

**SCB** SHINKIN  
CENTRAL  
BANK

金融調査情報

29-17

(2017. 11. 27)



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>

## 信用金庫のフィービジネス強化への取組み－経営戦略②－

### 視点

平成 28 年度の信用金庫の役務取引等利益は、前期比 9.2%減少の 659 億円となり、減少に転じた。預貸金ビジネスの収益性が低下するなか、非金利収入であるフィービジネスの強化は安定収益源の確保に不可欠とされる。こうしたなか、各信用金庫は手数料体系の再設定や預かり資產業務の強化、法人役務手数料の徴収などに力を入れ始めた。今後はフィービジネス強化に向けた提案力の向上が更に求められると予想される。

そこで本稿では信用金庫のフィービジネス強化策について、複数信用金庫へのヒアリング・意見交換の結果等を参考に取り上げる。

### 要旨

- 平成 28 年度の信用金庫の役務取引等利益は、前期比 9.2%減少の 659 億円となった。18 年度と比較すると 31.9%減となる。
- 内訳をみると、収入項目の役務取引等収益が前期比 0.4%減の 1,981 億円に伸び悩む一方で、支払項目の役務取引等費用は前期から 4.6%増加し 1,321 億円となった。
- 各信用金庫は、フィービジネス強化に向け、手数料体系の再設定や預かり資產業務の強化などを活発化させている。本業支援の一環としてビジネスマッチング手数料などの新設に乗り出す信用金庫もみられる。
- フィービジネスを強化するためには、①費用対効果の検討、②役職員の意識改革、③人材育成の強化、④目標設定の変更などが不可欠とされる。

### キーワード

フィービジネス、役務取引等利益、非金利収入、ビジネスマッチング手数料

目次

はじめに

1. 役務取引等利益の推移
2. フィービジネス強化手法
3. 主な取組事例
4. 検討課題

おわりに

はじめに

平成 28 年度の信用金庫の役務取引等利益は、前期比 9.2%減少の 659 億円となり、減少に転じた。預貸金ビジネスの収益性が低下するなか、非金利収入であるフィービジネスの強化は安定収益源の確保に不可欠とされる。こうしたなか、各信用金庫は手数料体系の再設定や預かり資産業務の強化、法人役務手数料の徴収などに力を入れ始めた。今後はフィービジネス強化に向け提案力の向上が更に求められると予想される。

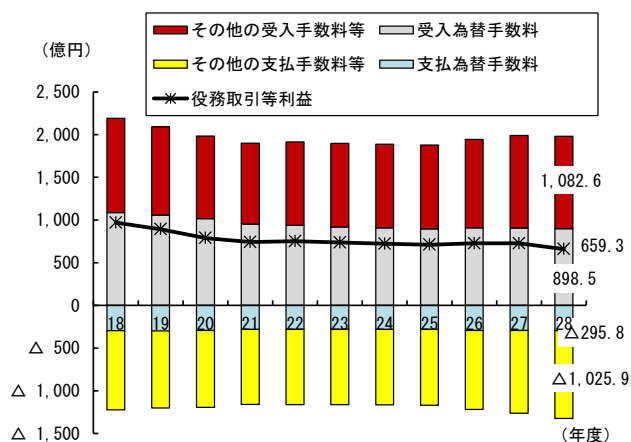
そこで本稿では信用金庫のフィービジネス強化策について、複数信用金庫へのヒアリング・意見交換の結果等を参考に取り上げる。

1. 役務取引等利益の推移

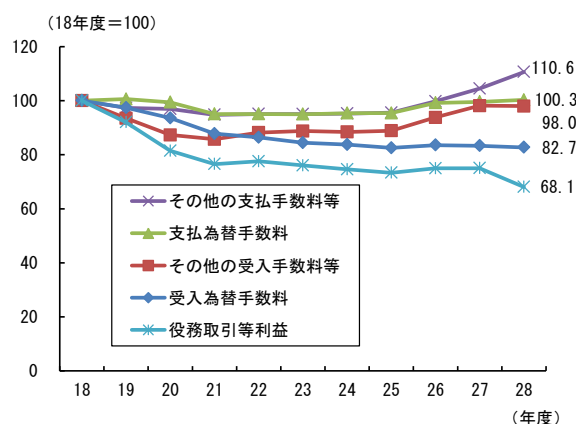
(1) 役務取引等利益の増減要因

平成 28 年度の信用金庫の役務取引等利益は、前期比 9.2%、67 億円減少の 659 億円となり、再び減少に転じた（図表 1）。信用金庫の役務取引等利益は減少傾向が続き、18 年度比で 31.9%、309 億円の減少となった。

(図表 1) 役務取引等利益の推移



(図表 2) 役務取引等利益の推移（指数）



(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 1～6 まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

役務取引等利益の内訳は、役務取引等収益（収入）が前期比 0.4%減の 1,981 億円にとどまる一方で、役務取引等費用（支払）は 4.6%増の 1,321 億円であった。

18 年度と比べると、役務取引等収益は 9.5%減少する一方で、役務取引等費用は 8.5%増加している。役務取引等収益と役務取引等費用をさらに分解すると、役務取引等収益の 45.3%を占める「受入為替手数料」は、振込件数の減少や A T M の手数料引下げなどが影響し、18 年度比で 7.2%減少した（図表 2）。「その他の受入手数料等」は、預かり資産推進などが行われたものの、伸び悩んでおり、18 年度比で 2.0%減であった。次に役務取引等費用をみると、22.3%を占める「支払為替手数料」は、コンビニ A T M への支払などから 0.2%増であった。一方、「その他の支払手数料等」は、保証付の住宅ローンやカードローンなどを推進してきた結果、18 年度比で 10.6%増に達する。

## （2）地区別・預金規模別の動向

### ① 地区別

28 年度の地区別の役務取引等利益は、マイナス幅の縮小した四国を除く 10 地区で前期を下回った（図表 3）。東北が前期から 40.3%減少したほか、北陸（18.3%減）、中国（16.5%減）、関東（14.3%減）で 2 桁減少した。役務取引等利益がマイナスの地区は 1 地区増え、3 地区となる（四国、九州北部、南九州）。

18 年度比では四国を除く 10 地区で減少した。内訳項目で「その他の受入手数料等」が 18 年度から増加したのは近畿（7.5%増）、東海（4.8%増）、四国（4.5%増）、北陸（1.1%増）となった。また、「その他の支払手数料等」が増加したのは、東海（36.7%増）、九州北部（34.5%増）、南九州（25.1%増）、関東（12.2%増）、北陸（11.5%増）、近畿（8.2%増）であった。

（図表 3）地区別の役務取引等利益

（単位：億円、%）

	18年度	27年度	28年度	役務取引 等収益	役務取引 等費用	18年度対比		27年度対比		役務取引 等利益 R O A
						増減額	増減率	増減額	増減率	
						北海道	71.3	52.6	50.2	
東北	18.1	13.3	7.9	71.7	63.8	△ 10.2	△ 56.2	△ 5.3	△ 40.3	0.01
東京	196.0	161.1	156.9	336.4	179.4	△ 39.0	△ 19.8	△ 4.1	△ 2.6	0.06
関東	191.7	138.0	118.2	371.0	252.7	△ 73.5	△ 38.3	△ 19.8	△ 14.3	0.04
北陸	20.3	18.8	15.3	53.2	37.8	△ 4.9	△ 24.4	△ 3.4	△ 18.3	0.03
東海	239.0	166.3	155.6	436.0	280.4	△ 83.4	△ 34.9	△ 10.7	△ 6.4	0.04
近畿	163.0	134.7	123.9	388.0	264.1	△ 39.1	△ 23.9	△ 10.7	△ 8.0	0.04
中国	52.8	48.2	40.2	109.5	69.2	△ 12.5	△ 23.7	△ 7.9	△ 16.5	0.06
四国	△ 15.9	△ 4.5	△ 1.7	27.3	29.1	14.1	-	2.7	-	-
九州北部	14.3	1.1	△ 1.7	36.1	37.8	△ 16.0	-	△ 2.8	-	-
南九州	16.9	△ 2.6	△ 4.8	46.3	51.2	△ 21.8	-	△ 2.1	-	-
合計	968.7	726.6	659.3	1,981.1	1,321.8	△ 309.3	△ 31.9	△ 67.3	△ 9.2	0.04

（備考）1. 沖縄県は合計に含む。

2. 28 年度の役務取引等利益がマイナス 3 地区の増減率および R O A は算出せず。

## ② 預金規模別

預金規模別の役務取引等利益の動向をみるため、役務取引等利益ROAの状況のみをみる（図表4）。28年度の預金規模別の役務取引等利益ROAは、1,000億円未満の階層でマイナスとなったほか、1,000億円以上1,500億円未満の階層も0.00%にとどまった。一方で1兆5,000億円以上の階層が0.06%となるなど、相対的に預金規模の大きい方が役務取引等利益ROAも高くなる傾向がみられる。

（図表4）預金規模別の役務取引等利益ROA

（単位：％、億円、金庫）

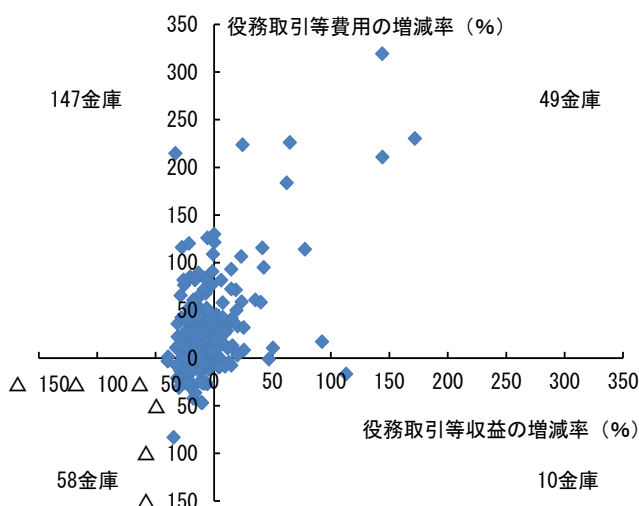
預金規模	18年度	27年度	28年度	28年度			信用金庫数
				役務取引等利益	役務取引等収益	役務取引等費用	
～1,000	0.03	0.00	—	△ 4.5	28.3	32.8	29
～1,500	0.05	0.01	0.00	0.7	57.7	57.0	37
～2,000	0.05	0.01	0.01	4.0	51.7	47.7	23
～3,000	0.06	0.03	0.02	22.4	135.2	112.7	44
～5,000	0.09	0.06	0.05	109.7	314.0	204.2	52
～7,000	0.09	0.05	0.04	60.7	194.0	133.3	22
～10,000	0.09	0.06	0.05	82.0	221.4	139.4	20
～15,000	0.08	0.05	0.04	91.0	265.2	174.1	17
15,000～	0.09	0.06	0.06	293.0	713.1	420.1	20
合計	0.08	0.05	0.04	659.3	1981.1	1,321.8	264

（備考）役務取引等利益がマイナスの階層のROAは算出せず。

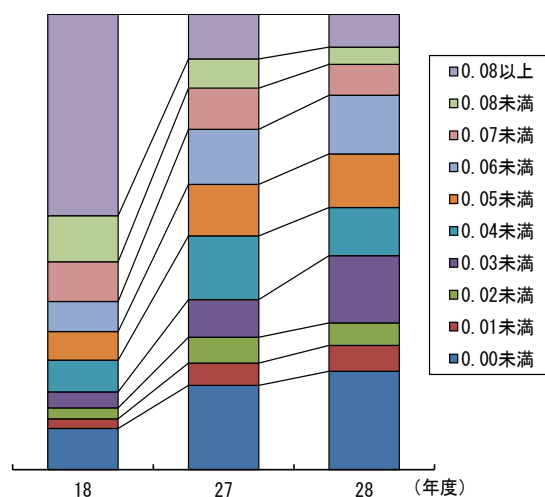
## （3）信用金庫別の動向

28年度の信用金庫別の役務取引等利益は、207金庫（構成比78.4%）がプラス（役務取引等収益>役務取引等費用）、57金庫（21.5%）はマイナス（役務取引等収益<役務取引等費用）であった。

（図表5）役務取引等収益と費用の増減率  
（18年度→28年度）



（図表6）役務取引等利益ROAの分布



18年度の役務取引等利益と比較すると、36金庫(13.6%)が増加、228金庫(86.3%)が減少した(マイナス幅の増減を含む)。増加した信用金庫のうち、1億円以上の増加が9金庫(3.4%)あった。また5億円以上減少したのは10金庫(3.7%)あった。

18年度から28年度の役務取引等収益と役務取引等費用の増減率を図示すると、①役務取引等収益・役務取引等費用ともに増加が49金庫(18.5%)、②役務取引等収益増加・役務取引等費用減少が10金庫(3.7%)、③役務取引等収益減少・役務取引等費用増加が147金庫(55.6%)、④役務取引等収益・役務取引等費用ともに減少は58金庫(21.9%)であった(図表5)。

また、28年度の役務取引等利益ROAの分布は、①マイナスが57金庫(21.5%)、②0.00%以上0.03%未満が67金庫(25.3%)、③0.03%以上0.06%未満が93金庫(35.2%)、④0.06%以上は47金庫(17.8%)であった(図表6)。18年度の分布と比較すると、マイナスが9.0%(26金庫)から21.5%(57金庫)に倍増した一方で、0.06%以上は63.0%(181金庫)から17.8%(47金庫)に低下している。

## 2. フィービジネス強化手法

各信用金庫は、フィービジネス強化に向け、手数料体系の再設定や預かり資産業務の強化、法人役務手数料の徴収などに取り組んでいる。取組み自体は少ないが、役務取引等費用の削減を意識した動きもみられつつある。

### (1) 手数料体系の再設定

受入為替手数料およびその他の受入手数料等の強化を意図した取組みである。信用金庫の場合、競合する地域銀行の手数料水準を参考に手数料体系を見直すケースが多い。そのため定期的に地域の競合金融機関の手数料体系や役務取引等利益の内訳項目などを比較し、自金庫の劣後する分野を確認、施策決定の参考としている。

近年の傾向では、融資事務手数料の新設・水準引上げなどアップフロントで収益を得る事例、現金届け手数料のように無料サービスを有料化する事例などがみられる。また、余剰資産の有効活用策を探る動きも強まってきた。その他、手数料体系の再設定では新設や引上げだけでなく、減免ルールの徹底なども行われている。

### (2) 預かり資産業務の強化

保険商品や投資信託に加え、信託商品などの商品ラインナップを広げ、多様な顧客ニーズに対応している。低金利が続くなか高齢化社会への対応を含め、富裕層向け資産運用ビジネスの重要性は高まる方向にある。

なお、預かり資産の推進にあたっては、女性職員の活躍拡大と関連付けて取り組む事例が目立つ。

### （３）法人役務手数料の徴収

金融仲介機能の発揮のためベンチマークで求められる取引先本業支援に取り組むため、コンサルティング手数料やビジネスマッチング手数料などの法人役務手数料を新設する動きがみられる。同時に安定収益源として、法人取引先に対するインターネットバンキング（ＩＢ）契約や外為取引の推進に再注目する信用金庫も多い。

### （４）役務取引等費用の削減

地域銀行のなかには、プロパーの住宅ローンやカードローンを推進する動きも出ている。保証会社を使わないことで、リスクに見合った相対的に高い貸出金利回りを獲得すると同時に、増加する保証料を抑制する狙いがあるようだ。事業性融資の分野でも、保証協会付融資からプロパー貸出への動きがみられ、今後、信用金庫の間で広がる可能性もあろう。

## 3. 主な取組事例

各信用金庫は、フィービジネス強化に向けた諸施策を活発化させている。組織横断の検討チームを立ち上げ、手数料の引上げ交渉などに取り組む信用金庫がみられる。ビジネスマッチング手数料などの新しいフィービジネスの種を探す動きがある一方で、貸金庫の稼働率アップのような既存のサービスを推進する信用金庫も多い。

本稿では、信金中央金庫 地域・中小企業研究所が信用金庫の経営戦略の策定を支援するため、平成 29 年度に開催した「経営戦略プランニング研修」<sup>1</sup>でのディスカッション内容などを参考に、各信用金庫におけるフィービジネス強化策について紹介する。

#### （図表 7）フィービジネス強化への取組み（主なもの）

##### （検討体制）

- ・ 手数料見直しに係る P T を設置し、組織をあげて地公体取引手数料の適正化や現金手配業務に係る手数料の引上げ等を実施する。
- ・ 組織横断の P T を立ち上げ、ゼロベースで役務取引等収益全般を見直す。
- ・ 同規模や同地区信用金庫の役務取引等利益の構造を分析し、自金庫の課題を探ったうえで、施策に反映させる。

##### （手数料体系の再設定等）

- ・ 地元地銀の見直し状況を参考にしつつ手数料体系を再設定する。
- ・ 地公体取引手数料や公的機関からの調査・照会等に対する手数料を改定する。

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

<sup>1</sup> 29 年度は 4 回開催し、合計 34 金庫 36 人が受講した。

(図表7) フィービジネス強化への取組み(主なもの) (続き)

(手数料の再設定等) 続き

- ・ 融資関係手数料を見直し、アップフロントの手数料収入を強化する。
- ・ 自振業者と引落とし手数料の見直しを交渉する。
- ・ 既存顧客の囲い込みを図るため、カードローンと住宅ローン利用先を対象にATM時間外手数料を一部無料化した一方で、住宅ローン事務取扱手数料を徴収する。
- ・ 手数料の減免基準を厳格運用し、年1回の見直しを義務付ける。

(新設等)

- ・ 新規契約から繰上げ返済手数料の特約を設定する。
- ・ ゼネコンやコンビニエンスストアとのビジネスマッチング契約手数料の徴収を開始する。
- ・ 現金届けなどの無料サービスを見直し、有料サービスとして提供する。
- ・ 有料の顧客組織を設立し、会員向けに有料サービスを提供する。
- ・ 成功報酬型のコンサルティング手数料の徴収を検討する。
- ・ 余剰資産の有効活用を検討する。

(推進策)

- ・ 営業店評価では、貸出金利息収入と役務収益(預かり資産と外国為替手数料の合計)の総額を収益目標値に設定する。
- ・ 営業店評価における収益ウェイトを高め、営業店は貸出金利息または手数料収入を勘案した収益獲得策に取り組む(経費も評価項目に盛り込んでいる)。
- ・ 渉外担当者の担当顧客の為替手数料等に見える化し、推進時の参考に活用する。
- ・ 預かり資産の営業店評価方法を、獲得件数から手数料金額の評価に変更する。
- ・ 法人メイン化に力を入れ、IB・FB契約や外為取引を推進する。
- ・ 貸金庫の未利用状況を確認し、該当店舗に目標を割り振る。
- ・ 金利面で推進の困難な住宅ローン案件については、住宅金融支援機構のフラット35を提案し手数料収入につなげる。
- ・ IB、クレジットカード、デビットカード等の利用促進を進める。
- ・ 優良取引先に私募債を提案する。
- ・ 法人会員企業向けにも金融商品を販売する。

(預かり資産業務)

- ・ 本部に窓口担当推進役を配置し、臨店による窓口指導を実施する。
- ・ 保険会社や証券会社OBを採用し、渉外担当者への帯同訪問等を実施する。
- ・ 預かり資産の専担者(女性)を本部および営業店に配置する。
- ・ 窓口および渉外担当者は預かり資産案件を専担者にトスアップする体制を構築する。

## 4. 検討課題

信用金庫がフィービジネスを強化するためには、①費用対効果の検討、②役職員の意識改革、③人材育成の強化、④目標設定の変更などが不可欠とされる。

### (1) 費用対効果の検討

新たな手数料収入を獲得するために要するコストを検討する必要がある。システム投資や職員の育成に要するコスト、事務フロー・コンプライアンスなどの体制整備に要するコストなどを勘案する必要がある。コストに見合うだけのニーズが見込めるのかについて冷静な判断が求められよう。例えば、本業支援に関するビジネスマッチング手数料などは得られる手数料金額とコストとを勘案し、メニューを詰めていく方が無難である。近年、両替機を店頭から撤去したり、夜間金庫を廃止したりする事例がみられるようになった。手数料収入の面では減収となるが、それ以上のコスト削減効果を重視した施策と考えられる。

### (2) 役職員の意識改革

為替手数料などは1件あたり収入額が少額のため、推進に消極的な意見もある。しかしながら貸出金利回りの低下を主因とする貸出金利息収入の減少が深刻化する現在、クロスセルによる収益確保が大切となっている。IB契約や公共料金・クレジットカードの自振り契約などを積み上げることは中長期的な安定収益源につながる。必要なら手数料の減免基準の厳格運用や貸金庫の推進など、営業店が取組みに消極的な分野についても目標設定に盛り込んでいく必要があるのではないかと。

### (3) 人材育成の強化

役職員の意識改革に関連するが、人材育成を加速させる必要がある。取引先本業支援にかかるビジネスマッチング手数料を徴収する場合、取引先が納得するような、手数料に見合った高度な提案が求められる。これは預かり資產業務の強化でも同様であり、研修の充実や自己啓発の奨励などを通じた提案能力の向上が進められている。

今後は、これまで以上に提案能力の向上につながるような人材育成の強化が求められる。

### (4) 目標設定の変更

貸出金残高の獲得および積上げを基本とする営業店評価から、収益重視の営業店評価、さらには定性評価・プロセス重視の評価体系に見直しが進んでいる。手数料収入の獲得を目標設定に盛り込むことが求められる一方で、顧客本位の営業活動を推進するような目標のあり方についても検討する必要があるだろう。

ただし繰返しとなるが、クレジットカードや公共料金などの自振口座、貸金庫契約、



I B契約などの安定収益源につながる施策について、目標設定に盛り込んだ方が効果的との意見は多い。

## おわりに

信用金庫の貸出金利息が減少するなか、非金利収入であるフィービジネスに期待する声は大きい。フィービジネスの強化にあたっては、新しい収益源の発掘だけでなく、今ある手数料体系の再設定等を徹底することも大切である。競合金融機関の動向には絶えず注意を払う必要がある。

フィービジネスの強化は、自金庫の顧客向けサービスのあり方や営業推進策の根幹に関わる施策であり、大袈裟に言えば今後のビジネスモデルを構築するうえで重要な検討テーマと考えられる。

以 上  
とね かずゆき  
(刀禰 和之)

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。