

手数料収入の強化策について

信金中央金庫 地域・中小企業研究所上席調査役
とね かずゆき
刀禰 和之

(キーワード) 役務取引等利益、預かり資産、法人役務、フィービジネス、手数料体系の見直し

(視 点)

信用金庫が貸出金利息で経費を賄えなくなってから4年が経過した。現在の金融市場を勘案すると、貸出金利息の減少傾向に歯止めをかけるのは難しい。こうした状況下、手数料収入の強化に注目し、保険商品や投資信託を推進する信用金庫が増えつつある。また、手数料体系の見直しなどを通じて手数料収入を伸ばす動きも活発である。

そこで本稿では、信用金庫の手数料収入の強化策について、他業態との比較を行うと同時に、推進時の留意点などを取り上げる。

(要 旨)

- 平成26年度の信用金庫の役務取引等利益は前期比2.2%増の726億円となった。内訳では、預かり資産の推進などから「その他受入手数料等」が増益を牽引した。
- 他業態と比較すると、都市銀行、地方銀行、第二地銀に対し信用金庫は役務取引等利益の伸び率が低く、また収益源の多様化でも遅れている。
- 主な手数料収入の強化策には、①預かり資産の推進、②法人役務の推進、③手数料体系の見直し、④役務取引等費用の削減などがある。
- 今後、手数料収入の強化に取り組む際の検討項目をあげると、①競合分析の実施、②費用対効果の検討、③営業活動の優先順位付け、④職員教育の充実などがある。
- 本稿では、地域銀行における手数料収入の強化事例を紹介する。

はじめに

多くの信用金庫が貸出金残高の伸び悩みと利回り低下による貸出金利息の減少に苦慮している。貸出金利息の減少をカバーすると同時に、安定収益の確保を目的に手数料収入の強化に乗り出す信用金庫が増えつつある。わが国が本格的な少子高齢化社会を迎えるなか、保険商品や投資信託といった預かり資産の推進は顧客の資産形成に貢献するとの意見がある。また、顧客の課題解決に向け取組みを強化している事業承継やM&A、私募債、ビジネスマッチングといったソリューションのなかには対価として手数料を得るものも多く、結果としてフィービジネスの拡大が期待される。

そこで本稿では、信用金庫の手数料収入の強化策について、他業態との比較を行いつつ推進時の留意点などを取り上げる。

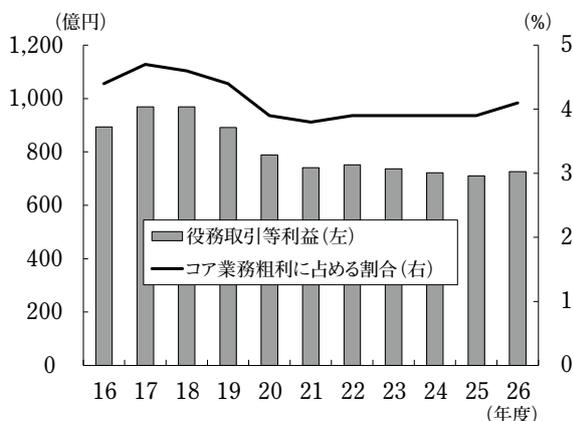
1. 役務取引等利益の推移

(1) 役務取引等利益の要因分析

信用金庫の平成26年度の役務取引等利益は、前期比2.2%増加の726億円となり、4年ぶりに前期を上回った(図表1)。コア業務粗利益に占める役務取引等利益の割合も前期から0.2ポイント上昇の4.1%となった。

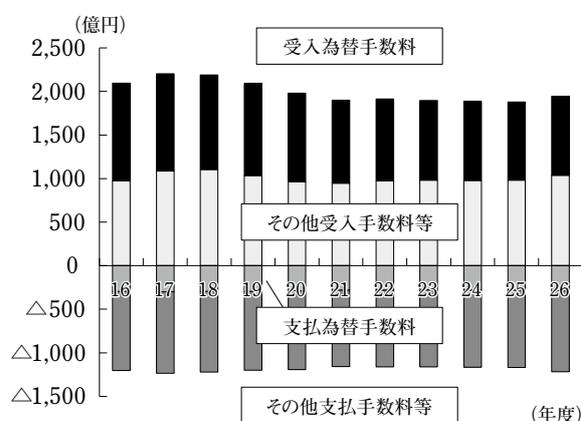
近年、収益力の強化と収益源の多様化を目的に手数料収入の増強に取り組む信用金庫が増えている。しかしながら、16年度と比較すると18.7%の減少にとどまる。そこで、16年度から26年度までの役務取引等利益の変化を要因分析する(図表2)。収入である役務取引等収益は152億円減少し、さらに支出となる役務取引等費用についても14億円増加している。役務取引等収益のうち、預かり資産の推進などで「その他受入手数料等」が増加したものの、「受入為替手数料」は減少方向にある。また、役務取引等費用では保証料の増加などから「その他支払手数料等」が増加した。

図表1 役務取引等利益の推移



(備考) 1. 他業態との合併等は考慮していない。
2. 図表1から5まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表2 役務取引等利益の内訳の推移



(2) 地区別・規模別の動向

26年度のコア業務粗利益に占める役務取引等利益の割合を地区別にみると、中国と北海道が5%を超える一方で、四国と南九州は役務取引等利益がマイナスであった（図表3）。また、預金規模別にみると、「1兆5,000億円以上」の5.1%から「1,000億円未満」のマイナスまで、総じて規模の大きい階層で割合が高かった（図表4）。

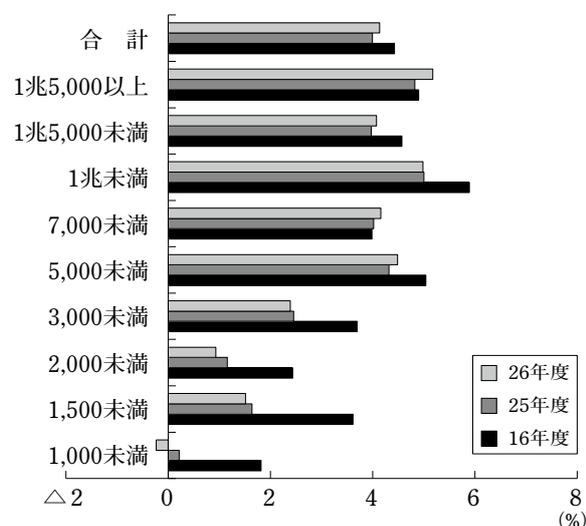
図表3 地区別の役務取引等利益の変化

(単位：億円、%)

| 地区 | 16年度 | 25年度 | 26年度 | コア業務粗利益に占める割合 | 16年度比増減率 | 25年度比増減率 |
|------|-------|-------|-------|---------------|----------|----------|
| 北海道 | 75.5 | 53.8 | 53.2 | 5.6 | △29.5 | △1.2 |
| 東北 | 20.0 | 14.5 | 14.4 | 1.9 | △28.2 | △0.9 |
| 東京 | 182.3 | 159.8 | 159.1 | 4.9 | △12.7 | △0.4 |
| 関東 | 186.4 | 139.3 | 138.4 | 4.1 | △25.7 | △0.6 |
| 北陸 | 19.5 | 20.7 | 20.0 | 4.2 | 2.9 | △3.2 |
| 東海 | 216.9 | 155.8 | 163.3 | 4.8 | △24.6 | 4.8 |
| 近畿 | 135.9 | 122.6 | 132.4 | 3.8 | △2.6 | 7.9 |
| 中国 | 48.0 | 46.7 | 50.1 | 5.8 | 4.3 | 7.1 |
| 四国 | △20.2 | △7.5 | △6.1 | — | — | — |
| 九州北部 | 12.0 | 2.9 | 2.5 | 0.7 | △78.8 | △14.6 |
| 南九州 | 16.2 | 1.5 | △0.8 | — | — | — |
| 合計 | 893.9 | 710.4 | 726.3 | 4.1 | △18.7 | 2.2 |

(備考) 沖縄県は合計に含む。

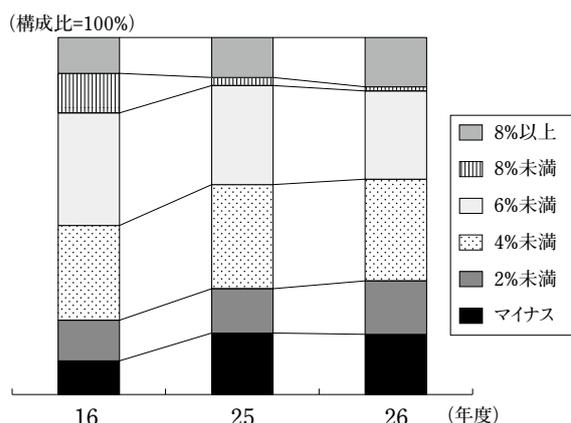
図表4 預金規模別のコア業務粗利益に占める役務取引等利益の割合



(3) 信用金庫別の動向

26年度のコア業務粗利益に占める役務取引等利益の割合を信用金庫別にみると、①2%未満が85金庫（31.8%）、2%以上6%未満が142金庫（53.1%）、③6%以上は40金庫（14.9%）となった（図表5）。16年度からの変化では、マイナスの割合が9.3%（28金庫）から16.8%（45金庫）に上昇した。一方、8%以上も10.0%（30金庫）から13.8%（37金庫）に高まっており、信用金庫間で格差がみられる。

図表5 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



2. 業態別の比較

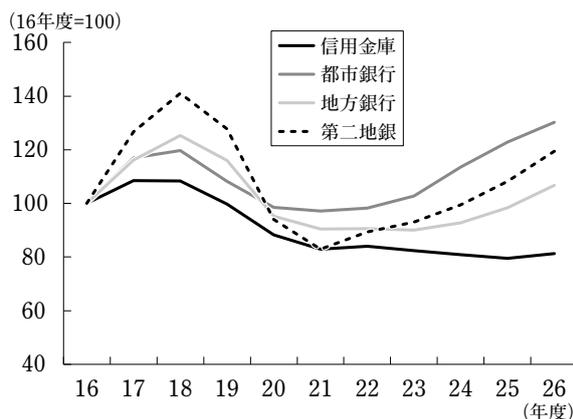
信用金庫の手数料収入の獲得状況を理解するため、他業態との比較を試みる。業態別の動向をみると、都市銀行は10年以上前からフィービジネスに積極的であった。また、地方銀行および第二地銀も預かり資産や法人役務の推進といった手数料収入の獲得に熱心である。

26年度の業態別の役務取引等利益は、都市銀行が前期比6.0%増の1兆3,416億円、地

方銀行が8.4%増の4,479億円、第二地銀は10.3%増の872億円であった。内訳では、各業態ともに「その他受入手数料等」が増加したほか、コンビニATMの有料化などにより一部の銀行では「支払為替手数料」が減少している。

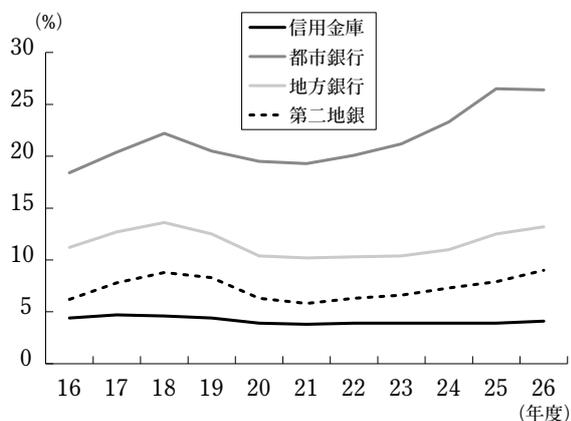
16年度を基準に26年度までの役務取引等利益の変化をみると、都市銀行が130.2、地方銀行が119.4、第二地銀は106.6となった(図表6)。信用金庫が2割近い減少だったことを勘案すると、業態間で役務取引等利益の

図表6 業態別の役務取引等利益の推移



(備考) 図表6、7ともに全国銀行財務諸表分析などより信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表7 業態別のコア業務粗利益に占める役務取引等利益の割合の推移



獲得状況に差が生じている。

コア業務粗利益に占める役務取引等利益の割合は、都市銀行が26.4%、地方銀行が13.2%、第二地銀は9.0%となった(図表7)。他業態では、21年度を直近のボトムに比率が上昇基調にあり、収益源の多様化が進んでいると考えられる。

このように業態別の状況を比較すると、信用金庫は他業態に比べ役務取引等利益の伸び率が低く、また収益源の多様化でも遅れが目立つ。

現在の市場環境を勘案すると、貸出金利の反転増大には時間を要すると思われる。信用金庫は地域の金融インフラを維持するためにも安定的な収益確保が不可欠であり、そのための一手段として手数料収入の強化は大切だと考えられる。

3. 手数料収入の強化方法

主な手数料収入の強化策には、①預かり資産の推進、②法人役務の推進、③手数料体系の見直し、④役務取引等費用の削減などがある。信用金庫は自らの有する経営資源や競合状況などを踏まえて、これらの施策を組み合わせている。

(1) 預かり資産の推進

手数料収入の増強策の第一が個人顧客に対する預かり資産の推進である。足元は、預金を集めやすい市場環境にあるうえ、NISAなどの政策面の後押しも預かり資産推進のフォローとなっている。そこで、預かり資産を販

売し手数料収入を獲得すると同時に顧客を囲い込む動きが強まってきた。少子高齢化が進展するなか、富裕層対策・相続対策の一貫として保険商品や投資信託は個人取引の有効な開拓・深耕ツールといえよう。また、今後のインフレ経済の到来を見越し個人顧客の金融資産を目減りから守る意味で、インフレ経済に強い預かり資産の推進に力を入れている信用金庫もある。

(2) 法人役務の推進

信用金庫が取り扱う付加価値サービスの質・品揃えが充実するなか、法人役務の強化という観点で注目する動きがある。取引先の後継者難などを背景に事業承継やM&Aを支援したり、有料コンサルティングを提供したりする際の対価として手数料を徴求する。景

図表8 法人役務の例

| | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ・シンジケートローン ・事業承継、M&A ・私募債 ・有料マッチング、コンサルティング ・デリバティブ商品 | <ul style="list-style-type: none"> ・法人向け預かり資産 ・確定拠出年金 ・インターネットバンキング (FB、EB) ・顧客組織化、情報提供 ・外国為替 |
|---|--|

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

気回復から優良取引先に私募債を提案する事例も増えている。

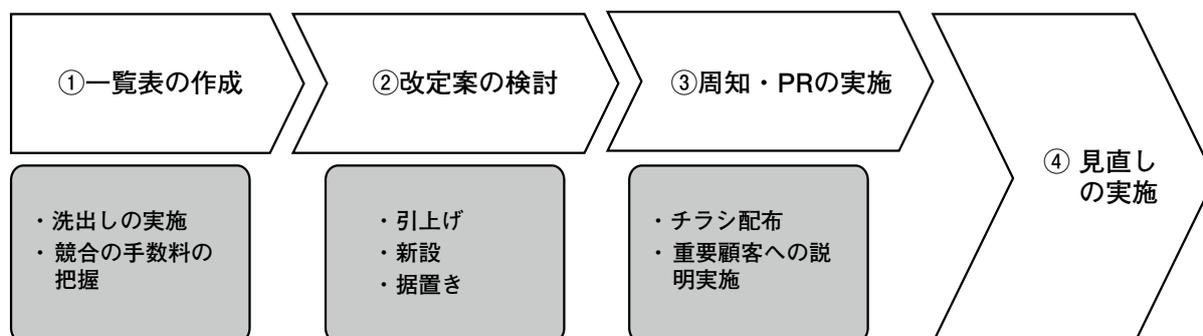
ただし、これらの手数料収入は成功報酬的な要素が強く、安定収益源になりにくい。そこで、顧客囲い込みと安定収益源の確保に資する法人向けネットバンキング (FB) の契約などに注力する信用金庫が増えてきた。

(3) 手数料体系の見直し

手数料の改定にあたっては、事前に自金庫および競合金融機関の手数を洗い出す必要がある (図表9)。手数料の徴求において信用金庫が地域でリーダーシップを発揮するのは難しく、競合する地方銀行の水準を参考に設定するケースが多い。地域で競合する全ての金融機関の手数を洗い出し、自金庫のそれと比較する。そのうえで、イ) 競合金融機関より割安なものは同水準に引き上げる、ロ) 割高なものは据え置く、ハ) 自金庫で未設定の項目については新設するなど、競合金融機関の手数料体系に合わせていく方法が主流である。

経営判断として、競合金融機関より手数料

図表9 手数料の見直し (流れ)



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

の水準を引き上げ、取引の薄い顧客の利用を減らすのも一手だし、逆に手数料を低く設定し利用顧客の裾野を拡大する方法もある。

(4) 費用の改善

25～26年にかけて一部の都市銀行や地方銀行が相次いでコンビニATMの手数料有料化を実施した。これは、コンビニATMに支払う手数料の負担軽減の目的が大きい。合わせて、自行ATMへの顧客誘導による稼働率アップやATM手数料の増収効果を期待しての行動と考えられる。このように収入増ではなく収支改善に着目し、役務取引等費用を抑えることで役務取引等利益を伸ばす手法もある。

4. 推進時の検討項目

今後、信用金庫が手数料収入を強化するためには、①競合分析の実施、②費用対効果の検討、③営業活動の優先順位付け、④職員教育の充実などが求められる。

(1) 競合分析の実施

第一に自金庫を取り巻く競合分析を実施し、顧客ニーズや受入れ限度額を確認する。特に手数料の改定では競合金融機関の動向を確認しつつ見直しを実施した方が無難である。両替手数料を例にあげると、取引の薄いチェーン系の顧客は手数料の水準を参考に金融機関を選ぶといわれる。こうした顧客との取引を拡大したいなら競合金融機関より割安な手数料を設定し、逆に抑制したいのなら競

合金融機関と同水準もしくは割高に設定することが効果的である。

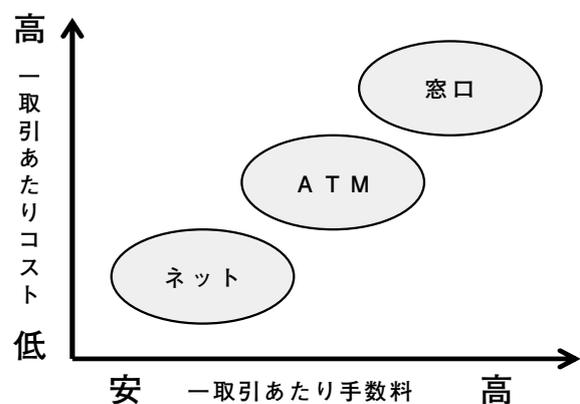
地域の顧客の間で手数料を支払っても特定のサービスを受けたいというニーズがあるのかなどを調査する必要もある。近年、地域銀行のなかにはコンサルティングやビジネスマッチングを有料化する事例もみられるので、自金庫としても有料化を検討俎上に載せてみたらどうだろうか。

(2) 費用対効果の検討

単純な手数料収入の強化策だけでなく、費用対効果の観点から検討する必要がある。例えば手数料収入を増やすためにATMを増強しても、その分経費が嵩み最終的に利益が減少する可能性もある。

ある信用金庫は、店外ATMを全廃すると同時に顧客が他金融機関を利用することで支払った手数料をキャッシュバックする仕組みを設けた。結果、役務収益等利益は悪化（収入の減少と支払いの増加）したが、店外ATMの維持に要するコストを削減でき、トー

図表10 振込手数料の体系（イメージ）



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

タルの収益性は改善したとのことである。

また、手数料収入は、1件あたり単価×件数で決定される。そのため手数料収入の増強を目指して単価を引き上げても、利用件数が減ればそれまでである。振込み手数料のように、より低コストのチャンネルに顧客を誘導するため手数料を引き下げてきた施策もある（図表10）。低コストチャンネルに誘導することで、1件あたりの収入は減少するものの利用件数の増加が期待される。それ以上に、高コストチャンネルの窓口にはより付加価値の高いセールス活動を求める施策である。

(3) 営業活動の優先順位付け

渉外担当者やテラーといった経営資源は有限なので、優先順位を付けて活動する必要がある。渉外担当者の目標のウェイトを融資推進（貸出金利息の獲得）と、預かり資産推進（手数料収入の獲得）のどちらに置くのかなどを検討する。近年の傾向をみると、渉外担当者は融資に専念し、別に預かり資産の推進担当者（女性が多い）を配置する信用金庫が増えている。ただし、地域銀行の間では、事業先への提案として融資＋付加価値サービスを提案するケースが増えてきた。住宅ローンについてもクロスセルによる生涯収益を重視する地域銀行がみられる。そのため、今後は貸出金利息と手数料収入を合わせた形で顧客の採算を管理する手法が主流となる可能性もある。

(4) 職員教育の充実

法人役務を推進するためには、手数料に見合った付加価値サービスを提供する必要がある。手数料を徴求するに値する高度な提案内容に加え、十分な顧客説明も不可欠となるので、職員教育の徹底が求められよう。

これは個人向けの預かり資産の推進も同様であり、職員に対する研修などを強化し、提案力を高める努力が求められる。

5. 地域銀行における手数料収入の強化事例（参考）

本稿では参考までに最近の地域銀行における手数料収入の強化策を紹介する。

(1) 取組み状況

貸出金利回りの低下を主因に地域銀行の貸出金利息は減少傾向にあり、平成26年度決算では経費とほぼ拮抗する水準まで落ち込んだ。現在の経済環境を勘案すると、短期間での貸出金利息の反転増加は厳しいと考えている。こうした状況下、多くの地域銀行は貸出金利息の減少を手数料収入の増加でカバーし、資金利益の増大に取り組んでいる。

預かり資産の推進では、大手の地域銀行を中心に証券子会社を設立する動きが加速している。これは、グループ戦略を重視するなか、銀行単体での手数料収入だけでなくグループとして手数料収入の極大化を目指す動きである。顧客のリスク許容度などで棲み分けを図ったり、証券仲介や顧客紹介で総合力を高めている。なお、グループ戦略では、そのほ

かにリース子会社やクレジットカード子会社との連携に力を入れる地域銀行がみられる。

法人役務の分野では、事業性評価に向けた取組みを強化するなか、私募債や事業承継・M&Aに力を入れている。これまで無料で提供していたコンサルティング業務やビジネスマッチングを有料化する動きもある。その際、積極的に外部機関を活用し、ビジネスマッチングにつなげている。また、取引先の総合採算を意識し、貸出金利息と手数料収入などを合算したうえで、新規開拓や取引深耕に取り組んでいる。

その一方で、CSRや地域活性化にかかる取組みのなかには、手数料収入の獲得を目的としていないケースもある。例えば、地元の取引先支援などを目的にクラウドファンディングを実施する地域銀行は多いが、手数料収入に対する期待度は低いようである。

(2) 個別行の取組み事例

地域銀行にヒアリングした手数料強化策のなかでも、最近の特徴的な取組み事例は以下のとおりである。

【個人分野】

A 銀行（銀・証連携）：証券子会社を保有し、銀行本体と銀・証連携で預かり資産営業体制を構築。銀行本体と証券子会社とは販売商品を棲み分け、手数料収入を安定的に伸ばしている。

B 銀行（個人預かり資産）：個人預かり資産を推進するため、コア・サテライト戦略を採

用し、ストック収益力の強化を図っている。また、ライトコンサルティング営業で中高年層の保険見直しニーズを喚起している。

C 銀行（NISA活用）：NISAを活用した顧客裾野の拡大に取り組む。勤労世帯に対しては職場積立NISAを、未成年者にはジュニアNISAを提案し、将来的なメイン顧客層の囲い込みを図る。

D 銀行（信託・相続関連業務）：信託・相続関連業務を強化するため、専担部署を27年10月に設置すると同時に、各営業店に「資産承継アドバイザー」を任命した。企業オーナーや個人富裕層などに相続関連サービスを提案していく。

E 銀行（クレジットカード）：クレジットカードの地域カード戦略を推進し、メイン化と地元加盟店での利用促進に力を入れている。27年9月末のカード会員数は30万人弱、稼働率も5割を超えた。

F 銀行（住宅ローンクロスセル深耕）：住宅ローン先へのクロスセルを徹底し取引メイン化を図っている。合せて住宅ローン取扱手数料を徴求しており、手数料収入の面でも業績に寄与している。

G 銀行（プロパーカードローン）：24年にプロパーの消費者ローン・カードローンを発売し、主力商品として推進している。貸出金利

息収入の強化と同時に、保証会社に支払う保証料の削減効果も大きい。

【法人分野】

H銀行（法人ネットバンキング拡充）：私募債やM&A、有料ビジネスマッチングなどの法人役務の獲得に力を入れる。法人インターネットバンキングでは外為機能を拡充しており、競合金融機関に対する優位性を打ち出している。

I銀行（事業性評価モデル）：事業性評価をベースとした事業支援ビジネスモデルの確立を目指し、27年度より「1人1社運動」を展開中である。取引先の経営課題解決に向けた支援策の実施を通じて関連手数料も増加している。

J銀行（事業承継・M&A）：取引先の事業承継・M&Aを強化するため、27年8月に本部内に「事業承継・M&A推進室」を設置した。専担者配置による提案力の強化でフィービジネスを強化していく。

K銀行（クレジットカード）：取引先中小企業のカード決済環境やキャッシュレスインフラの整備促進を行うことで地域活性化を図るため、28年2月から最新のクレジットカード加盟店端末の提供を行う予定である。

〈参考文献〉

- ・全国銀行協会『全国銀行財務諸表分析』
- ・東洋経済『金融機関マネジメント』
- ・地方銀行、第二地銀各社のディスクロージャー資料

L銀行（リース媒介業務）：リース子会社の出資比率を高めると同時に、27年度からリース媒介業務を強化している。銀行の渉外担当者はリース案件を積極的に発掘し、取扱い件数を伸ばしている。

M銀行（コンサルティング子会社）：地方創生に関連するコンサルティングなどを受託するため、27年7月、調査・コンサルティング業務を行う子会社を設立した。今後、自治体からの受託業務などの収益事業を行う予定である。

おわりに

足元の平成27年9月期決算をみると、地域銀行の多くが貸出金利息の伸び悩みを役務取引等利益などの伸びでカバーし、増益を実現している。地域銀行は、グループをあげて預かり資産の推進に注力中のうえ、近年注目を集める事業性評価と関連し私募債やM&Aなどの提案セールス（フィービジネス）にも力を入れている。

信用金庫は、地域銀行に比べ預貸金ビジネスに占める収益の割合が高い状況にあり、また収益性の改善が喫緊の経営課題となっている。収益性の改善および収益源の安定確保のため、信用金庫においても手数料収入の強化に取り組んでいくことが求められよう。