

信用金庫の新しいビジネスモデル策定（34）

— IT・DX予算の適正化動向 —

ポイント

- 2022年度の信用金庫の物件費は4,260億円となり、8年連続で前期から減少したが、更なる削減にはIT・DX予算の適正化が不可欠になる。
- IT・DX予算を適正化するには、問題意識の共有を前提に、①企画部門のコントロール、②外部コンサルの活用などの対応策が代表的である。
- 取組時の検討課題は、①経営陣の問題意識共有、②DX人材の企画部門配置、③庫内ルールの整備などがあり、まずはIT・DX予算の可視化が求められる。
- 研修受講金庫の取組事例を挙げると、企画部門がIT・DX予算をグリップする信用金庫、新規投資の見合いで不要なシステム等を廃止する信用金庫があった。

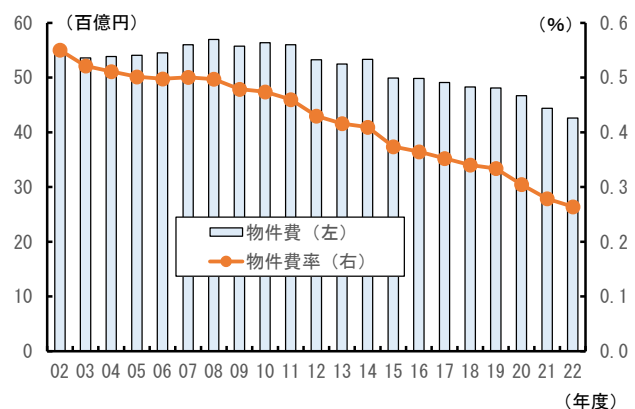
（注）本稿は、当研究所主催「経営戦略プランニング研修（2023年度）」の講義および意見交換時の内容を中心に作成している。

1. IT・DX予算の適正化

2022年度の信用金庫の物件費は前期比3.9%減少の4,260億円となり、8年連続で前年度を下回った（図表1）。また物件費率も低下が続き、2002年度の0.55%から2022年度には0.26%にまで半減している。今後、信用金庫が更なる物件費の引下げを実現するためには、継続的なコスト削減努力とともに、IT・DX予算の適正化が求められる。と言うのも、近年は生産性向上のための各種投資や、非対面チャネルの拡充などで、幅広にIT・DX予算が増加していると想像されるからである。一方、IT・DX予算は専門性が強くブラックボックス化しやすい面を有するので、費用対効果の検証作業が曖昧だったり、大局的な判断に欠ける投資だったりする懸念が指摘されている。

『DX推進は不可欠である。』との理由でIT・DX予算を増やし続けるには限界があり、信用金庫として投入可能な予算額の範囲内に収めつつ、最良の投資効果を得る必要がある。そのためIT・DX予算の適正化は、信用金庫にとって今後解決すべき重要なテーマの一つに位置付けられる。

（図表1）物件費の推移



（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・2ともに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

2. 主な適正化策

I T・D X 予算の適正化策には、①企画部門のコントロール、②外部コンサルの活用などがあり、『現在の I T・D X 投資とそれに必要な予算額が本当に妥当なのか？』を庫内で議論する必要がある。仮に自金庫で費用対効果などを検証し切れないなら、外部コンサルを活用するのも一手とされ、実際に利用経験のある信用金庫は多い。

3. 取組時の留意点

取組時の検討課題は、①経営陣の問題意識共有、②D X 人材の企画部門配置、③庫内ルールの整備などがある。システムに習熟した職員を企画部門に配置することで、経営目線・中長期目線から I T・D X 予算の可否を判断しやすくなる。また庫内ルールを整備し、多方面から検討を行う仕組み作りが求められるが、いずれにせよブラックボックス化しやすい I T・D X 予算の可視化が適正化の第一歩と言える。

4. 研修受講金庫の取組事例

当研修の意見交換時に聴取した研修受講金庫の主なコメントは図表 2 のとおりである¹。

(図表 2) I T・D X 予算の適正化に関する主なコメント

- 当金庫は新規のシステム投資などに際し、企画部門を通すルールがある。全ての予算を企画部門がグリップしており、部門が重複するシステム投資、費用対効果の検証作業が曖昧なシステム投資などにストップをかけることが可能である。
- システム部門の職員を企画部門と兼任にした。I T・D X に関するアドバイスを求めることで、適正な I T・D X 投資の判断に繋げる狙いである。将来的には企画部門に D X 人材の専担者を配置したいと考えている。
- 当金庫は既存のシステムの活用で求める機能を満たせないのか十分に確認し（他金庫へのヒアリングなどを実施）、そのうえで必要なら新規の投資を決定する。
- 当金庫は、新しいシステムを導入する際、①機能面で重複するシステムがあるなら既存システムを廃止、②現在ある不要なシステムを代わりに廃止など、何かを止めないと新規投資できないルールとし、I T・D X 予算の総枠コントロールに取り組んでいる。
- 当金庫は 9 月末までに次年度の I T・D X 予算を決めていたが、実際には急な投資決定などがあるため予算管理が甘かった。そこで、見積りなどの正確性を高めるため、I T・D X 予算の決定時期を年末に変更した。
- 当金庫のシステムは過去からの経緯でブラックボックス化していたため、外部コンサルを入れ、システム価格を含めた適正化に取り組んだ。メリットとして、一つひとつのシステムは安価でも全体で見ると結構な金額であることなどが庫内で共有された。

本レポートは発表時点における情報提供を目的としており、文章中の意見に関する部分は執筆者個人の見解となります。したがって、投資・施策実施等についてはご自身の判断をお願いします。また、レポート掲載資料は信頼できると考える各種データに基づき作成していますが、当研究所が正確性および完全性を保証するものではありません。なお、記述されている予測または執筆者の見解は予告なしに変更することがありますのでご注意ください。

¹ 当該コメントは研修受講者の個人的な意見・感想を含むものであり、研修受講金庫の正式なコメントではない。そのため事例の記載にあたっては信用金庫名が特定できないように修正してある（信用金庫名の照会や関連資料の提供依頼にはお応えしていません）。