



## 信用金庫の物件費削減への取組み -経営戦略 28-

### 視点

信用金庫が持続可能なビジネスモデルを構築するためには、経営を維持するに足りる収益額を確保する必要がある。しかしながら信用金庫を取り巻く経営環境を勘案するとトップラインの伸長は難しく、コスト削減・経営合理化による収益の確保が現実的である。常勤役員数の減少が続く現在、人件費については引き続き緩やかな減少が予想される。信用金庫は物件費の削減をより意識して取り組む必要があるのではないかと。具体的には、店舗統廃合やATM・各種機器の削減に加え、諸経費の見直しといった細かい経費削減の積上げで全体のコストを抑制していく。

そこで本稿では、当研究所が2019年度に開催した「経営戦略プランニング研修」の受講者および個別信用金庫との意見交換などで得た情報をもとに「物件費削減への取組み」を紹介する。具体的には、①郵送物の発送方法のルール化、②弔電等の慶弔手続きの本部集中、③給与明細等の電子化、④制服貸与の廃止などを取り上げたい。

### 要旨

- 収益確保に向け、多くの信用金庫が物件費の削減に取り組んでいる。こうしたなか、細かい施策の積上げ方式による経費削減策に注目が集まる。
- 顧客への郵送物の発送方法をルール化し、過剰な書留郵便などの使用頻度を抑制した信用金庫がある。「念のため」の使用を抑制することで、経費を削減した。
- これまで営業店（長）の裁量に任せていた弔電等の手続きを本部集中し、経費の抑制に取り組む信用金庫がある。
- 紙ベースによる給与明細等の配付を取り止め、電子データの閲覧に切り替えた信用金庫がある。役員は自身のパソコンなどから給与明細等を閲覧・印刷できる。
- 女性職員への制服貸与を廃止し、私服（スーツ）着用とした信用金庫がある。ダイバーシティ経営や働き方改革の流れからも注目を集めている。

### キーワード

コスト削減・経営合理化、収益額の確保、物件費の削減、積上げ方式

## 目次

### はじめに

1. 物件費削減への取組み
2. 郵送物の発送方法のルール化
3. 弔電等の慶弔手続きの本部集中（ルール化）
4. 給与明細等の電子化
5. 制服貸与の廃止
6. その他の物件費削減策の事例

### おわりに

## はじめに

信用金庫が持続可能なビジネスモデルを構築するためには、経営を維持するに足りる収益額を確保する必要がある。しかしながら信用金庫を取り巻く経営環境を勘案するとトップラインの伸長は難しく、コスト削減・経営合理化による収益の確保が現実的である。常勤役員数の減少が続く現在、人件費については引き続き緩やかな減少が予想される。信用金庫は物件費の削減をより意識して取り組む必要があるのではないかと。具体的には、店舗統廃合やATM・各種機器の削減に加え、諸経費の見直しといった細かい経費削減の積み上げで全体のコストを抑制していく。

そこで本稿では、当研究所が2019年度に開催した「経営戦略プランニング研修」の受講者および個別信用金庫との意見交換などで得た情報をもとに「物件費削減への取組み」を紹介する（図表1）。具体的には、①郵送物の発送方法のルール化、②弔電等の慶弔手続きの本部集中、③給与明細等の電子化、④制服貸与の廃止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員向けのディスカッション形式の研修である。2019年度は6回開催し、合計46金庫、50人が参加した。

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

## 1. 物件費削減への取組み

信用金庫が5～10年後を見据えた持続可能なビジネスモデルを構築するためには、経営を維持するに足りる収益額を確保する必要がある。しかしながら2019年度の信用金庫の貸出金利息は、貸出金利回りの低下を主因に12年連続で前期を下回ったようだ。信用金庫は貸出金利息で経費を賄えない収益構造に陥っており、トップラインの伸長およびコストの削減が急務とされる。

しかしながら現下の経営環境を勘案するとトップラインの伸長は難しく、経費削減の徹底による収益の確保が現実的である。そこで各信用金庫は、経費削減に注力し、収益の確保に取り組んでいる。こうしたなか物件費のもう一段の削減に注目が集まる。なぜなら信用金庫は常勤役職員数の減少が続いており、つれて人件費も減少方向が予想される。また、職員のモチベーション向上や採用難による人手不足への対応を考えると、積極的な人件費の削減は難しいと考えられる。

近年、物件費を削減するため、店舗の統廃合や機能の再設定、A T M・機器の台数削減などが活発である。こうした施策に加え、諸経費の見直しといった細かい経費削減を積み上げ、コスト全体を抑制する動きが加速している。本稿では細かい物件費削減策として、①郵送物の発送方法のルール化、②吊電等の慶弔手続きの本部集中、③給与明細等の電子化、④制服貸与の廃止の4施策を取り上げる。一つひとつの削減効果は限定的だが、積み上げることで一定額の経費削減が見込まれる。また、事務合理化の面でも職員の負担軽減の効果が期待される。

## 2. 郵送物の発送方法のルール化

昨年来、定期預金の満期案内や資金移動取引明細書などの顧客向け郵送物を終了する信用金庫が増加している。定期預金の満期案内等の送付を終了した信用金庫からは、『年間のコスト削減効果は想像以上に大きい。』との声が聞かれる。

こうした郵送物の終了に加え、営業店（本部も含む）における郵送物の発送方法をルール化する信用金庫がある。現状、郵送物の内容などを勘案のうえ、普通郵便と書留郵便などを使い分ける信用金庫が多いだろうが、現場のなかには『念のため、書留郵便で送っておこう。』と判断するケースもあるようだ。発送方法のルール化を徹底した信用金庫では書留郵便などの使用を必要最小限に抑え、結果的に不要な郵送費を抑えることに成功した。郵送物の発送方法のルール化に向けた各信用金庫の取組みは図表2のとおりである。

### （図表2）送付方法のルール化の例

- 営業店（本部各部）の職員は念のため書留郵便などを使おうとする。そこで本当に書留郵便などが必要な郵送物を明確にし、郵送費を削減した。
- 当金庫は完済後の契約書類を顧客に返却しているが、その方法は手交または郵送である。郵送の場合、これまでは書留郵便を用いていたが普通郵便に変更した。
- 本部からの指示として、原則、顧客に送付する郵送物は普通郵便に統一した。誤配送のリスクを考え出すとキリがない。

（備考）1. 図表2以降の取組事例は、信用金庫が特定されないよう記載している。

2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

### 3. 弔電等の慶弔手続きの本部集中（ルール化）

弔電や祝電、香典などといった各種の慶弔手続きを本部集中する信用金庫がある。現状、弔電等の取扱いは営業店（長）の裁量に任せる信用金庫が大半とされる。研修受講金庫との意見交換では、『慶弔についての取扱いは顧客との関係、地域特性などから厳格な基準設定に馴染まない。』との意見が強かった。その一方で、『そうは言っても金庫内で一定のルール化も必要ではないか。』との声も寄せられた。

経費削減および営業店職員の負担軽減の観点から、慶弔等の手続きを本部集中もしくは実施状況を都度本部に報告する体制を敷く信用金庫がある<sup>1</sup>。これに加えて、弔電等をNTT東日本などへの電話（口頭）で申し込む方法からネットによる申込みに積極的に切り替えていく。主な取組み事例は図表3のとおりである。

（図表3）慶弔手続きの本部集中などの例

- 営業店長の判断で弔電等を送っている。実施の都度、本部に報告し、ケースバイケースで本部の役員などが対応する。
- 営業店長の裁量で弔電等を送るが、手続きは本部が一括処理している。経費処理に関する営業店の事務負担軽減などが目的である。
- 弔電等の基準設定および手続きの本部集中を検討中である。営業店長が必要以上に弔電等を出すことを抑制すると同時に、ネット申込みにすることで単価を下げる。
- 弔電等は営業店の交際費の範囲内で利用を認めている。本部は交際費のチェックを行っているので、営業店長の裁量に任せても良いのではないか。

### 4. 給与明細等の電子化

紙ベースで打ち出した給与明細等の役職員への配付を取り止め、電子化した信用金庫がある。一般的な給与明細等の配付の流れは、①人事部門が一人ひとりの給与明細等を印刷、②本部各部や営業店に仕分けて送付、③部・営業店長が一人ひとりの部下職員に配付する、④紙ベースの控えを保管するであろう。給与明細等は専用の印刷機および袋とじ明細書などの専用用紙が必要となり、一定額の経費がかかる。個人情報として管理に要する事務負担なども重い。

そこで給与明細等を電子化する信用金庫が増えてきた。研修受講金庫へのヒアリングベースでは、3割強の信用金庫が給与明細等を電子化していた。役職員は自身のパソコンなどで給与明細等を閲覧し、必要なら印刷することも可能である。ただし、庫内ネットワークに接続したパソコンでのみ閲覧・印刷が可能な信用金庫、個人所有のパソコン

<sup>1</sup> 顧客に対する弔電等は交際費、職員に対する弔電等は福利厚生費で経費処理する必要があり、営業店の経費処理に手間がかかるとの意見があった。

やスマートフォンからも閲覧・印刷可能な信用金庫に取組みが分かれた。直接的なコスト削減効果は専用印刷機と用紙の購入費用との見合いとなろう。給与明細等の電子化システムは複数社が提供しており、導入金庫では給与計算システムとの連携などを勘案して決定している。給与明細等の電子化に関する各信用金庫の取組みは図表4のとおりである。

(図表4) 給与明細等の電子化の例

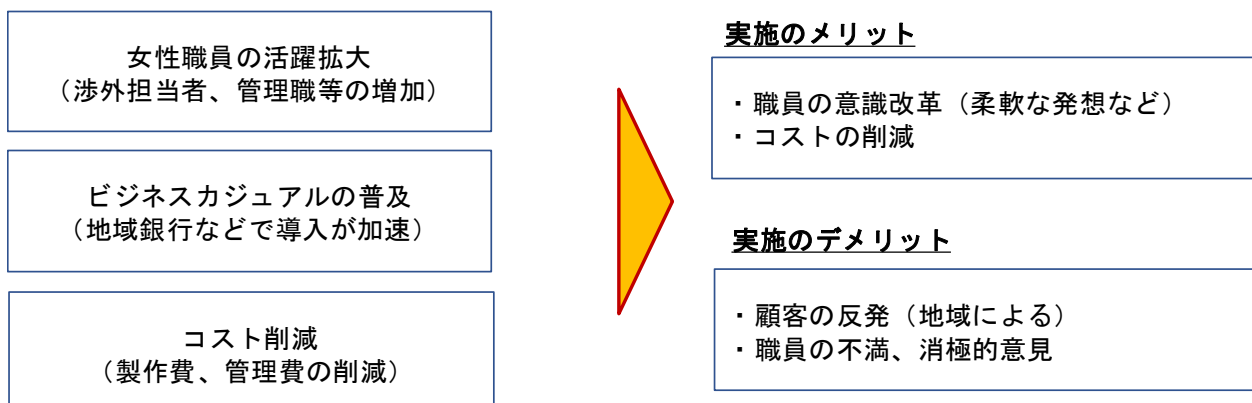
- 給与明細等の電子化システムを導入しており、自身のパソコンなどで給与明細等を閲覧できるようにした。それまでは総務部が毎月、給与明細を印刷し各部に配っていたが、電子化により時間外勤務も削減された。
- 給与明細等は電子化しており、庫内ネットワークからの閲覧である。コスト削減効果より事務合理化のメリットの方が大きいと考える。
- 給与明細等は電子化したがるが、評価面談で活用するため賞与の明細に限り部門長経由で紙ベースを手交する。

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

## 5. 制服貸与の廃止

ダイバーシティ経営や働き方改革の一環として、女性職員に貸与する制服を廃止する信用金庫がみられる(図表5)。信用金庫でも女性の渉外担当者や管理職が増えており、更なる活躍拡大が期待される。そこで制服の着用を廃止し、性別に関係なく全ての職員が活躍する体制を目指していく。また、メガバンクや地方銀行の一部でビジネスカジュアルの導入が増え、TPOを考慮した服装が広がっていることも、制服貸与の終了を後押ししている。

(図表5) 制服貸与の廃止(私服化)の狙い



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

制服貸与の廃止に伴う直接的なコスト削減効果は、数年サイクルの制服更新時の製作費用（製作費×必要数）である。また、予備の制服などを保管・管理するコストの削減も見込まれる。

そこで制服の貸与を廃止する動きが出てきた。『十数年前にメガバンクなどで相次いだ制服貸与の廃止（私服化）の時代と、現在は取り巻く環境も異なり、廃止のハードルは下がった。』との意見がある。一方、制服の貸与の廃止に消極的な意見のなかには、『男性職員（経営陣）から女性職員のコスト負担が大きいのではないかとの声が上がって廃止を見送った。』との話もみられた。

その他では、制服貸与の廃止ではなく、制服の管理業務を外部委託する信用金庫もあった。外部委託費は増えたが、本部の管理業務がなくなり担当職員の業務を削減できたと評価している。制服貸与の廃止に関する信用金庫の取組みは図表6のとおりである。

（図表6）制服貸与の廃止の例

- 既に役席以上の女性職員や顧客訪問する女性職員は私服で活動しており、更なる女性の活躍拡大を進めるため制服を廃止した。
- 新制服の検討会の立上げや、新入職員・中途退職者との制服の貸与・回収など管理業務の手間を軽減するため、制服を廃止することにした。
- 役席以上の女性職員は私服での勤務とした。
- 制服の管理を外部委託した。女性職員は直接、外部委託先に新制服を請求したり、退職時に返却したりしているので、人事部の負担が軽減された。
- 女性の制服廃止を検討するのに合わせて、男性の被服手当を廃止（減額）する。

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

## 6. その他の物件費削減策

受講金庫との意見交換では、その他の物件費削減策として以下の施策がみられた。

### （1）未利用のローンカードの解約

長期間未利用のローンカードを所有する顧客に対し、（再）利用を案内するDMを送付すると同時に、一定期間をみて（再）利用されなかった場合は自動解約する信用金庫があった。未利用のローンカードは、利用の有無に関わらず一定額の管理コストが発生するので、利用意思の乏しい顧客に解約を勧めていく。営業店評価に長期未利用のローンカードの削減を盛り込む信用金庫もある。

### （2）電力会社の変更

電力会社を新エネルギー会社に変更し電気料金を引き下げた信用金庫がある。なかでもSDGsへの取組みから、既存の電気会社との契約を終了し、自然エネルギー主体の

電力会社を採用する信用金庫もあった（電気代が上昇する場合もある）。

### （３）事務機などの統一

本店の建替えなどに合わせて職員の机や椅子を統一した。これまでは一般職員、役席者などで仕様を変えていたが、統一することで組織変更や座席変更が容易になった（従来は役職者の増加に合わせて追加発注することなどがあった）。

## おわりに

新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う景気縮小を主因に 2020 年度以降の信用金庫経営は厳しさを増すと予想される。中長期的な信用コストの増加などが懸念される。こうしたなか信用金庫は、収益確保に向けた経費削減の徹底が求められていこう。顧客への影響を最小限に抑えつつ店舗統廃合や A T M の削減などを進めていく必要がある。また、本稿で紹介したような細かい経費項目の削減にも取り組んでいくことが必要と考えられる。

以 上  
とね かずゆき  
(刀禰 和之)

### 【合わせて参考にして下さい】

- ・ 金融調査情報（2018-23）「信用金庫の事務合理化への取組み -経営戦略 17-」
- ・ 金融調査情報（2019-12）「信用金庫の事務合理化への取組み（その 2） -経営戦略 23-」
- ・ 金融調査情報（2020-3）「信用金庫の事務合理化への取組み（その 3） -経営戦略 27-」

2020 年 5 月現在、当研究所では新型コロナウイルス感染症の拡大防止のため在宅勤務等の対策を実施しています。そのためレポートに関する照会等は、原則として下記のメールアドレスまでお願いします。また、照会対応等にお時間のかかる場合もございますので、ご了解の程よろしくをお願いします。

当研究所メールアドレス（部門） [s1000790@facetoface.ne.jp](mailto:s1000790@facetoface.ne.jp)

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】

号 数	題 名	発行年月
2020-1	信用金庫の組織改革に向けて② -株式会社オリエントコーポレーションの「働き方改革」-	2020年4月
2020-2	信用金庫の建設業向け貸出動向	2020年4月
2020-3	信用金庫の事務合理化への取組み（その3） -経営戦略 27-	2020年5月
2020-4	信用金庫の物件費削減への取組み -経営戦略 28-	2020年5月
2020-5	信用金庫の本部改革への取組み -経営戦略 29-	2020年5月
2020-6	信用金庫の会議改革への取組み -経営戦略 30-	2020年5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を参照ください。



## 信金中央金庫地域・中小企業研究所 活動状況 (2020年4月実績)

### ○レポート等の発行状況

発行日	分類	通巻	タイトル
20.4.2	ニュース&トピックス	2020-1	新型コロナウイルス感染拡大に伴う資金繰り支援—民間金融機関でも制度融資を利用した実質的な「無利子融資」が可能に—
20.4.3	内外金利・為替見通し	2020-1	日銀は3月会合で流動性供給、信用緩和を目的とした大幅な金融緩和を決定
20.4.7	金融調査情報	2020-1	信用金庫の組織改革に向けて② —株式会社オリエントコーポレーションの「働き方改革」—
20.4.8	ニュース&トピックス	2020-4	中小企業向けBCPである「事業継続力強化計画」について—必要性が強く意識されている事業継続力の強化に向けて—
20.4.10	金融調査情報	2020-2	信用金庫の建設業向け貸出動向
20.4.13	ニュース&トピックス	2020-5	新型コロナウイルス終息後の景気回復の行方 —サービス業がコロナ後の景気回復の足かせとなる可能性—
20.4.15	中小企業景況レポート	179	1~3月期業況は急速に悪化、悪化幅はリーマンショック以来 【特別調査：外国人・海外情勢と中小企業】
20.4.20	ニュース&トピックス	2020-6	2019年度の全国信用金庫の預金・貸出金動向（速報） —預金1.2%増、貸出金1.0%増とともに鈍化—
20.4.20	ニュース&トピックス	2020-7	原油需要は当面、低迷が見込まれる —相場低迷が長引けば金融市場にも様々な影響—
20.4.21	ニュース&トピックス	2020-8	新型コロナウイルス感染拡大の影響により中小企業の業況は大幅悪化—第179回全国中小企業景気動向調査より—
20.4.21	産業企業情報	2020-1	中小企業景気動向調査からみた新型コロナウイルス感染拡大の影響—調査員のコメントからわかる中小企業の現状—
20.4.28	ニュース&トピックス	2020-9	コロナ後の国内観光需要をどうみるか—全体としては緩やかに回復。訪日外国人等へ依存する業種ではさらなる遅れも—

<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)