

SCB SHINKIN
CENTRAL
BANK

金融調査情報

28-31

(2017. 3. 8)



信金中央金庫

SCB 地域・中小企業研究所

〒103-0028 東京都中央区八重洲 1-3-7
TEL. 03-5202-7671 FAX. 03-3278-7048
URL <http://www.scbri.jp>

信用金庫の手数料収入の獲得について

視点

信用金庫を取り巻く経営環境が急速に変化するなか、手数料収入の強化がクローズアップされている。これは、収益源の確保策としての取組み強化に加え、取引先本業支援の拡充に伴う受領拡大の側面も大きい。信用金庫が金融仲介機能をさらに発揮させるべく、取引先の本業支援に取り組むうえで、その対価（成功報酬）ともいえる手数料の受領機会は増加が見込まれよう。

そこで本稿では、平成 28 年 2 月 9 日付金融調査情報 No. 27-30「手数料収入の強化策について」をベースに、最近の信用金庫の取組み事例などを盛り込みつつ取り上げる。

要旨

- 平成 27 年度の信用金庫の役務取引等利益は、前期比微増の 726 億円となった。コア業務粗利益に占める割合は前期から 0.1 ポイント上昇の 4.2%となる。
- 信用金庫が取引先の本業支援を強化するなか、販路開拓や事業承継支援などのビジネスマッチング業務の活発化が予想される。
- 地域銀行では、取引先の事業性評価に基づく各種ソリューションの提供を通じ手数料収入も増加方向にある。
- 取引先の本業支援の一環としてビジネスマッチング業務（手数料あり）を開始する際は、①役職員の意識改革の徹底、②優越的地位の濫用防止等の体制整備、③ビジネスマッチング先の選定および拡充などが検討課題となる。

キーワード

役務取引等利益、手数料収入、取引先の本業支援、優越的地位の濫用防止等の体制整備

目次

はじめに

1. 信用金庫の役務取引等利益の推移
2. 取引先の本業支援に伴う手数料の受領
3. 取組み時の留意点等

おわりに

はじめに

信用金庫を取り巻く経営環境が急速に変化するなか、手数料収入の強化がクローズアップされている。これは、収益源の確保策としての取組み強化に加え、取引先本業支援の拡充に伴う受領拡大の側面も大きい。信用金庫が金融仲介機能をさらに発揮させるべく、取引先の本業支援に取り組むうえで、その対価（成功報酬）ともいえる手数料の受領機会は拡大が見込まれよう。そこで本稿では、平成 28 年 2 月 9 日付金融調査情報 No. 27-30「手数料収入の強化策について」をベースに、最近の信用金庫の取組み事例などを盛り込みつつ取り上げる。

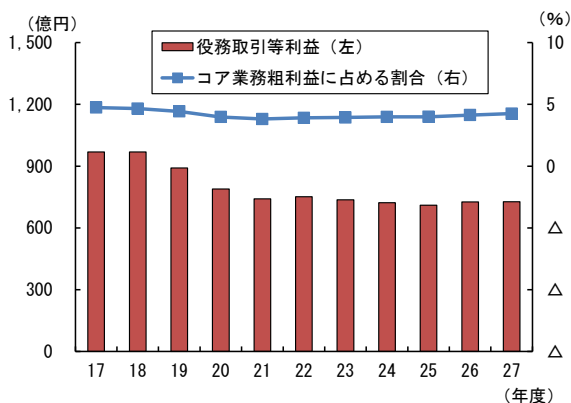
1. 信用金庫の役務取引等利益の推移

(1) 手数料収入の状況

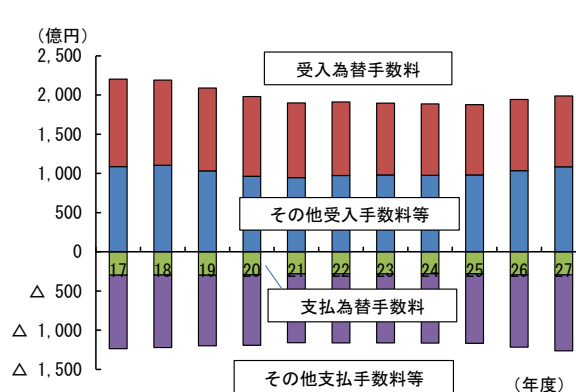
信用金庫の平成 27 年度の役務取引等利益は、前期比微増（0.3 億円増）の 726 億円となった（図表 1）。預かり資産推進の強化などを受け、2 年連続で前期を上回ったものの、17 年度と比較すると、25.0%、242 億円の減少となる。コア業務粗利益に占める役務取引等利益の割合は、前期から 0.1 ポイント上昇し 4.2%となった。

27 年度の役務取引等利益を分解すると、役務取引等収益が 1,989 億円、役務取引等費用は 1,262 億円となり、差し引きの 726 億円が役務取引等利益となる（図表 2）。

(図表 1) 役務取引等利益の推移



(図表 2) 役務取引等利益の内訳の推移



(備考) 1. 図表 1～5 まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成
2. 本稿では他業態との合併等を考慮しない。

27年度の役務取引等収益は17年度比で9.7%、214億円減少した。さらに内訳をみると、振込件数の減少などにより「受入為替手数料」が19.0%減少したものの、預かり資産の推進強化などで「その他受入手数料等」は0.2%の減少にとどまった。一方の役務取引等費用は、17年度比で2.2%、27億円の増加であった。その内訳は、「支払為替手数料」が1.4%減少した一方で、住宅ローンやカードローンの保証料の増加などから「その他支払手数料等」は3.4%増と増加傾向にある。

(2) 地区別・信用金庫別の状況

27年度の地区別の役務取引等利益は、4地区で前期比増加(マイナス幅縮小を含む)、7地区で前期を下回った(図表3)。17年度と比較すると、四国でマイナス幅が縮小したものの、他の10地区は役務取引等利益が減少している。なかでも南九州は役務取引等利益がプラスからマイナスに転じた。

27年度のコア業務粗利益に占める役務取引等利益の割合は、北海道、中国、東京、東海の4地区で5%を超える。

(図表3) 地区別の役務取引等利益の変化

(単位: 億円、%)

地区	17年度			26年度			27年度			17年度比		26年度比		コア業務粗利益比率
	役務取引等収益	役務取引等費用	26年度	役務取引等収益	役務取引等費用	27年度	役務取引等収益	役務取引等費用	増減率	増減額	増減率	増減額		
									増減率	増減額	増減率	増減額		
北海道	73.9	129.7	55.8	53.2	52.6	105.4	52.8	△ 28.8	△ 21.3	△ 1.0	△ 0.5	5.8		
東北	21.5	84.1	62.5	14.4	13.3	75.1	61.7	△ 38.1	△ 8.2	△ 7.4	△ 1.0	1.9		
東京	196.0	385.6	189.6	159.1	161.1	334.4	173.2	△ 17.7	△ 34.8	1.3	2.0	5.1		
関東	195.6	428.4	232.8	138.4	138.0	377.4	239.3	△ 29.4	△ 57.5	△ 0.2	△ 0.3	4.2		
北陸	19.4	54.8	35.3	20.0	18.8	54.7	35.9	△ 3.3	△ 0.6	△ 6.3	△ 1.2	4.2		
東海	236.3	452.9	216.6	163.3	166.3	428.8	262.5	△ 29.6	△ 69.9	1.8	2.9	5.1		
近畿	161.8	419.5	257.6	132.4	134.7	385.3	250.5	△ 16.7	△ 27.1	1.7	2.3	4.0		
中国	50.3	116.6	66.2	50.1	48.2	115.2	67.0	△ 4.2	△ 2.1	△ 3.7	△ 1.8	5.7		
四国	△ 17.0	27.4	44.4	△ 6.1	△ 4.5	25.7	30.2	—	12.4	—	1.6	—		
九州北部	14.1	43.6	29.4	2.5	1.1	36.7	35.6	△ 92.1	△ 13.0	△ 55.8	△ 1.4	0.3		
南九州	15.8	58.9	43.1	△ 0.8	△ 2.6	48.2	50.9	—	△ 18.4	—	△ 1.8	—		
合計	969.3	2,204.3	1,234.9	726.3	726.6	1,989.4	1,262.8	△ 25.0	△ 242.6	0.0	0.3	4.2		

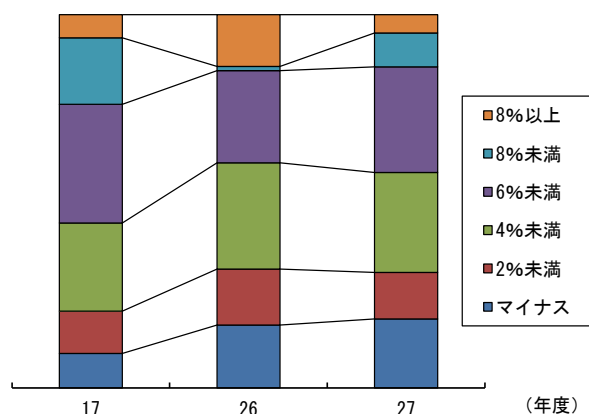
(備考) 沖縄県は合計に含む。

27年度の信用金庫別のコア業務粗利益に占める役務取引等利益の割合は、①2%未満が82金庫(構成比30.9%、マイナスを含む。)、②2%以上4%未満が71金庫(26.7%)、③4%以上6%未満が75金庫(28.3%)、④6%以上8%未満が24金庫(9.0%)、⑤8%以上は13金庫(4.9%)であった(図表4)。ちなみに8%以上の13金庫の本店所在地区は、関東が3金庫、東北・東京・中国が各2金庫、北海道・北陸・東海・近畿は各1金庫となる。17年度の構成比と比較すると、2%未満が20.5%(60金庫)から30.9%(82金庫)に上昇する一方で、6%以上は23.9%(70金庫)から13.9%(37金庫)に低下している。

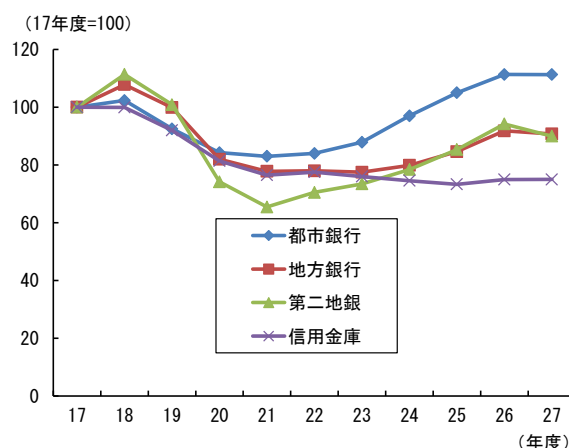
(3) 他業態との比較

メガバンク（都市銀行）や地域銀行は手数料収入の強化に積極的とされるため、業態間の役務取引等利益を比較してみた（図表5）。17年度を100とすると、27年度の都市銀行は111.2、地方銀行は90.7、第二地銀は89.9となった。同期間の信用金庫（74.9）を上回るものの、地方銀行および第二地銀とも10年前の水準を下回っている。次に役務取引等利益を収益と費用に分解すると、役務取引等収益は、都市銀行（12.9%増）と地方銀行（4.6%増）が17年度比で増加したのに対し、第二地銀は微減（0.0%減）であった。また役務取引等費用をみると、都市銀行（17.5%増）、地方銀行（31.7%増）、第二地銀（9.7%増）ともに増加している。ちなみに信用金庫は、それぞれ9.7%減、2.2%増であった。

(図表4) 信用金庫別のコア業務粗利益に占める役務取引等利益の割合の変化



(図表5) 業態別の役務取引等利益の推移



2. 取引先の本業支援に伴う手数料の受領

(1) 本業支援の要請

貸出金利回りの低下に伴う貸出金利息の減少が深刻化するなか、地域銀行だけでなく、多くの信用金庫が手数料収入（役務取引等利益）の強化に注力している。

手数料収入を強化する方法は、大きく①役務取引等収益（収入）の増加と、②役務取引等費用（支出）の削減の2手法がある。①については、預かり資産の強化や手数料体系の見直しが活発である。一方の②をみると、プロパーのカードローンや住宅ローンを推進し役務取引等費用の削減に成功した地域銀行がある¹。また、数年前にメガバンクや大手の地域銀行が実施したコンビニATMの手数料有料化（引上げ）も費用削減の一環とされる²。

¹ 貸出金利息の強化といった狙いもある。

² 同時に自行ATMの利用促進による手数料収入の増強といった狙いもある。

本稿では、28年9月に公表された「金融仲介機能のベンチマーク」に関連し、取引先の本業支援に伴う手数料の受領に注目したい。今後の信用金庫の目指す方向として取引先の本業（企業価値の向上）支援の強化がある（図表6）。信用金庫はこれまでも中小企業に対する創業支援、販路開拓支援、事業承継支援などのライフステージ別にソリューションを提供してきた。

販路開拓支援を例にあげると、取引先の売上げが拡大するようバイヤー企業の紹介や産学官連携を活用した製商品の開発、海外進出または輸入のサポート、在庫管理などの経営コンサルティングの実施などがある。これらの支援活動は、短期間で成果が出にくく、直接、融資実行につながるような性格のものでもない。また信用金庫による単独での支援は難しく、外部専門家や大企業、行政などとの連携・ビジネスマッチングが不可欠となる。

（図表6）「本業（企業価値の向上）支援・企業のライフステージに応じたソリューションの提供」に記載された選択ベンチマーク

- | |
|--|
| 12. 本業（企業価値の向上）支援先数、及び、全取引先数に占める割合 |
| 13. 本業支援のうち、経営改善支援が見られた先 |
| 14. ソリューション提案先数及び融資額、及び、全取引先数及び融資額に占める割合 |
| 15. メイン取引先のうち、経営改善提案を行っている先の割合 |
| 16. 創業支援先数（支援内容別） |
| 17. 地元への企業誘致支援件数 |
| 18. 販路開拓支援を行った先数（地元・地元外・海外別） |
| 19. M&A支援先数 |
| 20. ファンド（創業・事業再生・地域活性化等）の活用件数 |
| 21. 事業承継支援先数 |
| 22. 転廃業支援先数 |
| 23. 事業再生支援先における実抜計画策定先数、及び、同計画策定先のうち、未達成先の割合 |
| 24. 事業再生支援先におけるDES・DDS・債権放棄を行った先、及び、実施金額（債権放棄額にはサービサー等への債権譲渡における損失額を含む、以下同じ） |
| 25. 破綻懸念先の平均滞留年数 |
| 26. 事業清算に伴う債権放棄先数、及び、債権放棄額 |
| 27. リスク管理債権（地域別） |

（備考）金融庁「金融仲介機能のベンチマーク」より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

すでにM&A成約時の成功報酬として手数料を外部専門家から受領する事例は全国的にみられるようになった。信用金庫の提供するソリューションを質・量ともに向上させるためには、外部専門家との連携は不可欠であり、つれてビジネスマッチング業務の活発化が進展しよう。こうしたなか取引先の本業支援の対価として手数料を受領するケースが増えると予想される。

(2) 地域銀行の取組み

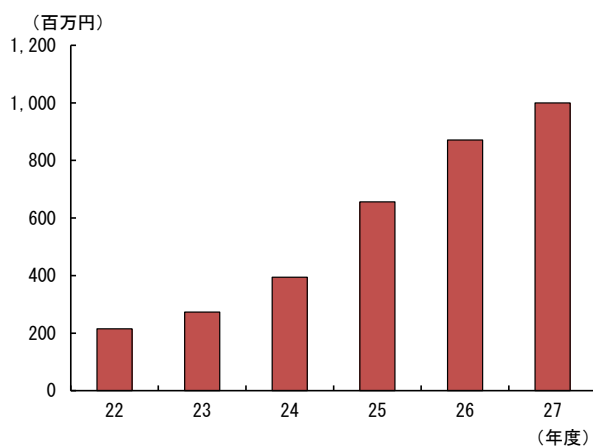
地域銀行は、預かり資産の推進に加え、法人取引先から得る手数料（法人役務手数料）の強化に熱心である。これは、貸出金利回りの低下を主因とする貸出金利息の減少を手数料収入でカバーする取組みの一環とも言える。より本質的には、事業性評価に基づくソリューションの提供に要したコストを手数料の形で受領する考えによるとみられる。

例えば事業性評価の結果、取引先の売上増加が最適な支援策との結論に至った場合、地域銀行は販路開拓のためビジネスマッチング先を紹介するだろう。ビジネスマッチングが成約した場合、支援先の売上増と同時に、ビジネスマッチング先にも仕入れ面などでメリットを提供できる。そこで成功報酬とも言える手数料をビジネスマッチング先から受領することがある。

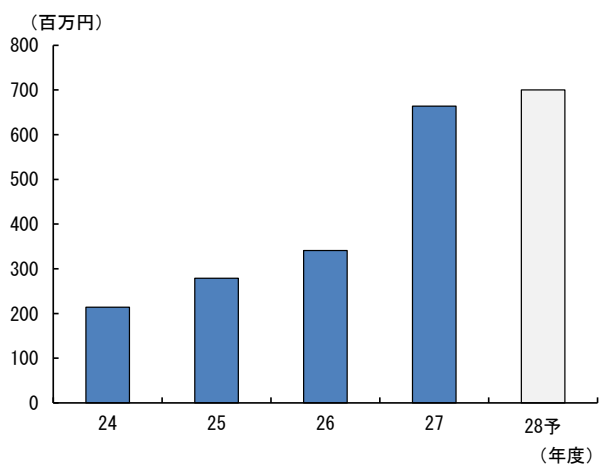
また、地域銀行が自らまたは外部専門家と連携し、有料で経営コンサルティングを実施する事例もみられるようになってきた。連携先のコンサルティング会社の立場に立つと、地域銀行が同社の代わりにコンサルティングの受託セールスをしてくれたと言えよう。そのため、同社は販売代理店手数料に近いイメージで地域銀行に対し手数料を支払うケースもある。

具体的な地域銀行の事例をあげると、群馬銀行は事業性融資に力を入れる一方で法人役務手数料の強化に熱心である。同行の法人役務収益は 22 年度の 2 億円から 27 年度には 10 億円に拡大した（図表 7）。28 年度上期実績は 6 億円と前年同期（4 億円）を上回るペースで拡大している。内訳では、私募債やシンジケートローンの割合が高いものの、M&A や有料ビジネスマッチングに関連した手数料収入も着実に伸びつつあるとされる。

（図表 7）群馬銀行の法人役務収益



（図表 8）山陰合同銀行の事業支援関連手数料



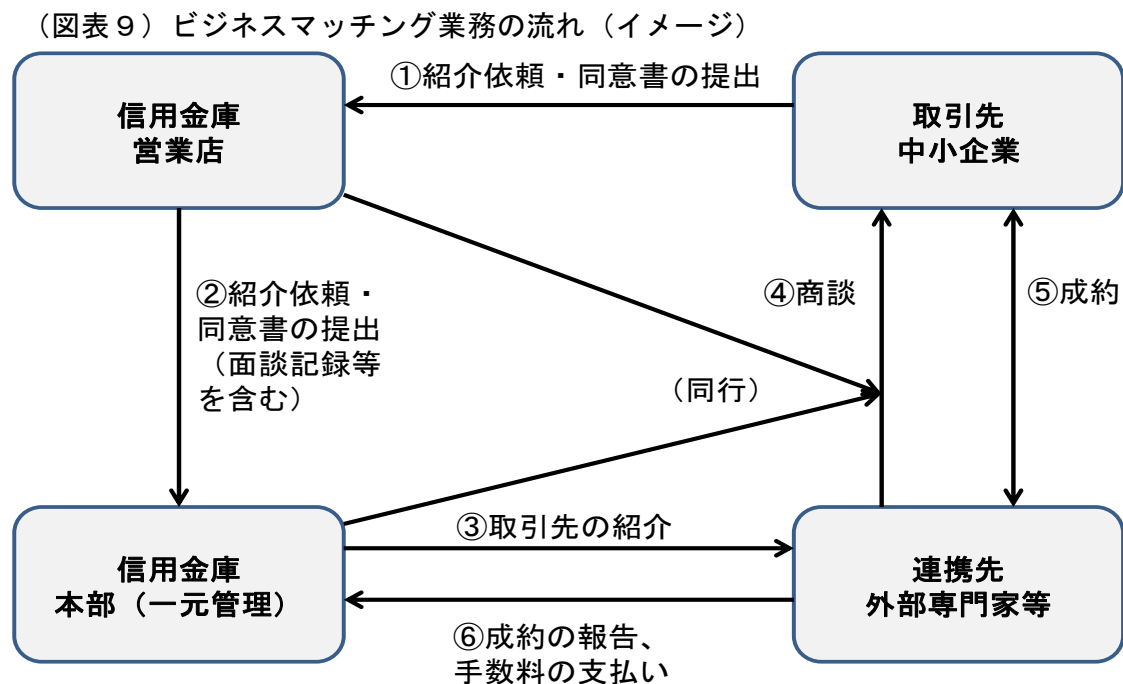
（備考）図表 7・8とも各行 IR 公表資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

山陰合同銀行は取引先の事業支援活動「1人1社運動」を展開している。同運動の成果として付加価値の向上した先³は、27年度上期の31社から同下期の59社、さらに28年度上期には103社に増えた。展開策の例をみると、同行では行員による有料のコンサルティング業務やビジネスマッチング業務を提供しており、関連する事業支援関連手数料も24年度の2億円から28年度には7億円（予定）まで増加が見込まれる（図表8）。なかでもビジネスマッチング手数料は、24年度の49百万円から28年度には120百万円に増加を予想する。

3. 取組み時の留意点等

(1) ビジネスマッチング業務の流れ

取引先の本業支援のうち、有料ビジネスマッチング業務の流れを紹介する（図表9）。これは、ニーズのある取引先を信用金庫が外部専門家などのビジネスマッチング先に紹介し、商談が成約した際にビジネスマッチング先から手数料を得るという場合のスキームである。販路開拓支援を目的とするバイヤー企業などとのビジネスマッチングに加え、外部専門家などの連携先の紹介も同様の仕組みに属する。



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

- ① 取引先は、信用金庫の営業店にビジネスマッチング先の紹介依頼を同意書と合わせて申し込む（書面の提出）。

³ 経営指標（売上・営業利益率、労働生産性等）の改善がみられた先を指す。

- ② 営業店は、本部の担当部署に取引先の紹介依頼書面等を提出する（本部による一元管理）。
- ③ 本部は、取引先から依頼のあったビジネスマッチング先に取引先を紹介する（開示可能な範囲での紹介）。
- ④ ビジネスマッチング先は、信用金庫から得た情報に基づき取引先と商談する（信用金庫の職員が同行するケースあり）。
- ⑤ 商談の結果、ビジネスマッチングが成約する。
- ⑥ ビジネスマッチング先は、信用金庫にビジネスマッチングの成約を報告すると同時に、所定の手数料を支払う。

（２）顧客の反応（マッチングニーズの有無）

ビジネスマッチング先から信用金庫が手数料を受領することについて、取引先の同意を得られないのではないかとの意見がある。しかしながら既にビジネスマッチング業務を有料で実施中の信用金庫にヒアリングすると、手数料の受領について顧客からは納得を得られており、特別クレームは届いていないとのことであった。

と言うのも、全ての取引先が具体的な課題解決案を有する訳でなく、例えば漠然と『遊休不動産を上手く活用したい』といったニーズを有するケースもある。そのような取引先にとって、信用金庫が多様なビジネスマッチング先を提示することに付加価値を感じ、ビジネスマッチング先から手数料を得ることに對し不満を持たないだろう。取引先のなかには、『普段、継続的に取引をしている信用金庫を通じたビジネスマッチング案件だったら、商談が不調に終わっても気分的に断りやすい』『有料の方がお互いの真剣度合いも高まる』との意見もあった。

（３）検討課題

取引先の本業支援の一環としてビジネスマッチング業務（手数料あり）を開始する際は、①役職員の意識改革の徹底、②優越的地位の濫用防止等の体制整備、③ビジネスマッチング先の選定・拡充などが検討課題となる（図表 10）。

（図表 10）主な検討課題

役職員の意識改革の徹底	あくまでも取引先の本業支援が目的であり、手数料収入の獲得を目的化させないよう、役職員に周知徹底する。
優越的地位の濫用防止等の体制整備	優越的地位の濫用防止、利益相反行為の防止、情報管理の徹底などの体制整備を図る。
ビジネスマッチング先の選定・拡充	外部専門家などのビジネスマッチング先を選定する際のルール決めを行う。

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

① 役職員の意識改革の徹底

取引先本業支援に伴う手数料の受領はあくまでも支援の対価（結果）であり、手数料収入の獲得を目的化させないよう周知徹底する必要がある。より丁寧な取引先本業支援に取り組んだ結果として、成功報酬的な位置付けで手数料を受領するのであり、最初から手数料の受領を意図した活動を行わないよう役職員に周知を図る。

② 優越的地位濫用の防止等の体制整備

ビジネスマッチング業務による手数料の受領開始にあたっては、優越的地位の濫用防止、利益相反行為の防止、情報管理の徹底などの体制整備が不可欠である。すでに導入済みの信用金庫では、取引先に対する説明の徹底、自金庫として特定のビジネスマッチング先を提示（誘導）しない、取引先とは書面による契約を実施、記録を残すなどの対応を図っている（図表 11）。そのほか営業店と担当部署のみでビジネスマッチング業務を完結するのではなく、別の部署による牽制（チェック）機能が重要と考えられる。

営業店の職員はニーズのある取引先の相談を受け付けた場合、「相談等の申込書」「ビジネスマッチング業務にかかる紹介シート」「交渉情報記録」などを本部に報告する。また、ビジネスマッチング先の紹介にあたっては、手数料収入の獲得を目的とせず、取引先のニーズ対応を基本に取り組むよう営業店に周知徹底している。

（図表 11）体制整備の例（ヒアリングより）

- ビジネスマッチングのニーズのある取引先（相談者）が紹介を申し込む際の依頼書に「ビジネスマッチング先から手数料を受領することがある」旨を明示すると同時に、説明を徹底する。
- 営業店と取引先との交渉履歴は全て記録（書面）に残す。
- ビジネスマッチング業務においては、特定の企業を推奨しない。
- ビジネスマッチング成約時には再度取引先にビジネスマッチング先からの手数料受領の同意を求める。
- ビジネスマッチング業務の一連の流れをコンプライアンス部門が都度チェックし、優越的地位の濫用、利益相反行為に該当しないことを判定する。
- ビジネスマッチング先の選定は部長会の承認を条件とする。

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

③ ビジネスマッチング先の選定・拡充

取引先の本業支援について全てのソリューションを自金庫で賄うのは難しい。外部専門家を活用したビジネスマッチング業務を拡充することで支援の質・量を高める必要がある（図表 12）。そのため、ビジネスマッチング先の選定ルールを明確にする必要がある。ある信用金庫では、複数の企業がビジネスマッチング契約のための提携を

申し込んできたため、交通整理の意味をこめて選定ルールを策定した。同金庫では、本部の担当部署が連携先を決定するのではなく、部長会での承認を条件付けている。

(図表 12) ビジネスマッチング先の例

(不動産有効活用の場合)	(経営コンサルティングの場合)
不動産会社	コンサルティング会社
アパート会社	会計事務所
ハウスメーカー	システム会社 (シンクタンク)
コンビニエンスストア	警備会社
時間貸駐車場運営会社	商社 等
貸倉庫会社 等	

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

おわりに

28年9月に金融庁が公表した「金融仲介機能のベンチマーク」を受け、信用金庫の取引先の本業支援は一段の拡充が予想される。一方で、販路開拓や事業承継の支援などは時間と労力を要する業務であり、また外部専門家などを巻き込んだ支援となるケースが多いだろう。そのため、ニーズのある取引先を外部専門家に紹介するビジネスマッチング業務の活発化が予想される。

経営資源に限りのある信用金庫にとって、取引先の本業支援にかかる手数料の受領はソリューションの質・量の拡充を図るうえで必要な手法になると考えられる。

以上
とね かずゆき
 (刀禰 和之)

〈参考文献等〉

- ・ 信金中央金庫 地域・中小企業研究所「手数料収入の強化策について (金融調査情報 No. 27-30)」 (合せてお読みください)
- ・ 金融庁「金融仲介機能のベンチマーク」 (同庁HPに掲載)
- ・ 群馬銀行IR資料 (同行HPに掲載)
- ・ 山陰合同銀行IR資料 (同上)

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。