

融資推進・手数料強化

講義2

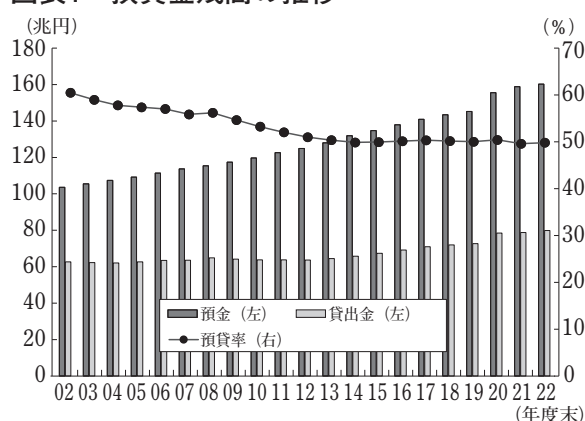
要 旨

- 本稿は、経営戦略プランニング研修（2023年度）の講義2「融資推進・手数料強化」の講義内容および意見交換時のポイントなどを紹介するものである。
- 2022年度末の信用金庫の貸出金残高は10年連続で前年度末を上回ったものの、日本銀行による金融緩和策の影響などから15年連続で利回りは低下した。
- 研修受講金庫の多くが企業向け貸出の強化策として、営業エリアの拡大や不動産業向け貸出の強化などによる新規開拓を積極化させている。
- 今後の営業推進策を考えるうえで、中長期的な活動である本業支援と短期的な収益獲得を目指す融資セールスとのバランスに配慮が求められる。

1. 貸出金残高の推移

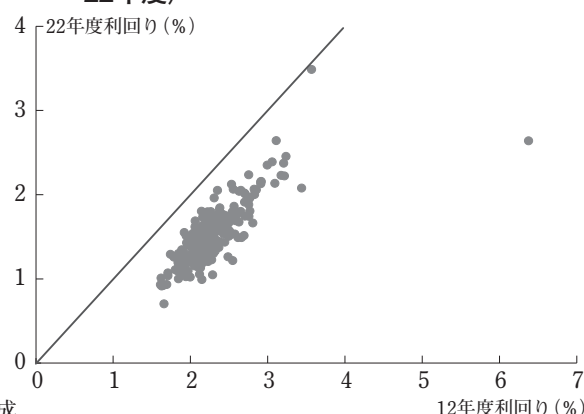
2022年度末の信用金庫の貸出金残高は、前期比1.3%、1兆291億円増加の79兆8,304億円に達した（図表1）。信用金庫の貸出金残高は、景気回復による資金需要の盛上りなどからゼロ融資の反動減を吸収し、10年連続で前年度末を上回って推移している。ただし貸出金残高の伸びを預金残高の増勢が上回ったため、2022年度末の預貸率は49.8%となり2年連続で50%を割り込んだ。

図表1 預貸金残高の推移



（備考）図表1から13まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表2 信用金庫別の貸出金利回り（12年度、22年度）



（注）本稿は、当研究所主催「経営戦略プランニング研修（2023年度）」の講義および意見交換時の内容を中心に作成している。また本稿は、研修受講者の個人的な意見や感想を含むものであり、研修受講金庫の正式なコメントではない。そのため、事例の記載を含め信用金庫名が特定できないように修正してある（信用金庫名の照会や関連資料の提供依頼にはお応えしていません）。

貸出金残高が伸長した一方で、日本銀行による金融緩和策の影響などから信用金庫の貸出金利回りは15年連続で低下が続き、2022年度には1.39%となった。2012年度（2.13%）と比較すると、全254金庫で貸出金利回りが低下しており、なかでも16金庫の低下幅は1ポイントを超えた（図表2）。参考までに2022年度の貸出金利回りを信用金庫別に確認すると、1%未満が7金庫（同2.7%）に対し、2%以上は25金庫（同9.8%）あった。

2. 収益力強化への取組み

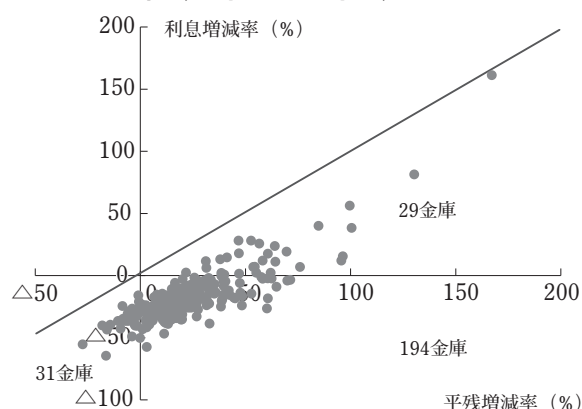
信用金庫が持続可能なビジネスモデルを構築し、経営理念・経営ビジョンに掲げる「あるべき姿」を実現するには、経営を持続させるに足りる収益の確保が不可欠である。信用金庫の取り組む収益力強化策は、大きく①「入りの部分」となる収入（貸出金利息など）の増強と、②「出の部分」となるコスト（人件費・物件費など）の削減からなるが、講義2では前者（収入の増強）に注目して講義および意見交換などが行われた。

（1）融資セールスの強化

信用金庫が収益力を高める施策の第一は、利益の大宗を占める貸出金利息の積上げとなる。ところが信用金庫の貸出金利息は、15年連続で前年度を下回って推移しており、2022年度に1兆1,034億円となった（2012年度は1兆3,403億円）。この要因として、2022年度の信用金庫の貸出金平残が2012年度比で25.5%増加したものの、利回りは2.13%から1.39%に低下したため、貸出金残高（平残）の増加で利回りの低下を吸収できなかったことが挙げられる。信用金庫別でも、同期間に223金庫で貸出金平残が増加したにもかかわらず、利息増加は29金庫に留まる（図表3）。

今後、信用金庫が貸出金利息の減少に歯止めをかけ、更に伸ばしていくためには、これまで以上に①量（残高）の追求と②質（利回り）の改善の両面からのアプローチが求められる。

図表3 信用金庫別の貸出金平残と利息収入の増減率（12年度→22年度）



① 量（残高）の追求

研修受講金庫へのヒアリングベースでは、これまでのボリューム重視の経営方針もあり、現状は量の追求にウェイトをかける信用金庫の割合が高かった。ゼロゼロ融資の返済が本格化するなか、取引深耕より新規開拓に注力するべく営業エリアの拡大や店舗空白地域への出店に踏

み切る動きが目立つ。また資金需要があり、残高と利回りの両面に寄与する不動産業向け貸出を推進する信用金庫も多い。一方、住宅ローンの推進に熱心な研修受講金庫の間では採算確保を目的に、業者セールス窓口のローンセンターへの集約、非対面チャネルへの誘導などが行われている。

② 質（利回り）の改善

利回りの改善策をみると、ミドルリスク層向け貸出を強化する声は限られ、地公体向け貸出の抑制などのポートフォリオ改善に取り組む研修受講金庫が散見された。また企業向け貸出では、本業支援による課題解決型営業で金利適正化を目指す信用金庫が、個人ローンではカードローンや消費者ローンの複合取引に取り組む信用金庫がそれぞれあったが、いずれもボリューム確保との両立に苦慮の声が聞かれた。

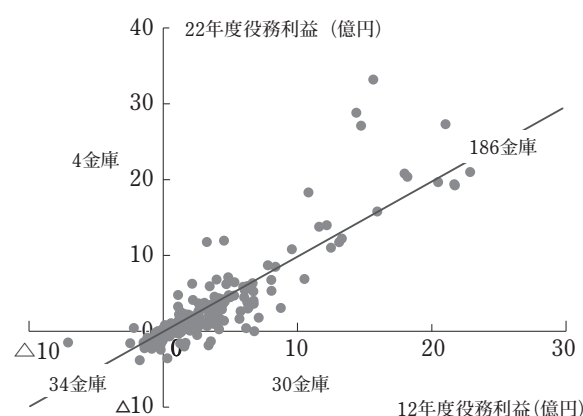
なお日本銀行による金融緩和策の解除により今後の貸出金利回りの改善に期待する声も一部で出始めたが、その一方で『支店長などを含め金利上昇局面の営業経験が乏しい職員が大半を占めるので、庫内の営業体制を転換すると同時に、研修などの人材育成を急ぐ必要がある。』との危機感も相応に高まりつつある。

(2) 手数料ビジネスの強化

2022年度の役務取引等利益は前期比7.5%増加の641億円となったものの、受入為替手数料の伸び悩みなどから中長期的には減少傾向にある。また2022年度の役務取引等利益を信用金庫別にみると、マイナスが64金庫あり2012年度（38金庫）から倍近くに増えている（図表4）。マイナス金庫の大半が貸出金利の積上げに特化した収益構造を志向する、相対的に貸出金利回りが高く、また預金規模の小さい階層に属する信用金庫と言える。

この10数年、信用金庫業界でも新しい収益源として手数料ビジネスに期待する向きもあったが、現状、収益構造の改善までは至っていないと思料される。だからこそ信用金庫は目指すビジネスモデルを確認し、また自金庫の経営資源などを十分に考慮のうえ、手数料ビジネスの推進スタンスを決定する必要がある。今後、手数料ビジネスを強化する場合は、収益貢献度が

図表4 信用金庫別の役務取引等利益
(12年度、22年度)



高く、融資業務との親和性の高い①不動産マッチング、②事業承継・M & A、③補助金の申請支援などを優先させることを勧めたい。

3. 本業支援と融資セールスのバランス確保（講義2のまとめ）

当研修の講義2を通じて、中長期の活動である本業支援と短期的な収益獲得策とのバランスに苦慮する研修受講金庫が多かった。信用金庫が持続可能なビジネスモデルを構築するため、取引先に対する本業支援の更なる強化を否定する意見はないだろう。その一方で、本業支援活動の目的化や本部担当部門の人員増などへの懸念が強まっており、本業支援業務を①（更に）拡充する信用金庫と、②（むしろ）限定する信用金庫に分かれつつある（図表5）。それぞれの考え方に一長一短があるので、信用金庫は自金庫に最適な取組バランスを検討し、活動していくことが望まれる。

図表5 本業支援の拡充に対する考え方（支援メニューの取扱いスタンスの例）

積極的に増やすべきとの意見	限定するべきとの意見
●顧客のあらゆるニーズに応える体制整備が必要である。 ●競合金融機関と同じ本業支援メニューを揃えることが求められる。 ●顧客ニーズは変化していくので、絶えず新しい本業支援メニューを取り入れるべき。 ●取り扱わないとセールス機会を喪失することになる。	●本業支援メニューが多過ぎて営業店が使いこなせない。 ●担当部署の管理負荷が重く、ある程度の人数を配置せねばならない。 ●営業店が使いやすい本業支援メニューに流れてしまう可能性がある。 ●利用の全くない本業支援メニューを残しておく意味がない。

4. 関連する意見交換等

「融資推進・手数料強化」（講義2）に関する還元レポートのうち、以下の意見交換等が特に参考となり得る（図表6）。

図表6 講義2に関連した意見交換等の例

（2024年2月21日付）（8）－営業エリアの拡大動向－
（2024年2月27日付）（12）－住宅ローンの推進動向－
（2024年3月08日付）（28）－本業支援手数料の徴求動向－

（備考）上記以外の関連レポートは、信金中央金庫 地域・中小企業研究所ホームページに掲載中

営業エリアの拡大動向

講義2－1

ポイント

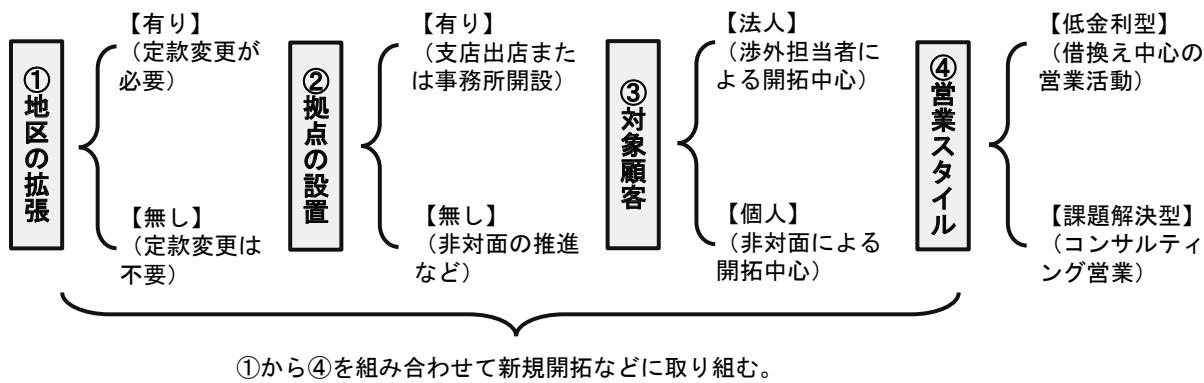
- 地域経済が縮小するなか、貸出推進による金庫収益の確保を主な目的に、営業エリアを拡大する信用金庫が増えてきた。
- 営業エリアの拡大にあたっては、①地区拡張の有無、②拠点設置の有無、③対象顧客、④営業スタイルによって取り得るセールス手法が異なる。
- 取組時の検討課題は、①目指すビジネスモデルの共有、②経営資源の再配置、③段階的な拡大などがある。
- 研修受講金庫の取組事例を挙げると、中小企業が多く立地する店舗空白地域に法人事務所を開設のうえ課題解決型営業を展開する信用金庫がみられた。

1. 営業エリア拡大の仕組み

ゼロゼロ融資の返済開始など企業向け貸出金残高の伸び悩みが懸念されるなか、営業エリアの拡大を自金庫の生き残り策の一つに掲げる信用金庫は多い。営業エリアの拡大は、人口の動態や経済圏の拡大に沿った施策であり、店舗展開を通じて地域顧客の利便性向上にも資すると考えられる。

なお、信用金庫が営業エリアを拡大する際は、①地区拡張の有無、②拠点設置の有無、③対象顧客、④営業スタイルなどを組み合わせて実施することが必要とされる（図表7）。

図表7 営業エリアの拡大（分類）



2. 主な推進策

営業エリア拡大策の代表例が、取り扱う商品・サービスを限定した法人特化型店舗の開設・新規出店であり、近年は法人事務所を開設し、その後の支店昇格時には法人特化型の空中店舗とする信用金庫がみられる。一方で個人ローンを対象とした営業エリア拡大時には、非対面チャネルの活用が中心となり、拠点の設置事例は限られる。

3. 取組時の留意点

取組時の検討課題は、①目指すビジネスモデルの共有、②経営資源の再配置、③段階的な拡大などがある。特に地区拡張を伴う拠点設置となると、自金庫役職員や地域顧客から多様な意見が出ると想像される。そこで自金庫の目指すビジネスモデルを共有したうえで地区拡張の手続きや経営資源の再配置に取り組む必要がある。また、いきなり支店を出店するのではなく、法人事務所の開設から段階的に拡大していくのも一手である。

4. 研修受講金庫の取組事例

当研修の意見交換時に聴取した研修受講金庫の主なコメントは図表8のとおりである。

図表8 営業エリアの拡大に関する主なコメント

(拠点設置) ●中長期の展望に立つと、当金庫は地元で預金を集め、都市部で貸出を行うビジネスモデルに転換する必要がある。そのため段階的な地区拡張と拠点設置には前向きである。 ●当金庫の店舗網が空白で中小企業が多く立地する地域に法人事務所を開設した。事務所は課題解決型営業を展開しており、今後の支店昇格を視野に入れる。 ●地区拡張を実施し当該地域に法人特化型の空中店舗を新規出店した。現在、当該空中店舗では個人顧客を獲得する気がなく、不動産業向け貸出に特化している。 ●かつては新店舗を出店し当該地域で低金利攻勢を仕掛けたが、新しく出店した店舗は中長期の顧客基盤を確立するべく課題解決型営業に力を入れる。 (拠点設置以外) ●当金庫は店舗空白地域に拠点を新設するのではなく、営業エリア内を自由に活動可能な法人営業部を設置し企業向け貸出を伸ばしている。 ●非対面チャネルで住宅ローンを推進するなか、店舗網の薄い地域の顧客中心にネット支店での取引を案内している。 ●既に都市部に支店があるので、これ以上の新規出店などは考えていない。むしろ経営資源を再配置し、都市部店舗の人員を厚くする考えである。
--

住宅ローンの推進動向

講義2-2

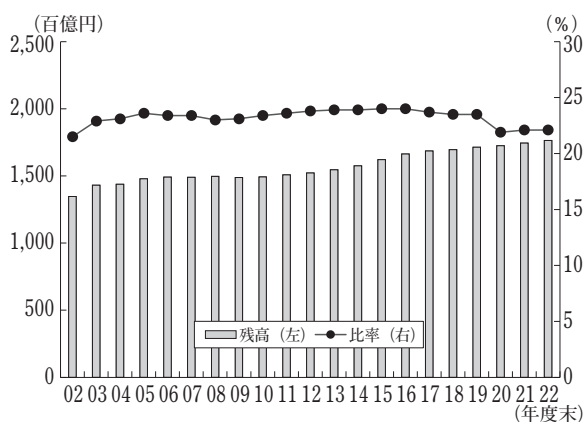
ポイント

- 2022年度末の信用金庫の住宅ローン残高は過去最高の17兆6,447億円となり、貸出金残高に占める住宅ローン残高の比率も22.1%に達した。
- 住宅ローンの定型商品化が進むなか、推進目的を残高確保や商品単体での収益獲得から、個人取引の接点に再定義する信用金庫が増えている。
- 取組時の検討課題は、①推進目的の庫内共有、②競合に対抗可能な商品・チャネルの提供、③営業店の関与度合いなどがある。
- 研修受講金庫の取組事例を挙げると、ローコスト化の徹底で採算を確保しつつ住宅ローン残高を積み上げている信用金庫があった。

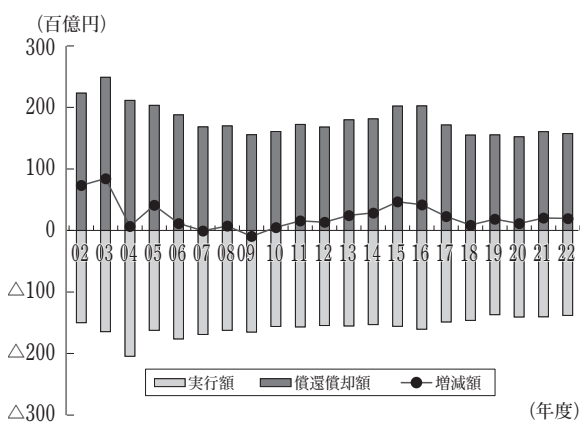
1. 住宅ローン残高の推移

2022年度末の信用金庫の住宅ローン残高は、前期比1.1%、1,956億円増加の17兆6,447億円となり、過去最高を更新した（図表9）。住宅ローン残高を分解すると、2022年度の新規実行額が1兆5,759億円となる一方で、償還・償却額は1兆3,803億円あり、差引きで1,956億円増加した形となる^{（注1）}（図表10）。また、2022年度末の住宅ローン比率は22.1%となり、都道府県別では埼玉県の38.7%から大阪府の10.6%まで開きがあった。

図表9 住宅ローン残高の推移



図表10 住宅ローン残高の分解



（注）1. 償還・償却額＝前年度末残高＋当年度新規実行額－当年度末残高と定義した。

2. 主な推進策

住宅ローンは定型商品化が進んでおり、金利以外に競合金融機関との差別化が困難とされる。こうしたなか、住宅ローンの推進目的を残高確保や商品単体での収益獲得から、個人取引の接点に再定義する信用金庫が増えてきた。具体的な推進策では、特定の保証会社を利用した業者セールの強化、非対面チャネルの活用によるマスセールスが目立つ。

3. 取組時の留意点

取組時の検討課題は、①推進目的の庫内共有、②競合に対抗可能な商品・チャネルの提供、③営業店の関与度合いなどがある。住宅ローンを個人顧客との接点と位置付けるなら、有効な複合取引・生涯取引策を打ち出す必要がある。一方、住宅ローンの採算改善を図るなら、営業店による人海戦術的な推進策を見直し、業者セールやローンセンター中心の推進体制に移行するのも一案である。

4. 研修受講金庫の取組事例

当研修の意見交換時に聴取した研修受講金庫の主なコメントは図表11のとおりである。

図表11 住宅ローンの推進に関する主なコメント

(積極的な意見)

- 住宅ローンは実需があり、引き続き力を入れていく。ただし金利競争が厳しいので、ローンセンターに業者セールスを集約するなどしている。
- 特定の保証会社を利用することで、業者からの紹介案件が増え、住宅ローン残高の伸長に繋がった。
- 当金庫が住宅ローンを推進する理由は、ひとえに若年層取引の接点強化である。教科書的な話だが、低金利で住宅ローンを推進し、若年層への複合化を図っていく戦略である。
- 当金庫は住宅ローン比率が高いものの、住宅ローン業務をローンセンターに集約しており、低レートながらも住宅ローン商品単体の採算で黒字を確保できている。
- 地域特性で住宅ローンを切るのは難しい。そこで住宅ローンの単品売りを認めず、カードローンのセットなどを徹底している。
- 業者からの持込み案件とネットによる非対面に絞って住宅ローンを推進する。

(自然体の意見)

- 当金庫は住宅ローンで金利競争をしないので、残高は減少傾向にある。
- 住宅ローンは複合取引が難しいので、リフォームローンを切り口に各種のおまとめローンとセットで推進している。
- 当金庫の地域は住宅ローン金利が低く収益面で非常に厳しい。一方で需要はあるので、属性の良い顧客に絞ってプロパー住宅ローンを推進する程度である。

本業支援手数料の徴求動向

講義2－3

ポイント

- 補助金申請支援サービスなどの付加価値提供に見合った対価を徴求するべく、信用金庫の間で本業支援手数料の徴求が一般化してきた。
- 現状、マッチング手数料のように紹介先から手数料を得る信用金庫が中心で、サービス提供先の顧客からコンサルティング手数料を得る信用金庫は限定的である。
- 取組時の検討課題は、①収益獲得の是非、②適正な手数料額の設定、③徴求ルールの徹底などがあり、先ずは自金庫の考え方を庫内で共有する必要がある。
- 研修受講金庫の取組事例を挙げると、サブスク型の本業支援手数料や、財務改善支援のコンサルティング手数料を導入した信用金庫があった。

1. 本業支援手数料の仕組み

ここ数年、本業支援手数料を徴求する信用金庫が増えている。この背景には、①サービス提供に見合った対価を徴求する動きの広がり、②本業支援業務の負荷増大で無料サービスの継続が困難、③手数料ビジネス強化の必要性などがあり、本業支援手数料の徴求は信用金庫の間でも一般化してきたと考えられる。本業支援手数料は、大きく①ニーズのある顧客を紹介した先（紹介先）から得るマッチング手数料と、②付加価値サービスを提供した先（顧客）から得るコンサルティング手数料に分かれる（図表12）。現状は、①を徴求する信用金庫が中心であり、②を取り扱う信用金庫は限定的である。

図表12 本業支援手数料の仕組み（分類）

分 類	内 容	本業支援手数料の例
マッチング手数料	・ニーズのある顧客を紹介した先（紹介先）から得る手数料 ・一般に定額型が多く、メニューの幅が広い	✓不動産マッチング ✓補助金申請マッチング ✓M&A・事業承継マッチング ✓人材マッチング など
コンサルティング手数料	・付加価値サービスを提供した先（顧客）から得る手数料 ・一般に成功報酬型が多く、内製対応が多い。	✓補助金申請支援 ✓M&A・事業承継支援 ✓SDGs診断 ✓経営コンサルティング など

2. コンサルティング手数料の徴求

顧客の補助金申請支援やM&A・事業承継支援といった本業支援業務を内製化する信用金庫では、コンサルティング手数料を徴求するケースがみられるようになった。こうした手数料は成功報酬の側面が強く、手数料額の根拠説明も容易である。一方、経営アドバイスの対価としてコンサルティング手数料を徴求する信用金庫は限定的である。

3. 取組時の留意点

取組時の検討課題は、①収益獲得の是非、②適正な手数料額の設定、③徴求ルール of 徹底などがある。手数料を未徴求の信用金庫においては、庫内体制を整備して本業支援手数料を得ることのメリット・デメリットを十分に議論し、徴求の可否を決定する必要がある。そのうえで徴求すると決めたのなら、営業店が安易な手数料減免に走らないよう、ルールの周知徹底も不可欠となる。

4. 研修受講金庫の取組事例

当研修の意見交換時に聴取した研修受講金庫の主なコメントは図表13のとおりである。

図表13 本業支援手数料の徴求に関する主なコメント（徴求金庫の意見を記載）

- 当金庫は本業支援に熱心な一方で、ボランティア活動では金庫経営の持続可能性がないと考え、コストに見合った手数料を徴求する方針である。顧客にも当金庫の方針をハッキリ伝え、手数料支払いの理解を得ている。
- 当金庫は『手数料の得られない本業支援は行わない。』方針である。付加価値の高いソリューションを提供する一方で、逆に付加価値の低い無料サービスは提供しない。無料サービスなら世の中に溢れているので、当金庫が手間をかける必要はない。
- 当金庫はサービスに見合った対価（手数料）を徴求する。ただし、外出し可能な案件は外部専門家に任せるため、手数料収入の中心はマッチング手数料となる。
- 当金庫の本業支援は、①顧客ニーズがあり、②融資との親和性が高いメニューに限定している。合わせて③本部・営業店ともに手間のかからないメニューを優先する。
- 最近、『無料サービスなどと言わず、ハッキリ手数料を請求して欲しい。』という中小企業が増えており、当金庫としても手数料を徴求しやすくなった。
- 当金庫は今年度から本業支援手数料を有料化すると同時に年間支払いのサブスク型を導入した。契約先は、支援メニューの一覧から、年〇回まで定額利用できる仕組みである。ただし導入目的は職員の意識改革であり、手数料収入の強化ではない。
- 当金庫は、事業計画策定支援のコンサルティングを有料で開始した。メイン先や取引の厚い先に経営改善などを指南するもので、今期は1先と契約済みである。