

SCB SHINKIN
CENTRAL
BANK

金融調査情報

30-24

(2019. 2. 15)



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推進動向 ー経営戦略⑱ー

視点

2017年度の信用金庫の役務取引等利益は、595億円となり2年連続で前期を下回った。収入となる「受入為替手数料」と「その他の受入手数料等」が伸び悩むとともに、「その他の支払手数料等」の増加が利益減少の要因である。非金利収入である役務取引等利益を伸ばすため、各信用金庫は手数料の改定や新設、目標設定の見直しなどといった手数料収入の推進に取り組んでいる。

そこで本稿では、18年度の信用金庫の手数料収入の推進動向について、複数信用金庫に対するヒアリング・意見交換の内容などを参考に上げる。

要旨

- 2017年度の信用金庫の役務取引等利益は、前期比64億円、9.7%減少の595億円であった。なかでも「その他の支払手数料等」が「その他の受入手数料等」を上回った点が特徴となる。
- 非金利収入を伸ばすべく手数料収入の推進強化に動く信用金庫が多くみられる。
- 18年度の実績では、手数料の改定や新設が目立つ。また、営業店評価における手数料収入の比率を引き上げる信用金庫もみられる。
- 個別の強化策では、貸金庫の稼働率向上への取り組みが活発である。
- 手数料収入の推進強化を検討する際の課題は、①自金庫の収益構造のあり方、②競合金融機関の動向、③顧客ニーズの確認などである。

キーワード

手数料収入、役務取引等利益、役務取引等収益、役務取引等費用、貸金庫の稼働率

目次

はじめに

1. 役務取引等利益の推移
 2. 手数料収入の強化の考え方
 3. 主な取組事例
 4. 貸金庫の稼働率向上への取組み
 5. 検討課題
- おわりに

はじめに

2017年度の信用金庫の役務取引等利益は、595億円となり2年連続で前期を下回った。収入となる「受入為替手数料」と「その他の受入手数料等」が伸び悩むとともに、「その他の支払手数料等」の増加が利益減少の要因である。非金利収入である役務取引等利益を伸ばすため、各信用金庫は手数料の改定や新設、目標設定の見直しなどといった手数料収入の推進に取り組んでいる。

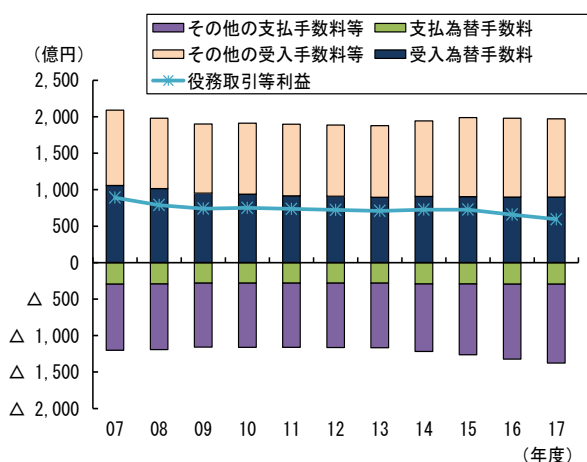
そこで本稿では、18年度の信用金庫の手数料収入の推進動向について、複数信用金庫に対するヒアリング・意見交換の内容などを参考に引き上げる。

1. 役務取引等利益の推移

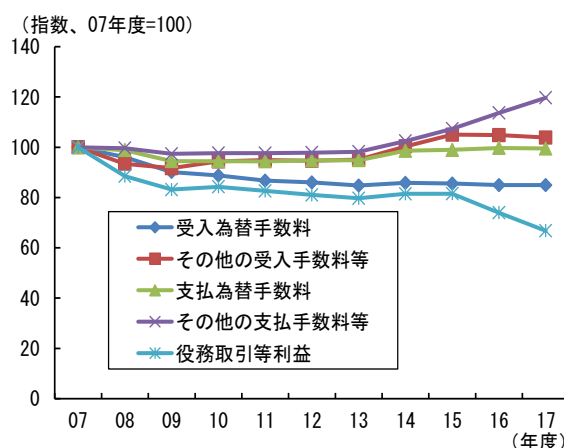
(1) 役務取引等利益の内訳

2017年度の信用金庫の役務取引等利益は、前期比9.7%、64億円減少の595億円となり、2年連続で前期を下回った(図表1)。非金利収入である役務取引等利益の伸長への期待は強いものの、07年度と比較すると、33.2%、296億円の減少である。

(図表1) 役務取引等利益の推移



(図表2) 内訳の変化



(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1～5まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

17年度の役務取引等利益を分解すると、役務取引等収益が1,970億円、役務取引等費用は1,375億円であり、差し引きの595億円が役務取引等利益である。

07年度を起点に各項目の増減状況を見る(図表2)。役務取引等利益のうち、預かり資産の推進強化などから「その他の受入手数料等」が3.4%増加したものの、為替手数料の減少から「受入為替手数料」は15.1%減であった。次に役務取引等費用のうち、「支払為替手数料」は0.5%減とほぼ横ばいの一方で、保証料の増加などを背景に「その他の支払手数料等」が19.7%増加している。

(2) 地区別の状況

17年度の地区別の役務取引等利益は、全11地区で前期を下回ると同時に、四国、九州北部、南九州の3地区でマイナスとなった(図表3)。マイナスの地区は07年度の1地区から3地区へ増えた。

07年度と比較し、役務取引等収益が増加したのは四国と東海の2地区で、南九州、北海道、九州北部、東北は2桁の減少となった。また、役務取引等費用が減少したのは四国と北海道の2地区で、九州北部と東海は3割を超える伸びを示す。

(図表3) 地区別の状況

(単位: 億円、%)

地区	07年度			16年度			17年度					
	役務取引等収益	役務取引等費用	役務取引等利益	役務取引等収益	役務取引等費用	役務取引等利益	役務取引等収益	07年度比	役務取引等費用	07年度比	役務取引等利益	07年度比
北海道	118.8	52.6	66.2	103.0	52.7	50.2	97.3	△18.1	51.8	△1.5	45.4	△31.3
東北	78.8	64.1	14.7	71.7	63.8	7.9	70.5	△10.4	65.8	2.7	4.6	△68.2
東京	359.0	178.1	180.8	336.4	179.4	156.9	338.6	△5.6	183.4	2.9	155.2	△14.1
関東	405.0	223.0	181.9	371.0	252.7	118.2	373.7	△7.7	265.5	19.0	108.1	△40.5
北陸	53.3	34.8	18.4	53.2	37.8	15.3	51.8	△2.6	39.0	12.0	12.8	△30.3
東海	433.3	219.9	213.4	436.0	280.4	155.6	435.8	0.5	292.6	33.0	143.2	△32.8
近畿	397.6	245.4	152.1	388.0	264.1	123.9	385.8	△2.9	279.2	13.7	106.5	△29.9
中国地区	118.0	67.1	50.9	109.5	69.2	40.2	107.5	△8.9	72.5	8.0	34.9	△31.3
四国	25.2	40.2	△14.9	27.3	29.1	△1.7	26.1	3.6	29.6	△26.2	△3.5	—
九州北部	42.5	29.3	13.2	36.1	37.8	△1.7	35.5	△16.3	40.1	36.9	△4.5	—
南九州	56.6	43.0	13.5	46.3	51.2	△4.8	45.7	△19.1	52.2	21.4	△6.4	—
合計	2,090.8	1,199.3	891.4	1,981.1	1,321.8	659.3	1,970.9	△5.7	1,375.5	14.6	595.3	△33.2

(備考) 沖縄は合計に含む。

(3) 信用金庫別の状況

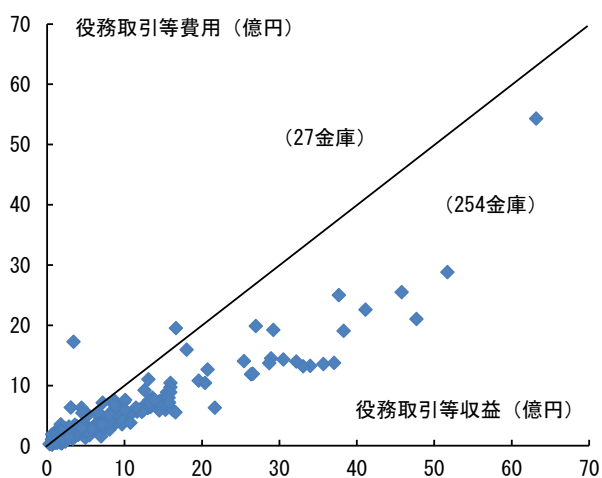
① 役務取引等利益の分解

17年度の信用金庫別の役務取引等利益は、193金庫(構成比73.9%)でプラスとなり、68金庫(26.0%)でマイナスとなった¹。なお、役務取引等利益が10億円を超える信用金庫は16金庫あったが、これらは預金規模が1兆円を超えている。

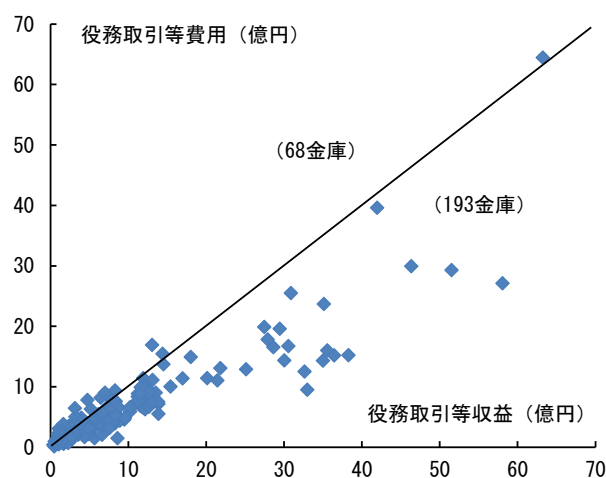
07年度との比較では、役務取引等利益がマイナスの信用金庫が27金庫(9.6%)から68金庫(26.0%)へ増えており、個別でも収支の悪化した信用金庫の増加がうかがえる(図表4)。

¹ 切り捨ての関係で合計は100に一致しない。

(図表4) 役務取引等収益と費用の関係
(2007年度)



(2017年度)

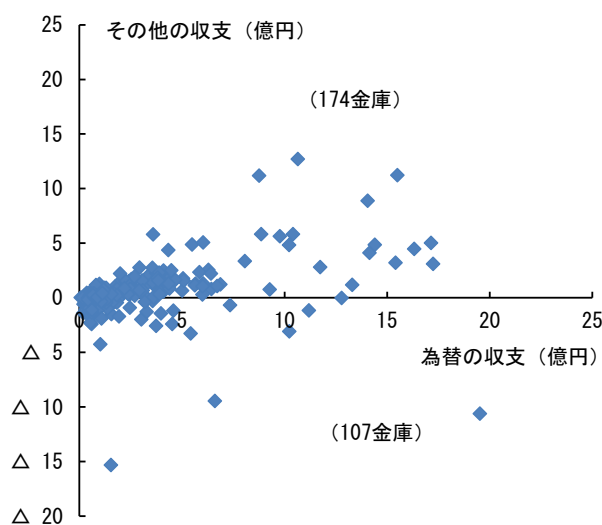


② 収支の分解

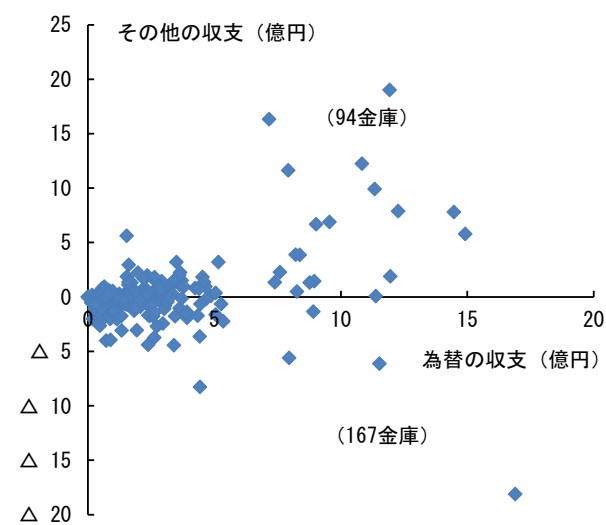
多くの信用金庫で役務取引等収益の減少と役務取引等費用の増加がみられることから収支関係を、「為替の収支」(受入為替手数料-支払為替手数料)と、「その他の収支」(その他の受入手数料等-その他の支払手数料等)とに分解した(図表5)。

07年度、17年度ともに為替の収支がマイナスの信用金庫は存在しなかったものの、その他の収支がマイナスの信用金庫が107金庫(38.0%)から167金庫(63.9%)に増加している。なお「その他の収支」全体では16年度までプラスだったが、17年度にマイナスに転じている。

(図表5) 収支の分解
(2007年度)



(2017年度)



2. 手数料収入の強化の考え方

日本銀行のマイナス金利政策（長短金利操作付き量的・質的金融緩和）の影響もあり、信用金庫の貸出金利息は減少が続いている。貸出金残高の積上げに加え利回りの改善に取り組んでいるものの、利息収入減少に歯止めをかけるので手一杯なのが実情であろう。こうしたなか、非金利収入を伸ばすべく手数料収入の推進強化に動く信用金庫は多い。

2018年度の傾向は、収益貢献度を勘案し、マッチング手数料などの新しい手数料収入を模索する信用金庫より、既存の手数料収入を強化する信用金庫の方が目立つ。また、営業店評価に占める手数料収入の比率を引き上げる信用金庫もみられる。

（図表6）主な取組方針・考え方等（ヒアリングベース）

- 貸出金利息が落ちるなか、手数料収入は伸びる余地のある収益源と期待している。既存の手数料体系の見直し・適正化を中心に、預かり資産やマッチング手数料などにも注力する。
- これまで手数料収入の強化＝預かり資産の推進と考えていたが、為替取引を含めて総合的な観点から手数料収入の強化策が必要と考える。
- 2019年10月の消費増税が予定されるので、タイミングを睨みつつ手数料体系の見直しを行っていく。
- 収益ベースの営業店評価に切り替えるなか、手数料収入の獲得に対する評価ウェイトを引き上げた。
- 法人インターネットバンキングやビジネスマッチングなどの提案は、若い渉外担当者が単純な金利競争をやめるための動機付けになるので、教育効果から推進する。
- 庫内に検討委員会を立ち上げ、新しい手数料収入源を探していく。

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

3. 主な取組事例

信金中央金庫 地域・中小企業研究所では、2018年度に「経営戦略プランニング研修」を開催し、信用金庫の経営戦略等の策定を支援した²。以下では、同研修受講生との意見交換の際に出た手数料収入の強化策などを紹介する。

既存の手数料の改定では、競合金融機関の動向を勘案しつつ、振込手数料などを再設定する信用金庫が多い。また、営業店の事務負担の大きい両替や大量硬貨の入金などにかかる手数料を見直す信用金庫もある。

手数料の新設では、大量の硬貨入金や両替、金種指定出金手数料などを新設する信用金庫、融資事務にかかる手数料を新設する信用金庫などが目立った。金利競争が激

² 2018年度は、合計8回開催し、27金庫47人の受講者を得た。

しいので、アップフロント手数料の設定への関心が高い。

なお、大企業などにニーズのある取引先を紹介することで得るマッチング手数料の設定については信用金庫によって意見が分かれた。これは、長期的な顧客とのリレーション構築を重視するなかで、マッチング手数料の徴求をどう位置付けるかによると思われる。主な取組事例は図表7のとおりとなる。

(図表7) 取組事例

(改定)

- 競合金融機関が手数料の引上げに動いているので、当金庫も手数料を再設定していく。
- サービス提供に見合った適正なコストを徴求できるよう過剰なサービスは見直す方向にある。関連して手数料の引上げ・新設なども行う。
- 主要手数料である振込手数料が資金決済の多様化に伴い減少傾向にあるため、各種手数料の見直しに取り組んでいる。4月からは新規不動産担保設定料を引き上げた。
- 当金庫は今後も住宅ローンを貸出の柱の一つに据える考えである。しかしながら、金利競争が厳しいので、アップフロント手数料を徴求または増額しても良いのではないかと。

(新設)

- 競合金融機関が徴求する一方で当金庫が徴求していない手数料については、新規設定の検討俎上にあげる。
- これまで無料サービスであった入金帳発行手数料などを新規に設定した。
- 手間のかかる大量集金について、子会社に業務委託すると合わせて有料化した。
- 遊休不動産の有効活用による手数料収入は微々たるもので収益貢献度は低い。

(マッチング手数料への対応)

- 大企業を対象とするマッチング手数料は取り扱っている。課題解決力の強化と顧客の選択肢を広げる観点からも提携先を拡大していく。
- 顧客からマッチング手数料を取らないが、提携先からは手数料を徴求する。将来的にはコンサルティング手数料を直接顧客から徴求したい。
- 規制緩和による人材紹介業への参入を検討するなか、外部の人材紹介会社と提携した(マッチング手数料に期待)。
- 顧客との長期的な関係を重視するので、マッチング手数料の徴求に消極的である。

(推進)

- メイン化促進による各種手数料の増強を目指し、営業店評価にも盛り込んでいる。地味だが貸金庫、しんきんカード、法人IBなどを推進する。
- 手数料の減免先について、各先との交渉を通じて特例扱いが1件でも少なくなるよう営業店を指導している(進捗管理の実施)。
- 収益ベースの営業店評価に見直したことで、営業店は複合取引や手数料収入の獲得推進に取り組むようになった。

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

4. 貸金庫の稼働率向上への取組み

個別の推進策では、貸金庫の稼働率向上への取組みが活発である。信用金庫の提供する貸金庫サービスは大きく手動・半自動・全自動があり、近年の新設店では全自動貸金庫を設置するのが一般化しつつある。しかしながら、稼働率が思うように向上せず、採算面で厳しいケースもあるようだ。

こうしたなか、安定的な手数料収入が見込まれる貸金庫の稼働率の向上に取り組む信用金庫が増えている。貸金庫の契約先のハードル（富裕層・準富裕層など）を下げ、幅広くマス顧客層にまで提案する信用金庫、逆に富裕層・準富裕層などへの提案ツールに貸金庫を活用する信用金庫などがある。

なお、一部の信用金庫からは、『そもそも店舗を新設する際に必ず貸金庫を設置する必要があるのか』『適正な稼働率を算出する需要予測のようなものを知りたい』などのコメントもあった。今後は貸金庫の適正な函数設置についても検討が必要となるのだろう。主な貸金庫の推進策は図表8のとおりである。

（図表8）貸金庫の推進策

（考え方）

- 優良顧客の囲い込みなどに貸金庫は重要である。競合金融機関が貸金庫で富裕層の囲い込みを図っているので、品揃えとして設置は不可欠である。
- 貸金庫は優良先との接点確保、安定的な手数料収入などで期待する。
- これからの時代、金融機関として貸金庫はマストの提供サービスだと考える。
- 顧客ニーズや職員の負担軽減を考えると、コスト高でも全自動貸金庫を設置していく。

（推進策）

- 以前から営業店の職員は貸金庫のセールスをしてきたため、稼働率は8割以上ある。
- 貸金庫は7割の契約を目指し期間限定の契約料割引キャンペーンを展開している。一度メリットを感じると継続利用する顧客は多い。
- 貸金庫の契約者のハードルを下げ、幅広くセールスしている。
- 貸金庫のセールスでは地元のVIP顧客にのみ案内する。当金庫（当店舗）に選ばれた顧客とのイメージを打ち出している。
- 貸金庫を新規開拓ツールに活用している。融資商品以外の提案に貸金庫は有効である。

（課題）

- これまで新店舗を開設すると必ず全自動貸金庫を設置してきたが、総じて稼働率が低下している。貸金庫を設置する目安のような指標があれば助かる。
- すでに地域銀行が地元の優良顧客と契約しており、これを再契約させるのは難しい。需要見込と採算などを考慮した適正な函数の設置を心掛けていく。
- 全自動貸金庫を設置したが、休日や夜間の警備・監視料が高額などの課題があり、時間延長は困難である。

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

5. 検討課題

手数料収入の推進強化を検討する際の課題は、①自金庫の収益構造のあり方、②競合金融機関の動向、③顧客ニーズの確認などである（図表9）。

（図表9）主な検討課題

自金庫の収益構造のあり方	自金庫の貸出金利息と役務取引等利益の関係など、収益構造のあり方を考える必要がある。
競合金融機関の動向	競合金融機関の手数料の推進状況、特に手数料体系の見直し動向などに注意を払う必要がある。
顧客ニーズの確認	マッチング手数料のあり方など顧客ニーズを確認し、適正な手数料を設定する必要がある。

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

（1）自金庫の収益構造のあり方

自金庫の収益構造のあり方を考える必要がある。自金庫として保証付きのカードローンや消費者ローン、さらには住宅ローンを強化していくとなると、保証料の増加は避けられないだろう。結果、貸出金利息は増加するものの、役務取引等利益を押し下げる方向に働く。保証料の増加以上の貸出金利息の増加を重視する場合、役務取引等費用の増加を受け入れねばなるまい。また自金庫の営業体制を考えるなか、預かり資産などを自然体とし融資セールスに注力するなどの選択肢もあるだろう（収益に占める貸出金利息の割合が高まる）。

（2）競合金融機関の動向

競合金融機関の手数料収入の取扱動向に注意を払う必要がある。特に手数料体系の改定・新設などについては日常から確認しておき、必要に応じて自金庫でも見直しを図るタイミングとする必要がある。

あえて地域で先行する必要性は低く、競合する地域金融機関の手数料改定などの反響をみてから動くのも一案である。

（3）顧客ニーズの確認

顧客ニーズを確認し適正な手数料を徴求する必要がある。顧客のなかには一定の手数料を支払ってもサービス提供を希望するケースなどもある。例えば、販路拡大などを前提にビジネスマッチング手数料の支払を厭わない顧客もいる。その場合、顧客の受入れが可能な水準に設定の着地点を目指した方が無難であろう。

おわりに

信用金庫の収益環境が厳しくなるなか、信用金庫は地域金融機関として地域に良質な金融サービスを提供し続ける義務を負う。そのためには、経営の合理化に向け過剰サービスやニーズの乏しい商品などを見直していくと同時に、商品・サービス提供に要するコストに見合った手数料を徴求していくことも不可欠であろう。顧客への十分な説明と理解が求められる話だが、今後も信用金庫の間で手数料収入の強化が活発化していくと予想される。

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。

【バックナンバーのご案内：金融調査情報】（2018年度）

号 数	題 名	発行年月
30-5	信用金庫の移動金融店舗車の導入動向について	2018年5月
30-6	信用金庫の建設業向け貸出動向	2018年5月
30-7	信用金庫の若手職員の育成事例③－京都北都信用金庫－	2018年6月
30-8	信用金庫のペーパーレス会議への取組みについて	2018年7月
30-9	1人当たりの指標からみる信用金庫の生産性 －預金規模階層別にみた特徴－	2018年7月
30-10	信用金庫の創業支援施設の開設動向について	2018年8月
30-11	信用金庫の母店制度の導入事例－京都北都信用金庫「エリア制」－	2018年8月
30-12	地域活性化の仕組みづくりと地域金融機関（2）－1 －『まちてん』の参加者（鹿児島県長島町）の事例から－	2018年9月
30-13	経営指標の変化から見えるアベノミクス5年間の信用金庫業界の構造変化	2018年10月
30-14	英国の新規参入銀行メトロバンクの戦略 －顧客ではなく「ファン」の獲得を目指す－	2018年11月
30-15	信用金庫の地区別貸出金増加率と業種別寄与度の動向	2018年11月
30-16	地域活性化の仕組みづくりと地域金融機関（2）－2 －「まちてん」の参加者（鹿児島県長島町）の事例から－	2018年12月
30-17	信用金庫のATMの効率化動向－経営戦略⑫－	2019年1月
30-18	信用金庫による支援窓口営業時間の弾力運用実施時の留意点等について －経営戦略⑬－	2019年1月
30-19	信用金庫の若手職員の育成策「メンター制度」	2019年1月
30-20	信用金庫の軽量店舗の開設動向について－経営戦略⑭－	2019年1月
30-21	信用金庫の店舗内店舗制度の活用動向について－経営戦略⑮－	2019年1月
30-22	信用金庫の営業店評価の見直し動向－経営戦略⑯－	2019年2月
30-23	信用金庫の事務合理化への取組み－経営戦略⑰－	2019年2月

*バックナンバーの請求は信金中央金庫営業店にお申しつけください。

信金中央金庫地域・中小企業研究所 活動状況
(2019年1月実績)

○レポート等の発行状況

発行日	分類	通巻	タイトル
19.1.7	内外金利・為替見通し	30-10	物価の基調は弱く、日銀は今年も超緩和的なスタンスを維持しよう
19.1.15	中小企業景況レポート	174	全国中小企業景気動向調査結果(2018年10~12月期) 特別調査:2019年の経営見通し
19.1.18	金融調査情報	30-17	信用金庫のATM効率化動向 一経営戦略⑫一
19.1.18	金融調査情報	30-18	信用金庫による支店窓口営業時間の弾力運用実施時の留意点等について 一経営戦略⑬一
19.1.18	金融調査情報	30-19	信用金庫の若手職員の育成策「メンター制度」
19.1.25	ニュース&トピックス	30-61	信用金庫の飲食業向け貸出の動向
19.1.25	ニュース&トピックス	30-62	中小企業における2019年の経営見通し 一経営見通しは若干低下も高い水準を維持一
19.1.30	ニュース&トピックス	30-63	緩やかな減速が続く中国経済 一米中貿易摩擦は長期化の可能性一
19.1.31	金融調査情報	30-20	信用金庫の軽量店舗の開設動向について 一経営戦略⑭一
19.1.31	金融調査情報	30-21	信用金庫の店舗内店舗制度の活用動向について 一経営戦略⑮一

○講演等の実施状況

実施日	講演タイトル	主催	講演者等
19.1.7	地域経済に対する信用金庫の支援	静岡大学 (静岡県信用金庫協会寄附講座)	鉢嶺実
19.1.12	平成31年の経済展望等について	会津信用金庫	角田匠
19.1.18	2019年の経済展望と消費増税の影響	埼玉縣信用金庫	角田匠
19.1.21	2019年の経済展望と消費増税の影響	熊本第一信用金庫 宇城市	角田匠
19.1.23	事業承継、何から始めるか 一“事業承継の危機”を回避していくために一	城北信用金庫	鉢嶺実
19.1.24	企業の「稼ぐ力」 一「稼ぐ力」を磨く中小企業の事例を中心に一	岐阜信用金庫	松崎英一
19.1.24	今年の経済見通し	大阪彩都総合研究所	角田匠

<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 <http://www.shinkin-central-bank.jp/> (信金中央金庫)
<http://www.scbri.jp/> (地域・中小企業研究所)