



## 信用金庫のコスト削減・生産性向上 - 事前課題の集計結果 -

### 視点

人口の高齢化と減少、金融緩和政策の継続に加え、足元のコロナ禍により、信用金庫の収益力は急速な低下が懸念される。こうしたなか、信用金庫の間で収益確保に向けたコスト削減意識が強まっている。店舗統廃合やATM廃止などによる物件費の削減に加え、人件費のもう一段の抑制も必要となってきた。ただし今後は、単純なコスト削減の実施ではなく、生産性向上を意識した施策実施が求められよう。

そこで本稿では、当研究所が2020年11月から2021年2月にかけて実施した「経営戦略プランニング研修」の第7回「コスト削減・生産性向上」の事前課題（集計結果）を紹介する。信用金庫のコスト削減への考え方などを取り上げたい。

### 要旨

- 本稿は、「経営戦略プランニング研修」の第7回「コスト削減・生産性向上」の事前課題（集計結果）を取りまとめたものとなる（**受講金庫数は92金庫**）。
- 2021年度の経費の増減予想は、「2020年度より減少」するが半数となり、「増加する」の22.0%を上回った（**問1**）。
- 2021年度の物件費削減策をみると、「細かい支出の洗出し・削減」が46.5%となったほか、「ATM等の台数削減」も36.0%あった（**問2**）。
- 2021年度の人件費削減策は、「人件費は削減しない（自然体）」の回答割合が48.8%となるなど、総じて人件費に手を付けることに慎重な受講金庫が多い（**問3**）。
- 渉外担当者の活動の生産性向上策では、「各種研修によるスキル向上」を挙げる信用金庫が全体の5割を超えた（**問5**）。

### キーワード

信用金庫、経営戦略、新型コロナウイルス感染症、コスト削減、生産性向上

※「経営戦略プランニング研修」の第7回「コスト削減・生産性向上」の事前課題提出期間は、  
2020年11月16日～12月18日

目次

はじめに

1. 事前課題の集計結果（受講金庫の特徴等）
2. 経費削減の考え方（問1）
3. 物件費の削減（問2）
4. 人件費の削減（問3）
5. 営業店事務の合理化（問4）
6. 渉外担当者の生産性向上（問5）

おわりに

はじめに

急速な人口の高齢化と減少、金融緩和政策の継続に加え、足元のコロナ禍などにより、信用金庫の収益力は低下が懸念される。こうしたなか、信用金庫の間で収益確保に向けたコスト削減意識が強まっている。店舗統廃合やATM廃止などによる物件費の削減に加え、人件費のもう一段の抑制も必要となってきた。ただし今後は、単純なコスト削減の実施ではなく、生産性向上を意識した施策実施が求められよう。

そこで本稿では、当研究所が2020年11月から2021年2月にかけて実施した「経営戦略プランニング研修」の第7回「コスト削減・生産性向上」（以下「本研修」という。）の事前課題（集計結果）を紹介する（**図表1、2**）。信用金庫のコスト削減への考え方などを取り上げたい。

（図表1）経営戦略プランニング研修の概要

信用金庫の経営戦略の策定等を支援するため、信金中金 地域・中小企業研究所が2017年度に開始した信用金庫役職員向けの集合（ゼミ）形式の研修である。2020年度は新型コロナウイルス感染症の感染拡大を受け、オンライン方式での開催に変更した。

信用金庫のニーズが高い分野（テーマ）単位で募集を行っており、受講信用金庫から提出された事前課題の集計結果および業界動向等の解説をYouTubeで配信する形である。

（備考）図表1～13まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

（図表2）本研修スケジュール

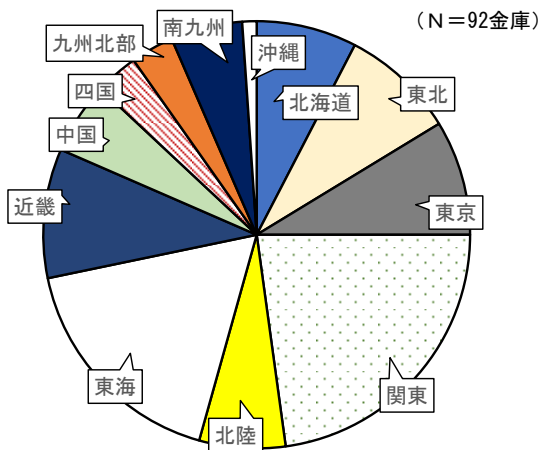
年 月 日	内 容
2020年11月16日	研修の案内発出（第7回テーマ「コスト削減・生産性向上策」）
12月18日	申込み期限（事前課題の提出期限）
2021年1月18日	YouTubeによるWeb研修動画の配信（約44分）
2月5日	Web研修動画の配信終了

## 1. 事前課題の集計結果（受講金庫の特徴等）

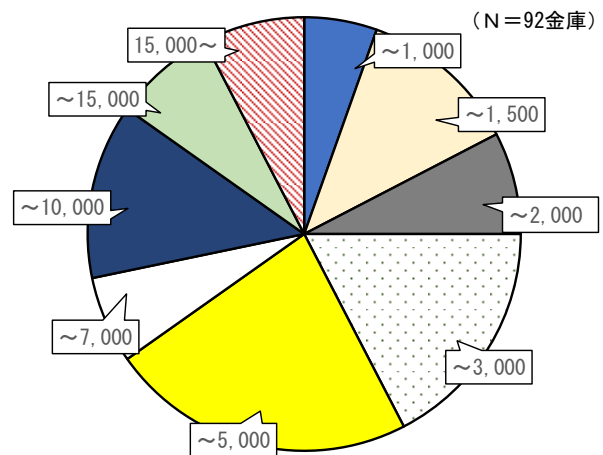
本研修は、全国から92の信用金庫が参加した。受講金庫の地区別、預金規模別の分布をみると、（図表3、4）のとおりである。

なお、本研修の事前課題提出期間は2021年度の事業計画（収益計画）策定前の2020年11月から12月であった（図表5）。そのため、その後の環境変化などを受け、当時と考え方などが異なる可能性のある点に留意願いたい。

（図表3）地区別の受講状況



（図表4）預金規模別の受講状況（億円）



（図表5）事前課題の内容

No	設問（大項目）	課題の内容
問1	経費削減の考え方	2021年度の経費削減に向けた施策について
問2	物件費の削減	2021年度中の実施を検討・予定している物件費削減策について
問3	人件費の削減	2021年度中の実施を検討・予定している人件費削減策について
問4	営業店事務の合理化	営業店事務の合理化策について
問5	渉外担当者の生産性向上	1人あたりの渉外担当者の活動の生産性を高めるため、実効性の高い施策について
問6	本部業務の生産性向上	本部業務の生産性向上のうち、実施済・実施予定の施策について

- （備考）1. 回答は原則として選択式を採用し、意見等はコメント欄に記入  
 2. 回答に未記入があった場合等は、適宜「その他」などへの修正を実施  
 3. 問6は、別稿で紹介する予定

## 2. 経費削減の考え方（問1）

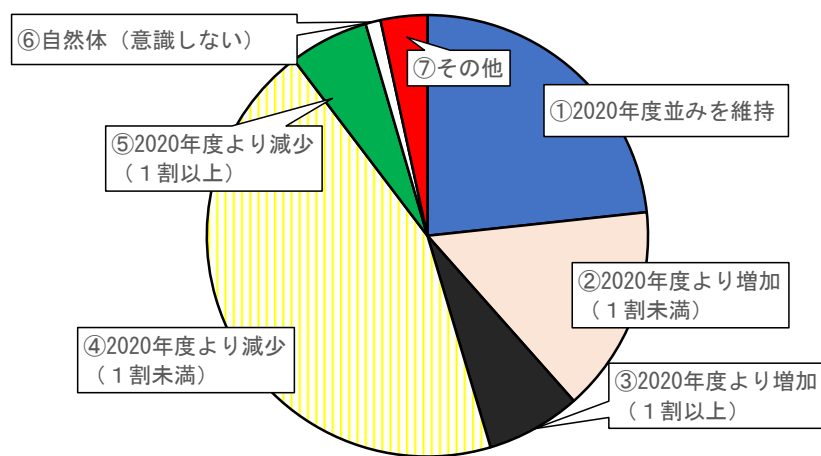
2019年度の信用金庫の経費は、前期比0.9%、129億円減少の1兆2,877億円となり、5年連続で前期を下回った。収益性の改善に向け信用金庫の間でコスト削減意識は高まっているものの、2020年度の経費についてはコロナ禍の影響からこれまでの傾向が継続されているかは不明である。

こうした状況を勘案したうえで、（問1）では2021年度のコスト削減への取組みを確認していくことにした。

### （1）2021年度の方向感

2021年度の経費の増減予想は、「2020年度より減少」が半数の49.9%となった（図表6）。また、「2020年度並みを維持」が23.2%ある一方で、「2020年度より増加」も22.0%あり、信用金庫によって経費の増減予想が分かれた。受講金庫のコメントをみると、『2021年度の経費は2020年度より減少予想だが、その減少幅は未定である。』や『2021年度に周年記念事業があるため、経費の減少額は限定的となろう。』などがあつた。

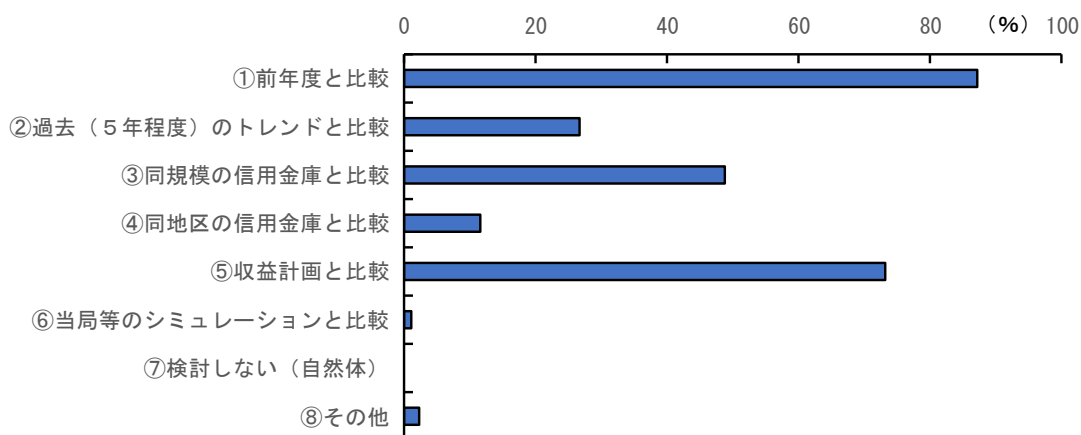
（図表6）2021年度の方向感（1つ）



### （2）重視する比較対象

次に重視する比較対象は「前年度と比較」が8割を超え、「過去（5年程度）のトレンドと比較」（26.7%）を大きく上回った（図表7）。現状は前年度からの変化を重視する信用金庫が多いようである。また「収益計画と比較」は73.2%となり、事業計画の進捗管理のなかで経費支出をコントロールしていることが窺われる。そのほか「同地区の信用金庫と比較」より「同規模の信用金庫と比較」を重視する信用金庫の方が多い。「その他」のコメントでは、『貸出金利息を比較対象としている（貸出金利息で人件費＋物件費を賄う）。』などもあつた。

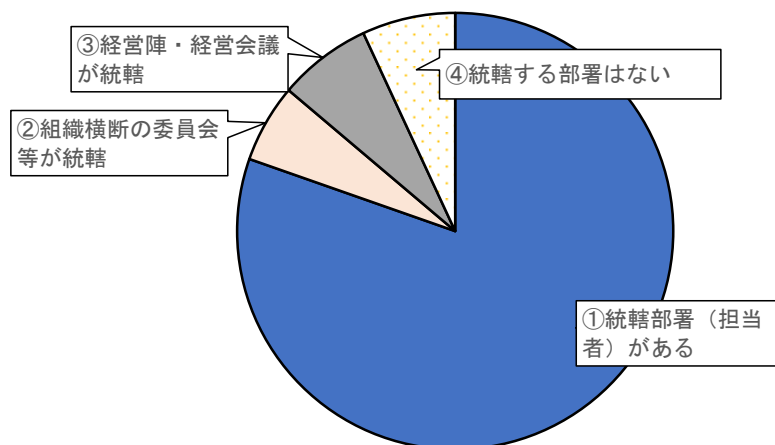
(図表7) 重視する比較対象 (3つまで回答可)



### (3) 経費コントロールの統轄部署の有無

(問1)の最後に経費コントロールの統括部署の有無を確認した。「統轄部署(担当者)がある」受講金庫が80.2%となり、逆に「統括する部署はない」は6.9%に留まる(図表8)。しかしながら受講金庫のコメントには『各部に権限を委譲しており、実際の経費コントロールは難しい。』などもみられた。

(図表8) 経費コントロールの統轄部署の有無 (1つ)



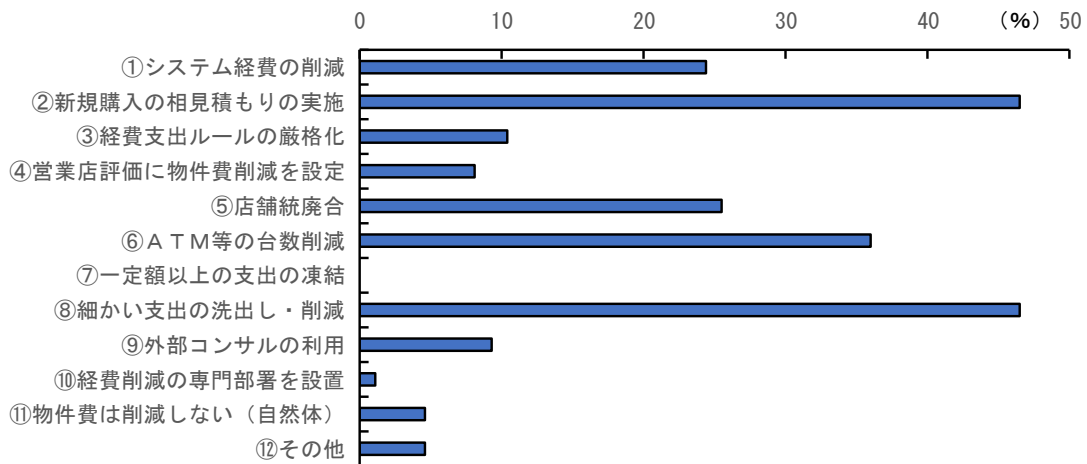
## 3. 物件費の削減 (問2)

信用金庫の経費削減への取組状況を物件費と人件費に分けてみていく。2019年度の信用金庫の物件費は4,808億円となり、20年前の1999年度から21.1%減少した。引き続き物件費の削減を推し進める信用金庫は多く、取組みの強化が予想される。

(問2)は2021年度中の実施を検討・予定している物件費削減策となる。受講金庫の予定などをみると、「新規購入の相見積もりの実施」と「細かい支出の洗出し・削減」

が46.5%となった(図表9)。また、「ATM等の台数削減」を挙げる回答割合が36.0%あり、「店舗統廃合」や「システム経費の削減」も2割を超えたが、「一定額以上の支出の凍結」まで踏み込んだ受講金庫は0であった。なお、受講金庫からは『業者と料金適正化交渉を定期的実施している。』『経費削減の専門部会を設置し、毎月经費の削減状況をチェックしている。』などのコメントがあった。

(図表9) 2021 年度中の実施を検討・予定している物件費の削減策 (3つまで回答可)



#### 4. 人件費の削減 (問3)

2019年度の信用金庫の人件費は7,761億円となり、1999年度から25.4%減少したが、この主因は常勤役職員数の減少とみられる<sup>1</sup>。

続く(問3)では、2021年度中の実施を予定・検討する人件費削減策を確認した。信用金庫はフェイス・トゥ・フェイスの営業活動を強みとすることもあり、結果として「人件費は削減しない(自然体)」が半数(48.8%)を占める(図表10)。

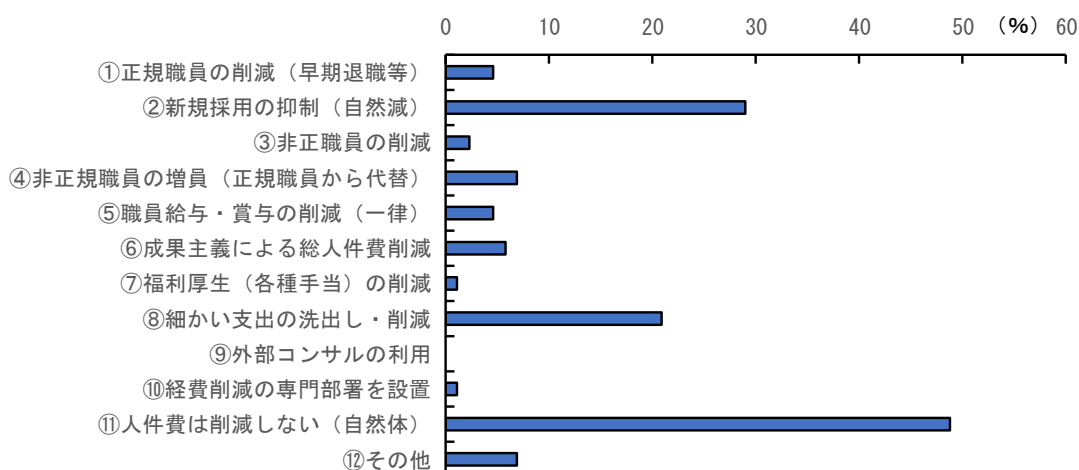
こうしたなか具体的な削減策をみると、「新規採用の抑制(自然減)」が29.0%、「細かい支出の洗出し・削減」は20.9%あった。その一方で、「正規職員の削減(早期退職等)」や「職員給与・賞与の削減(一律)」の回答割合は1割に満たなかった。人件費削減を目的とする「外部コンサルの利用」の回答も0金庫となる。

参考までに本研修の第3回「人材育成・人事制度改革」では、職員が「不足している」と「かなり不足している」の合計が6割を超えており、受講金庫の間で人繰りの厳しさが窺われた<sup>2</sup>。こうした点も多くを受講金庫が人件費の抑制に慎重な要因の一つだと考えられる。

<sup>1</sup> 常勤役職員数は、1999年度末から2019年度末までで28.1%減少した。

<sup>2</sup> 詳しくは、金融調査情報(2020-33)「信用金庫の人材育成・人事制度改革 - 事前課題の集計結果 -」を参照

(図表 10) 2021 年度中の実施を検討・予定している人件費削減策 (3つまで回答可)



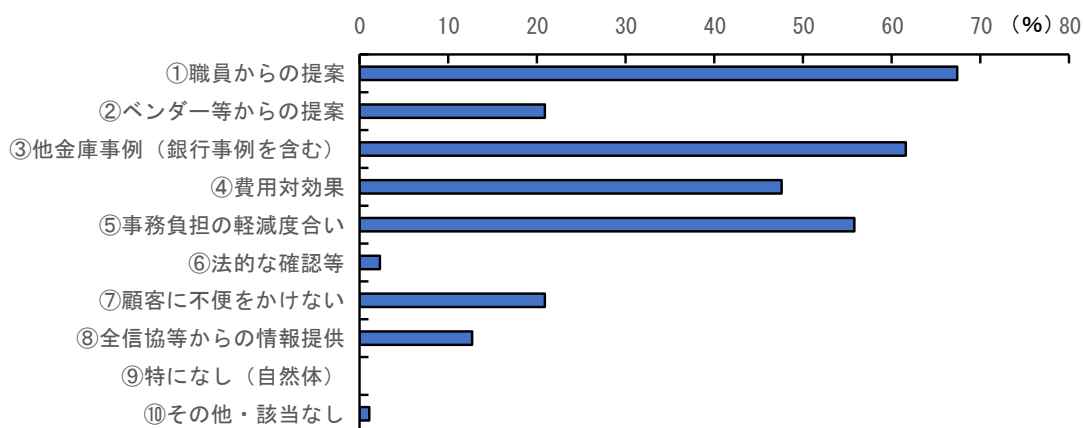
## 5. 営業店事務の合理化 (問 4)

(問 4) では、営業店事務の合理化策の具体事例を取りまとめた。

### (1) 重視する情報

営業店事務の合理化策の情報源としては「職員からの提案」が 67.4%と最も高かった (図表 11)。関連して営業店職員から事務改善提案を受け付け、採用時に報奨金を支給する事例などもある。また半数を超えた項目として「他金庫事例 (銀行事例を含む)」が6割を超え、「事務負担の軽減度合い」は 55.8%となった。

(図表 11) 重視する情報 (3つまで回答可)



### (2) 取組事例

これまでも当研究所では、「金融調査情報」等で営業店事務の効率化事例を取り上げてきた。本研修では受講金庫より直近の実施例を自由記入で紹介いただいた。次の (図表 12) は 2020 年度に実施 (予定を含む) した営業店事務の合理化策の例となる。

(図表 12) 2020 年度に実施（予定を含む）の営業店事務の合理化策（代表例）

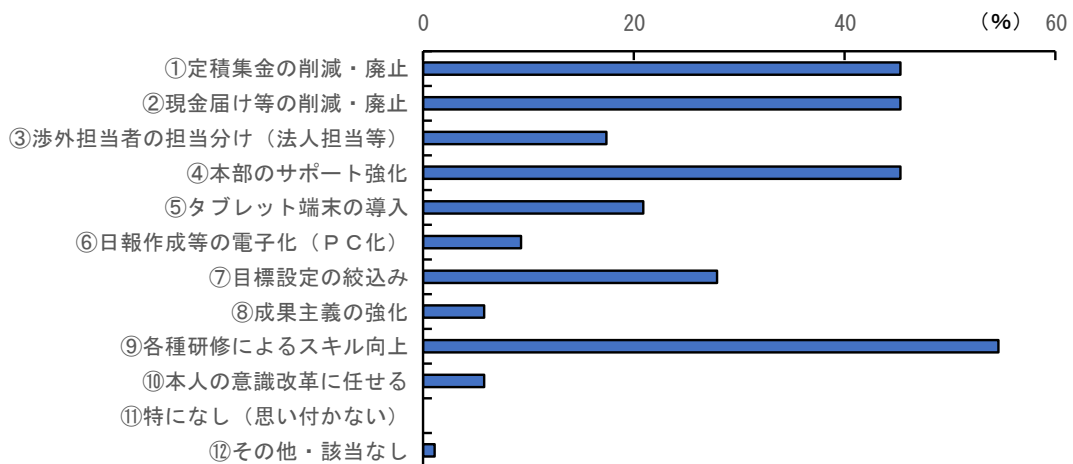
- 口座自動振替振込設定のオペレーションを本部に集中
- 残高証明書の定例発行の本部集中化
- 税公金の取りまとめ業務の本部集中対象となる自治体を追加
- 郵便物の本部集中発送の実施
- 営業店が作成する月例報告の一部を本部で対応
- 財務分析資料（決算書）のコピー廃止
- 全店舗・本部各部に汎用スキャナーの導入
- オートキャッシャー（ＡＣ）残置対応の実施
- 18 時以降のＡＴＭ硬貨収納の停止
- ＲＰＡ導入による営業店事務作業の効率化
- 紙ベースのディスクロージャー誌発行を終了しＨＰ掲載に変更
- 残高 1 万円未満の普通預金口座解約手続きの簡素化（印鑑不要）
- 住所変更手続き時の届出印の不要化

## 6. 渉外担当者の生産性向上（問 5）

（問 5）は渉外担当者の活動の生産性向上策を取り上げた。近年、信用金庫の常勤役員数の減少を主因に渉外担当者の不足が課題となっており、渉外担当者の活動効率の改善は最優先課題の一つと位置付けられる。

具体的な取組策をみていくと、「各種研修によるスキル向上」が 54.6%となった（図表 13）。また「定期積金の削減・廃止」「現金届け等の削減・廃止」「本部のサポート強化」がそれぞれ 45.3%となり、個々の職員のスキルアップによる提案能力の強化と、顧客との面談時間の確保に向けた業務効率化に関する施策の割合が総じて高い。

(図表 13) 渉外担当者の活動の生産性を高める施策（3 つまで回答可）





逆に「成果主義の強化」や「本人の意識改革に任せる」は1割に届かなかった。なお「日報作成等の電子化（PC化）」が9.3%となった背景には、すでに電子化が進んでいる信用金庫が多いためと考えられる。

## おわりに

これまでのコスト削減策は、削減額の増減に注目が集まり過ぎ、結果として業容の縮小均衡や職員のモチベーション低下を招いていた可能性もある。

それに対し昨年来のコロナ禍は、昔からの慣習や固定観念を見直しゼロベースでコストの在り方や各種施策などの必要の可否を考えるチャンスと考えられる。経営資源を大量投入し成果を獲得するのではなく、最適な経営資源を優先順位の高い先に投入し成果を得るといったメリハリの利いた経営が求められるようになった。信用金庫を取り巻く経営環境は引き続き厳しい状況が予想されるので、ウィズ／アフターコロナ時代を見据えた高効率の経営に取り組んでいくことが求められよう。

以 上  
とね かずゆき  
(刀禰 和之)

### 〈参考資料等〉

- ・ 信用金庫・地域銀行等のホームページ、ディスクロージャー誌

本レポートのうち、意見にわたる部分は、執筆者個人の見解です。投資・施策実施等についてはご自身の判断によってください。

【バックナンバーのご案内：金融調査情報】（2020年度・下期）

号 数	題 名	発行年月
2020-27	コロナ禍における信用金庫の業種別貸出金動向 -飲食・宿泊業など個人向け対面サービスで高い伸び-	2020年10月
2020-28	最近の不動産価格と信用金庫の不動産業向け貸出金の動向	2020年12月
2020-29	大和信用金庫の地域活性化への取り組み	2020年12月
2020-30	コロナ禍における信用金庫経営 - 事前課題の集計結果 -	2021年2月
2020-31	信用金庫の中期経営計画の策定 - 事前課題の集計結果 -	2021年2月
2020-32	信用金庫の融資推進・営業推進策 - 事前課題の集計結果 -	2021年2月
2020-33	信用金庫の人材育成・人事制度改革 - 事前課題の集計結果 -	2021年2月
2020-34	信用金庫の営業店評価の再設定 - 事前課題の集計結果 -	2021年2月
2020-35	信用金庫の店舗体制改革 - 事前課題の集計結果 -	2021年3月
2020-36	信用金庫の渉外体制改革 - 事前課題の集計結果 -	2021年3月
2020-37	信用金庫のコスト削減・生産性向上 - 事前課題の集計結果 -	2021年3月
2020-38	信用金庫の周年記念事業への取り組み - 事前課題の集計結果 -	2021年3月

\*バックナンバーは、信金中央金庫 地域・中小企業研究所 ホームページに掲載しております。

## 信金中央金庫 地域・中小企業研究所 活動状況 (2021年2月実績)

### ○レポート等の発行状況

発行日	レポート分類	通巻	タイトル
21.2.3	内外金利・為替見通し	2020-11	日銀の超緩和策は当分継続されよう。現行策の点検内容が1つの注目材料に
21.2.4	ニュース&トピックス	2020-77	信用金庫の預金・貸出金とも高い伸びが続くー12月末の預金は前年同月比7.7%増、貸出金は同7.9%増ー
21.2.5	金融調査情報	2020-30	コロナ禍における信用金庫経営ー事前課題の集計結果ー
21.2.9	ニュース&トピックス	2020-79	コロナ感染再拡大における企業景況感の特徴ー第1波時と比べ軽微も、国によってバラツキー
21.2.17	経済見通し	2020-4	実質成長率は20年度▲5.1%、21年度3.3%、22年度1.6%と予測ー新型コロナウイルスの感染拡大による影響は長期化の公算ー
21.2.17	ニュース&トピックス	2020-82	活況が続く米住宅市場ーコロナ後に大幅な調整を迫られる可能性もー
21.2.26	金融調査情報	2020-31	信用金庫の中期経営計画の策定ー事前課題の集計結果ー
21.2.26	金融調査情報	2020-32	信用金庫の融資推進・営業推進策ー事前課題の集計結果ー
21.2.26	金融調査情報	2020-33	信用金庫の人材育成・人事制度改革ー事前課題の集計結果ー
21.2.26	金融調査情報	2020-34	信用金庫の営業店評価の再設定ー事前課題の集計結果ー
21.2.26	ニュース&トピックス	2020-83	信用金庫の業種別貸出金動向ー企業向け運転資金の伸び率は、21年1月末に前年同月比26.2%増ー
21.2.26	ニュース&トピックス	2020-84	3月にも公募開始が見込まれる「事業再構築補助金」ーこれまでの事業性評価をもとに効果的な支援をー

### <信金中央金庫 地域・中小企業研究所 お問い合わせ先>

〒103-0028 東京都中央区八重洲1丁目3番7号

TEL: 03-5202-7671 (ダイヤルイン) FAX: 03-3278-7048

e-mail: s1000790@FaceToFace.ne.jp

URL <https://www.shinkin-central-bank.jp/> (信金中央金庫)

<https://www.scbri.jp/> (地域・中小企業研究所)