金融サービスを提供するためには、生産性向上に基づく収益性の改善が不可欠である。現在、多くの信用金庫が収益力を高めるため、貸出金や手数料収入の推進、市場運用の強化に力を入れている。また、経費削減に向け人件費および物件費の抑制にも取り組んでいる。ただし収益性の改善は、収益力の強化と経費の削減の両立が求められる施策であり、両施策をバランスよく取り組むなかで生産性の向上が実現すると考えられる。

近年、メガバンクや地域銀行は生産性の高い組織体制を実現するため、本部人員を削減し営業現場に人員を再配置する動きが活発である。一方、信用金庫をみると足元の本部人員比率は3割程度とされ、過去10数年に亘り

拡充傾向にある。この背景に、①営業店事務の本部集中、②商品・サービスの拡充、③営業活動を支援する担当者の配置に加え、④経営管理やガバナンス機能の強化などが求められたためであろう。

信用金庫を取り巻く環境は、前述の収益性の低下に加え採用難などから人手不足の深刻化が懸念される。そうすると他業態と同様、信用金庫も本部業務を効率化し生産性を高めていくことが求められる。今後は、拡充すべき部門の人員を増やす一方で、本部全体では効率化に取り組む必要がある。本部業務を洗い出し、無駄な業務・重複する業務などの削減、本部業務のアウトソーシング、部門の統廃合などが進展しよう。

### 3. 住友生命保険相互会社のWPIプロジェクト

本稿では、信用金庫以外の先進的な取り組みとして住友生命保険相互会社の生産性向上・働き方改革を紹介する（図表5）。同社は社内プロジェクトとして「WPIプロジェクト」を立ち上げ、顧客、社会、会社・職員の共有

図表5 住友生命保険相互会社の概要

会社名	住友生命保険相互会社
創業	1907年（明治40年）5月
本社所在地	大阪府大阪市（本社） 東京都中央区（東京本社）
従業員数	42,954名 （職員10,973名、営業職員31,981名）
営業拠点数	支社：87、支部：1,451

（備考）2019年3月末

（注）1. Creating Shared Valueの略。企業による経済利益活動と社会的価値の創出（＝社会課題の解決）を両立させること。

価値の創造に取り組んでいる。

#### （1）PJ立上げの経緯・目的

同社は2015年度からワークスタイルイノベーション運営に取り組み、トップダウンによる業務削減、総労働時間削減運営などの働き方改革を推し進めていた。しかしながら、同社を取り巻く社会環境や経営環境の変化は想像以上に速く、同社が持続的な成長を図るためには、もう一步踏み込んだ業務改革の実施が必要だと考えた。そこで同社は、2018年度に「WPIプロジェクト」を立ち上げることにした。

WPIプロジェクトのWPIとは、ワーク・パフォーマンス・イノベーションの略である。同プロジェクトは、一人ひとりの職員が、仕事に対する意識と行動を改め新たな働き方を実施するなか、同社として顧客目線で生産性の向上を図り、顧客、社会、会社・職員の間で共有価値（CSV<sup>（注1）</sup>）を創造していく活動である（図表6）。同プロジェクトでは、これまでの働き方の課題を5つの視点から洗い出し、目指すべきこれからの働き方を提示している。

#### （2）組織体制

WPIプロジェクトでは、部門横断的な課題に対応するため、各部の室長クラスからなる組織横断PTを設置し、本部の勤労部が事務局を務める。同PTは、月に2回、生産性向上に資する業務改革案などを話し合い、適宜実施していく。

図表6 WPIプロジェクト全体像～意識と行動の変革～

視点	従来散見される働き方	これからの働き方
①時間あたり生産性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・できるだけ時間をかけて、より精度の高いアウトプットを求める</li> <li>・どれだけ長く時間をかけても評価</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・限られた時間のなかで、適正水準のアウトプットを求める</li> <li>・どれだけ成果をあげたか、どれだけ効率的にできたか評価</li> </ul>
②お客さま本位の仕事	<ul style="list-style-type: none"> <li>・内向きな管理・トレース業務が中心の仕事</li> <li>・現状維持の仕事</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・お客さま・マーケットを向いた業務中心の仕事</li> <li>・受け手目線、全体最適な仕事</li> <li>・現状を変革する創造的な仕事</li> </ul>
③スピード感のある仕事	<ul style="list-style-type: none"> <li>・過剰な事務チェック・リスクをとらず正確性重視の仕事の進め方(お客さま対応・社内申請業務)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・一定のリスクを許容したスピード重視の仕事の進め方(お客さまの手続きや社内ルールの簡素化)</li> </ul>
④多様性に富んだ働き方	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務内容や個人事情に関わらず画一的な勤務ルールに則った仕事スタイル</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・多様な価値観や柔軟な働き方を認め尊重する(多様なお客さまニーズやマーケット、職員自身のライフスタイルに対応した仕事の進め方)</li> </ul>
⑤健康経営自己啓発	<ul style="list-style-type: none"> <li>・長時間労働も厭わず働き、日常的な社内交流に留まる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・メリハリ勤務により捻出した時間を社外との交流や自己啓発に充てる</li> <li>・お客さまだけでなく、職員自身も健康増進</li> </ul>

(備考) 住友生命保険相互会社資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

なお、同プロジェクトの推進にあたっては、経営トップの強いバックアップがある。業務改革を実現するためには、昔からの慣習やワークスタイルなどのいわゆる抵抗勢力の排除が不可欠である。経営トップが率先して業務改革に取り組むことで、同プロジェクトの実効性も高まり、働き方改革・生産性向上に繋がっていると見える。

#### 4. 社内会議の運営改革

同社のWPIプロジェクトの活動領域は多

岐に亘る。以下では、信用金庫の関心が高い社内会議の運営改革に焦点を充てて紹介したい。

##### (1) 既存業務の見直し

既存業務の見直しを行うにあたり、同社は顧客本位の本当に取り組むべき必要な業務と、過去からの慣習などで継続しているだけの業務に切り分け、改善策を検討した(図表7)。

社内会議については、詳細な資料作成や関係者への事前説明など報告部門や事務局の負

図表7 見直しの分野

報告・トレース業務	他部門や下部組織に必要な以上に報告を求めているか。(→報告・トレース業務は原則廃止)
社内の会議	長時間の会議を従来やってきただけで、見直しをせず続けているか。
ペーパーレス・電子化	電子化可能な業務を理屈づけて、従来の紙ベースで続けているか。
過剰品質	部下に過剰な社内資料を要求していないか。
前例踏襲	職場における単なる言い伝えを根拠に実施している仕事がないか。

(備考) 図表7から9まで住友生命保険相互会社資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

担が重い、長時間かつ高頻度の会議開催などが課題として挙げられ、抜本的な改善が求められた。

## (2) 会議運営の見直し

同社は、①会議手段の見直し、②会議回数の削減と参加人数の最少化、③会議運営のルール化を実施し、社内会議の運営改革に取り組んでいる（図表8）。

### ① 会議手段の見直し

社内会議は原則ペーパーレスで実施することにし、これによって紙媒体の資料の印刷や差替えに要する時間を効率化でき、また印刷コスト削減、環境問題への配慮などの効果も期待される。

会議資料を事前に参加者に送付することで、実際の会議時間はより活発な議論を行えるようにしている。

### ② 会議回数の削減と参加人数の最少化

定例会議の必要性などを再確認し、会議回数そのものの削減に取り組んでいる。ま

た、一つひとつの会議について参加するべき役職員を明確にすると同時に、部門長などの同席者についても最低限にした。

### ③ 会議運営のルール化

社内会議の運営ルールを明確にし、社内で徹底させている。会議の時間を1時間以内とし長時間の会議開催を止めたり、早朝や夜間の会議を原則として禁止にしたりしている。例えば会議のスタート時間が早朝だと、さらに早く事務局職員が出勤するなどの問題があると考えた。

また議事録の作成内容についても、詳細な議事録が求められる会議と簡素化対応が可能な会議とを明確にした。

### ④ その他、業務プロセスの見直し

社内会議の運営改革と並行して、同社は業務プロセスを大幅に見直している（図表9）。このうち「20%スタート・80%クロージング」とは、仕事完成度2割の段階で依頼者（上司など）に方向性の確認を行い、完成度8割の段階で期待の達成度合を確認する

図表8 会議運営の効率化策

① 会議手段の見直し（ペーパーレス会議（Web会議）の利用）
② 会議回数の削減と参加人数の最少化
③ 会議運営のルール化
○ 資料は原則ペーパーレスとし、作成様式を「A4横」に統一する。
○ 意思決定を行う会議は、必ず事前に参加者に会議資料を送付する。
○ 通常会議は1時間以内の開催とする。
○ 会議の開催時間は、原則10時から16時の間とする。
○ 議事録は必要な場合のみの作成とする。

図表9 業務プロセスの見直し例

・ 権限と責任を明確化し、従来以上に意思決定スピードを上げる。
・ 「20%スタート・80%クロージング」制度を導入する。
・ 上司・役員あて案件説明を簡素化する。
・ 読上げ原稿や手持資料などの作成を簡素化する。
・ 慣習的虚礼を廃止する（着任時の挨拶回り、飲食時翌日のお礼等）。
・ パソコンの「スケジューラー（予定表）」などを活用する。
・ 電話・チャット・メールなどの最適な連絡手段を選択する。

ものである。同社は専用のロゴを作成し、社内資料に押印（貼付）することを徹底している。例えば会議資料案が完成した後に上司などに説明するのではなく、2割の段階、8割の段階で会議資料を共有し、会議資料の再作成や軌道修正を省く狙いがある。説明を受けた上司などは2割段階の会議資料に対して、的確な方向性を示すことで手戻りを防止し、8割段階の会議資料に対しては、過剰品質防止の観点から表現や体裁などの細かい指示を行ってはいない。

社内会議の場で説明する上司や担当役員などに対する担当者の事前説明を簡素化し、関連部門への根回しも不要とした。また、会議当日の発表者の読上げ原稿や手持資料も最低限にするよう徹底している。同社の社内会議では、本質的な部分について議論することにしており、重箱の隅を突くような質問、体裁やレイアウト、さらには単純な誤字などへの意見などが出されることは殆どない。

また、社内会議の席上で出た質問について、報告者は必ずしも即答する必要がなく、会議終了後に調べたうえで回答すれば良い。そのため、質問に備えた詳細な手持資料の作成、報告者が質問への回答に窮した時のための担当職員の同席などが不要となっている。

### (3) 評価

WPIプロジェクトの活動もあり、同社の働き方改革・生産性向上は着実に進んでいる。2018年度に実施した職員向けアンケートでは、『あなたは会社や自所属における「WPIの取組み」を理解し実践している。』が73.9%となった<sup>(注2)</sup>。また、『あなたは、普段から「時間」を意識して、労働時間削減（早帰り・休暇取得の推進等）・生産性向上に取り組んでいますか。』に対し、88.4%がそう思う・ややそう思うと回答しており、社内浸透が進んでいると考えられる。

具体的な成果として、総労働時間削減状況を見ると、2016年度から2017年度は2.9%削減、2018年度は4.9%削減となった。同社では2019年度の目標を2016年度比10%削減に掲げ、取組みを強化している。

### おわりに

信用金庫の本部業務の生産性向上が進みにくい理由の一つに会議資料・報告資料の量が多く、また品質（内容）が求められることが挙げられる。事例で紹介した住友生命保険相互会社のように、社内会議のルール化を徹底するだけでも無駄な業務などが見直され、ひいては生産性向上を実現できると考える。

---

(注)2. 「そう思う」と「ややそう思う」の合計