



## 信用金庫の手数料収入強化への取組み -経営戦略 26-

### 視点

2018年度の信用金庫の役務取引等利益は、前期比1.1%減少の588億円となり、3年連続で前期を下回った。日本銀行による長短金利操作付き量的・質的金融緩和（マイナス金利政策）の長引くなか、信用金庫が地域に良質な金融サービスを提供し続けるためには収益力の強化が不可欠である。手数料収入の強化に関心が高まる一方、役務取引等利益がマイナスとなった信用金庫は2008年度の27金庫から2018年度には75金庫に増えた。他方、2008年度比で役務取引等利益が増加した46金庫を分類すると、①役務取引等収益が増加し、役務取引等費用が減少した信用金庫が4金庫、②役務取引等収益の増加が役務取引等費用の増加を上回った信用金庫が25金庫、③役務取引等収益の減少が役務取引等費用の減少を下回った信用金庫が17金庫であった。

そこで本稿では、信用金庫の手数料収入強化への取組みについて、複数信用金庫へのヒアリング内容を紹介する。

### 要旨

- 2018年度の信用金庫の役務取引等利益は、役務取引等費用の増加を要因に2008年度の788億円から25.3%減少し、588億円となった。
- 役務取引等利益がプラスの信用金庫の割合は、2008年度の90.3%から2018年度には71.0%に低下した。
- 役務取引等利益の増加した信用金庫を中心にヒアリングすると、①手数料体系の改定、②営業店評価の再設定などの取組みがみられる。
- その一方で、役務取引等利益の積上げよりも、①貸出金利息の増加を重視する信用金庫、②コスト削減を重視する信用金庫などが増えつつある。

### キーワード

役務取引等利益、役務取引等収益、役務取引等費用、手数料収入の強化

## 目次

### はじめに

1. 役務取引等利益の推移
2. 信用金庫別の状況
3. 強化に向けた取組事例
4. 検討課題等

### おわりに

## はじめに

2018年度の信用金庫の役務取引等利益は、前期比1.1%減少の588億円となり、3年連続で前期を下回った。日本銀行による長短金利操作付き量的・質的金融緩和（マイナス金利政策）の長引くなか、信用金庫が地域に良質な金融サービスを提供し続けるためには収益力の強化が不可欠である。手数料収入の強化に関心が高まる一方、役務取引等利益がマイナスとなった信用金庫は2008年度の27金庫から2018年度には75金庫に増えた。他方、2008年度比で役務取引等利益が増加した46金庫を分類すると、①役務取引等収益が増加し、役務取引等費用が減少した信用金庫が4金庫、②役務取引等収益の増加が役務取引等費用の増加を上回った信用金庫が25金庫、③役務取引等収益の減少が役務取引等費用の減少を下回った信用金庫が17金庫であった。

そこで本稿では、信用金庫の手数料収入強化への取組みについて、複数信用金庫へのヒアリング内容を紹介する。

## 1. 役務取引等利益の推移

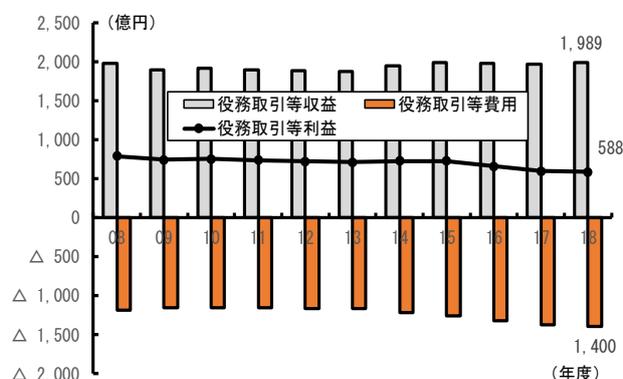
### （1）役務取引等利益の状況

2018年度の信用金庫の役務取引等利益は、前期比1.1%、6億円減少の588億円となった（図表1）。日本銀行による長短金利操作付き量的・質的金融緩和（マイナス金利）政策が続くなか、役務取引等利益の積上げに期待が高まっているものの、2008年度との比較では25.3%、200億円減少している。収入項目の役務取引等収益が2008年度比で0.3%増と伸び悩む一方で、支出項目の役務取引等費用が17.4%増加したことが要因である。

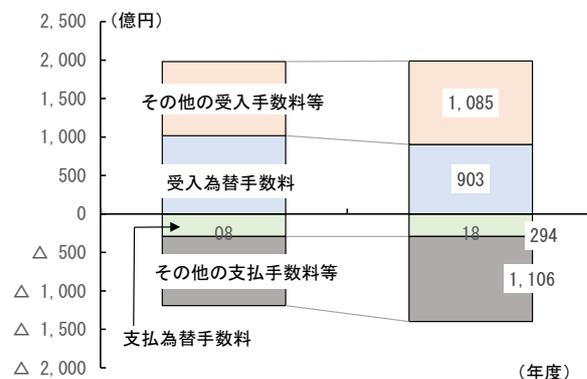
役務取引等収益を「受入為替手数料」と「その他の受入手数料等」に分解する。振込件数の減少などで受入為替手数料が11.0%減少した一方で、預かり資産やマッチング手数料の推進でその他の受入手数料等は12.5%増加した（図表2）。役務取引等収益に占める内訳も変化しており、2010年度以降、その他の受入手数料等が受入為替手数料の額を上回っている。

同様に役務取引等費用を「支払為替手数料」と「その他の支払手数料等」に分解すると、ATMの相互開放などから支払為替手数料が0.3%増加したのに加え、保証料の増加を受け、その他の支払手数料等が23.0%増と大幅に伸びている。

(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ない。  
 2. 切捨ての関係で合計が一致しない場合等がある。  
 3. 図表1から7まで信用金庫ディスクロージャー誌より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

## (2) 地区別の状況

2018年度の地区別の役務取引等利益は、中国、関東、北陸、近畿などの7地区で前期比減少し、東北、北海道、東海、東京の4地区で前期を上回った(図表3。マイナス幅の変化を含む)。役務取引等利益がマイナスの地区は、2008年度時点では四国のみだったが、2018年度には3地区に増えている。

(図表3) 地区別の役務取引等利益

(単位：億円、%)

| 地区   | 2008年度  |       | 2017年度  |       | 2018年度  |       |        |       |        |         |         |       |
|------|---------|-------|---------|-------|---------|-------|--------|-------|--------|---------|---------|-------|
|      | 役務取引等利益 |       | 役務取引等利益 |       | 役務取引等利益 | 08年度比 |        | 17年度比 |        | 役務取引等収益 | 役務取引等費用 |       |
|      | 1金庫平均   | 1金庫平均 | 1金庫平均   | 増減率   |         | 増減額   | 増減率    | 増減額   |        |         |         |       |
| 北海道  | 62      | 2.5   | 45      | 2.2   | 48      | 2.4   | △ 22.5 | △ 14  | 5.7    | 2       | 103     | 54    |
| 東北   | 11      | 0.3   | 4       | 0.1   | 4       | 0.1   | △ 57.3 | △ 6   | 5.8    | 0       | 73      | 68    |
| 東京   | 169     | 7.3   | 155     | 6.7   | 157     | 6.8   | △ 6.7  | △ 11  | 1.6    | 2       | 342     | 184   |
| 関東   | 162     | 3.3   | 108     | 2.2   | 103     | 2.1   | △ 36.5 | △ 59  | △ 4.3  | △ 4     | 379     | 276   |
| 北陸   | 19      | 1.0   | 12      | 0.8   | 12      | 0.7   | △ 35.8 | △ 6   | △ 3.9  | △ 0     | 51      | 38    |
| 東海   | 191     | 4.9   | 143     | 3.7   | 146     | 4.0   | △ 23.3 | △ 44  | 2.5    | 3       | 434     | 287   |
| 近畿   | 121     | 3.7   | 106     | 3.6   | 104     | 3.5   | △ 14.3 | △ 17  | △ 2.3  | △ 2     | 388     | 284   |
| 中国   | 46      | 1.9   | 34      | 1.6   | 31      | 1.4   | △ 33.0 | △ 15  | △ 10.5 | △ 3     | 105     | 73    |
| 四国   | △ 13    | △ 1.3 | △ 3     | △ 0.3 | △ 4     | △ 0.4 | —      | 9     | —      | △ 0     | 26      | 30    |
| 九州北部 | 8       | 0.6   | △ 4     | △ 0.3 | △ 5     | △ 0.4 | —      | △ 14  | —      | △ 0     | 36      | 41    |
| 南九州  | 8       | 0.5   | △ 6     | △ 0.4 | △ 9     | △ 0.6 | —      | △ 17  | —      | △ 2     | 46      | 56    |
| 全国   | 788     | 2.8   | 595     | 2.2   | 588     | 2.2   | △ 25.3 | △ 200 | △ 1.1  | △ 6     | 1,989   | 1,400 |

- (備考) 1. 沖縄県は全国に含む。  
 2. 役務取引等利益がマイナス地区の増減率は算出せず。

### (3) 預金規模別の状況

2018年度の預金規模別の役務取引等利益を1金庫平均で算出する(図表4)。「1,000億円未満」と、「1,000億円以上1,500億円未満」の階層で役務取引等利益がマイナスとなった。

相対的に預金規模の大きい信用金庫ほど1金庫平均の役務取引等利益が大きい。これに関連して、業務粗利益に占める役務取引等利益割合も預金規模の大きい階層ほど高まる傾向がみられる。

(図表4) 預金規模別の役務取引等利益

(単位: 億円、%)

| 預金規模    | 2008年度 |             | 2017年度 |             | 2018年度 |             |
|---------|--------|-------------|--------|-------------|--------|-------------|
|         | 1金庫平均  | 業務粗利益に占める割合 | 1金庫平均  | 業務粗利益に占める割合 | 1金庫平均  | 業務粗利益に占める割合 |
| ~1,000  | 0.3    | 1.6         | △ 0.0  | -           | △ 0.1  | -           |
| ~1,500  | 0.3    | 2.1         | △ 0.1  | -           | △ 0.1  | -           |
| ~2,000  | 0.5    | 2.3         | 0.1    | 0.6         | 0.0    | 0.3         |
| ~3,000  | 0.9    | 3.2         | 0.2    | 0.8         | 0.2    | 0.7         |
| ~5,000  | 2.2    | 5.1         | 1.4    | 3.3         | 1.3    | 3.1         |
| ~7,000  | 3.4    | 4.7         | 2.3    | 3.3         | 2.2    | 3.2         |
| ~10,000 | 4.9    | 5.0         | 3.6    | 4.0         | 3.6    | 4.0         |
| ~15,000 | 6.2    | 4.7         | 4.7    | 3.5         | 4.8    | 3.5         |
| 15,000~ | 13.7   | 4.6         | 13.7   | 5.1         | 14.1   | 5.3         |
| 全 国     | 2.8    | 4.3         | 2.2    | 3.5         | 2.2    | 3.5         |

(備考) 役務取引等利益がマイナス階層の割合は算出せず。

## 2. 信用金庫別の状況

### (1) 2008年度比の増減

2018年度の信用金庫別の役務取引等利益は、114金庫(構成比44.0%)で前期比増加し、145金庫(55.9%)で前期を下回った(マイナス幅の変化を含む)。収益源の多様化を図るべく非金利収入である手数料収入の強化を打ち出す信用金庫は多いものの、なかなか実績に結び付かない状況にある。

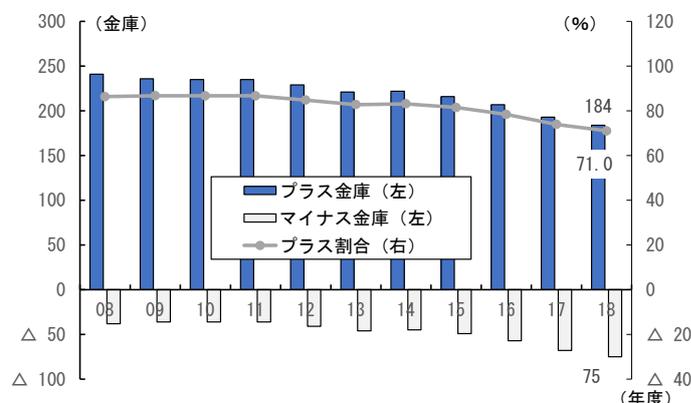
2008年度と2018年度の役務取引等利益を比較すると、増加した信用金庫が46金庫あった。これら46金庫の増加要因をみるため、役務取引等収益と役務取引等費用の増減要因で分解すると、①収益が増加し、費用が減少した信用金庫が4金庫、②収益の増加が費用の増加を上回った信用金庫が25金庫、③費用の減少が収益の減少を上回った信用金庫は17金庫あった。

### (2) プラス金庫の割合

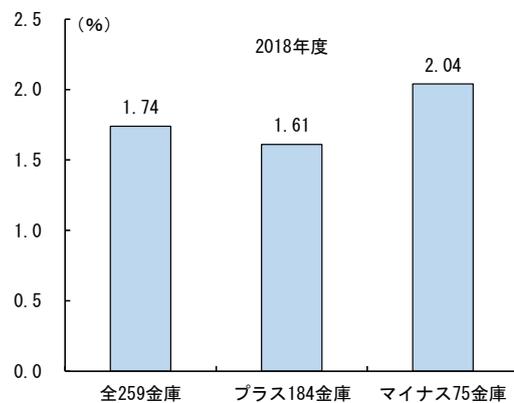
2018年度の役務取引等利益がプラスの信用金庫は184金庫(71.0%)、マイナスの信用金庫は75金庫(28.9%)であった(図表5)。役務取引等利益がプラスの信用金庫は2008年度の90.3%から2018年度は71.0%に低下した。

役務取引等利益がマイナスの信用金庫が増えた要因の一つとしてカードローンやフリーローン推進に伴う保証料の増加(役務取引等費用の増加)が考えられる。実際、役務取引等利益がマイナスである75金庫の貸出金利回りの単純平均は2.04%となり、プラス金庫(184金庫)の単純平均1.61%を上回る(図表6)。信用金庫全体の貸出金利回り(単純平均)が1.74%となるので、役務取引等利益の増減と貸出金利回りの変化には一定の関係があると考えられる。

(図表5) 役務取引等利益がプラスである信用金庫の割合



(図表6) 役務取引等利益のプラス・マイナスと貸出金利回りの関係 (単純平均)



### (3) 内訳の収支

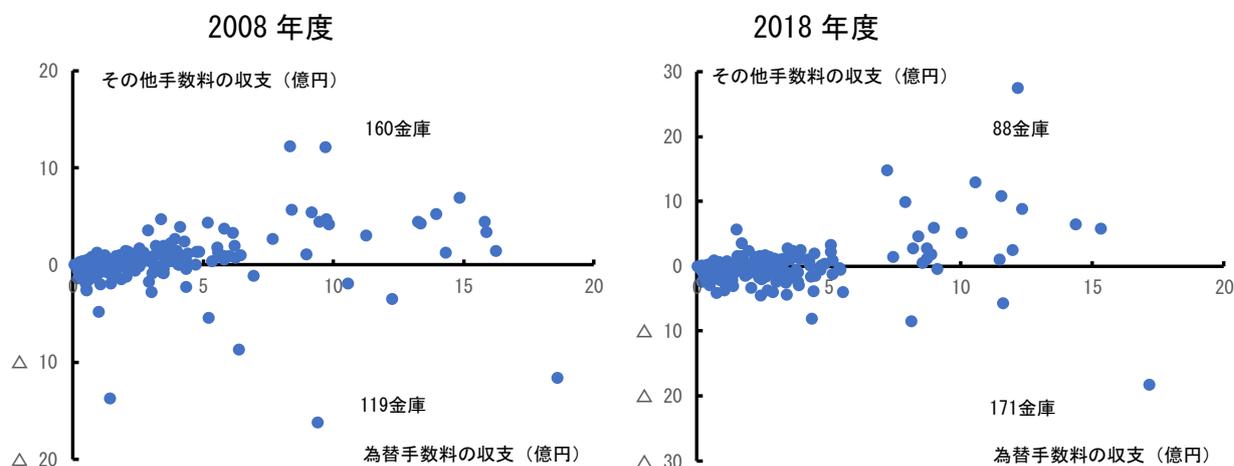
役務取引等利益の増減要因を分析するため、役務取引等利益を「為替手数料の収支」(受入為替手数料-支払為替手数料)と「その他手数料の収支」(その他の受入手数料等-その他の支払手数料等)とに分解する(図表7)。

2008年度および2018年度ともに、為替手数料の収支は全信用金庫でプラスとなった。ただし受取為替手数料が減少し支払為替手数料が増加したため、全体としてプラス額は減少傾向にある。

一方、その他手数料の収支は、2008年度時点でプラスが160金庫と全体の57.3%を占めた。ところが2018年度になると、プラス金庫は88金庫(33.9%)にまで減少しており、マイナス金庫の割合が高くなった(66.0%)。

こうした状況を踏まえ役務取引等利益を伸ばすためには、それぞれの収支の改善に取り組む必要がある。

(図表7) 役務取引等利益の内訳の収支変化



### 3. 強化に向けた取組事例

役務取引等利益が増加した信用金庫を中心に最近の取組内容をヒアリングすると、①手数料体系の改定、②営業店評価の再設定、③新しい収益源の模索などがみられた（図表8）。特に①は有効との意見が多かった。

（図表8）主な取組み

|           |   |
|-----------|---|
| 手数料体系の改定  | 定期的に競合金融機関の手数料体系を確認のうえ、適宜、自金庫の手数料水準を見直す。          |
| 営業店評価の再設定 | 手数料収入を営業店評価の項目に盛り込むことで、営業店職員の手数料収入に対する意識を高める。     |
| 新しい収益源の模索 | 一部の地方銀行で導入がみられるコンサルティング手数料などの直接徴求について検討する動きがみられる。 |

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

#### （1）手数料体系の改定

手数料体系を見直す動きが活発である。競合金融機関の手数料体系を確認し、自金庫の手数料を同水準まで引き上げる動きなどがみられる。また、2019年10月の消費税増税に合わせて手数料体系を改定した信用金庫は多い。役務取引等利益が増えた信用金庫からは、手数料体系の改定が増収に貢献したとの声もあった。地域によっては、地方公共団体などと手数料の減免見直し交渉を行い、コストに見合った適正な手数料の徴求を目指す動きも強まっている。

#### （2）営業店評価の再設定

顧客本位の活動に沿う形で営業店評価に手数料収入の獲得額などを盛り込む信用金庫が増えている。具体的には、個別の商品・サービス単位の目標設定ではなく、自店全体の手数料目標を掲げる信用金庫が増えてきた。また為替手数料に関する目標は自然体とし、その他の手数料収入について評価対象に含める信用金庫があった。こうした信用金庫では、職員の手数料意識を高めることに主眼を置いているようだ。

#### （3）新しい収益源の模索

新しい収益源を模索する信用金庫は多い。しかしながら、導入によって生じるコストに収入が見合わないケースもみられ、新たな収益の柱に据えるのは難しいと考えられる。一方、地域銀行をみると、コンサルティング手数料やビジネスマッチング手数料を直接顧客から徴求する動きがある。現状、大半の信用金庫はコンサルティング手数料などの徴求に慎重姿勢だが、今後、事業性評価に基づく本業支援に取り組むなかで同手数料の直接徴求に踏み出す可能性があるだろう。

## 4. 検討課題等

役務取引等利益の増加ではなく、自金庫の収益構造を分析した結果、貸出金利息の強化やコスト削減効果をより重視する信用金庫が増えつつある。

### (1) 役務取引等利益と貸出金利息の関係

役務取引等利益の増強ではなく、貸出金利息の積上げを重視する信用金庫がある。カードローンやフリーローンなどの消費者ローンの推進は、貸出金利息を増加させる一方で、保証料の増加に伴い役務取引等利益の押下げ（役務取引等費用の増加）を招くことになる。なかには役務取引等利益がマイナスとなる信用金庫もあるが、これらの信用金庫の意見は「人件費や信用リスクを勘案しても貸出金利息の増加額の方が役務取引等費用の増加額を上回る。そのため、利息収入の積上げ効果で役務取引等利益のマイナス分を吸収すれば良い」である。

特に経営資源の限られる信用金庫では、融資セールスに専念した営業体制を構築する一方で、役務取引等利益は自然体とするケースもある。

### (2) 役務取引等利益とコスト削減の関係

費用対効果を勘案し、手数料収入の増加よりコスト削減効果を重視する信用金庫がある。

一例として最近、両替機を店頭から廃止する信用金庫がみられる。両替機から得られる手数料収入では、両替機の導入および維持コストを賄えないので、コスト削減を優先したと考えられる。足元では、ATM台数の削減や既存店舗の夜間金庫を廃止する信用金庫などが増えている（図表9）。

（図表9）費用対効果を勘案した取組みの例

- ・ 両替機の店頭からの撤去（廃止）
- ・ ATMの総台数の削減（店外ATMの廃止）
- ・ 既存の夜間金庫の廃止
- ・ 建替時に全自動貸金庫の設置を見送り など

（備考）ヒアリングより信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

## おわりに

マイナス金利政策が長引くなか、欧米の金融機関が導入している口座維持手数料の導入議論が一部で挙がっている。市場金利がもう一段低下した場合、同手数料の導入に現実味が増す可能性もある。今後、金融業界全体として口座維持手数料の導入についての動きが出てくる可能性もあるので、今から情報収集のアンテナを立てておく必要はあると考える。

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】

| 号 数     | 題 名   | 発行年月     |
|---------|---|----------|
| 2019-1  | 信用金庫の小売業、飲食業、宿泊業向け貸出動向                                | 2019年4月  |
| 2019-2  | 信用金庫の若手職員育成事例④ -新宮信用金庫-                               | 2019年5月  |
| 2019-3  | 福井信用金庫の2支店の平日休業について                                   | 2019年5月  |
| 2019-4  | 女性職員の活躍拡大への取組み -湘南信用金庫の制服廃止-                          | 2019年7月  |
| 2019-5  | 高齢社会に対応した成年後見サポートへの取組み<br>-沼津信用金庫の事例から考える信用金庫による地域貢献- | 2019年7月  |
| 2019-6  | SBI証券による地域銀行との共同店舗開設について                              | 2019年8月  |
| 2019-7  | 人口減少・高齢社会の店舗展開 -おかやま信用金庫「内山下スクエア」-                    | 2019年8月  |
| 2019-8  | 空知信用金庫の「健康企業宣言」                                       | 2019年8月  |
| 2019-9  | 信用金庫における純資産の充実動向とその意義について<br>-配当政策等における地域銀行との比較-      | 2019年9月  |
| 2019-10 | 信用金庫の地区別貸出金増加率と業種別寄与度の動向                              | 2019年9月  |
| 2019-11 | 信用金庫統計でみる2018年度と2019年度（7月まで）の動き                       | 2019年9月  |
| 2019-12 | 信用金庫の事務合理化への取組み（その2）-経営戦略23-                          | 2019年9月  |
| 2019-13 | 信用金庫における製造業への支援方法-支援体制の強化-                            | 2019年9月  |
| 2019-14 | 信用金庫のATM効率化への取組み -経営戦略24-                             | 2019年9月  |
| 2019-15 | 信用金庫の貸出金利回り改善への取組み -経営戦略25-                           | 2019年11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9月実績)

○レポート等の発行状況

| 発行日     | 分類         | 通巻      | タイトル   |
|---------|------------|---------|--|
| 19.9.3  | 内外金利・為替見通し | 2019-6  | 市場の動き次第で、日銀が欧米中銀の緩和政策に追随する可能性も                         |
| 19.9.9  | 金融調査情報     | 2019-9  | 信用金庫における純資産の充実動向とその意義について<br>—配当政策等における地域銀行との比較—       |
| 19.9.10 | 金融調査情報     | 2019-10 | 信用金庫の地区別貸出金増加率と業種別寄与度の動向                               |
| 19.9.11 | 金融調査情報     | 2019-11 | 信用金庫統計でみる2018年度と2019年度(7月まで)の動き                        |
| 19.9.13 | 金融調査情報     | 2019-12 | 信用金庫の事務合理化への取組み(その2) —経営戦略⑳—                           |
| 19.9.25 | 金融調査情報     | 2019-13 | 信用金庫における製造業への支援方法—支援体制の強化—                             |
| 19.9.25 | ニュース&トピックス | 2019-34 | さわやか信用金庫の創業支援セミナーについて                                  |
| 19.9.27 | 産業企業情報     | 2019-5  | 中小企業の「継続力」を考える②<br>—ファミリービジネスの“後継者”としての意識が醸成されるプロセスとは— |
| 19.9.30 | 金融調査情報     | 2019-14 | 信用金庫のATM効率化への取組み—経営戦略㉑—                                |

○講演等の実施状況

| 実施日     | 講演タイトル                                    | 主催       | 講演者等 |
|---------|---|----------|------|
| 19.9.11 | 次世代経営者の挑戦<br>—環境変化に挑む!全国の地域企業の経営事例—       | 留萌信用金庫   | 鉢嶺実  |
| 19.9.13 | 消費税増税の影響と当面の経済展望                          | 岐阜信用金庫   | 角田匠  |
| 19.9.18 | IOTと企業経営<br>—IOTは“第4次産業革命”のキーテクノロジー—      | 青い森信用金庫  | 鉢嶺実  |
| 19.9.27 | 企業の「稼ぐ力」<br>—「稼ぐ力」を磨く中小企業の事例を中心に—         | 京都北都信用金庫 | 松崎英一 |
| 19.9.29 | 環境変化に挑む!中小企業の経営事例<br>—変化に挑む!中小企業の熱き経営者たち— | 吉見町商工会   | 鉢嶺実  |

<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 <https://www.shinkin-central-bank.jp/> (信金中央金庫)

<https://www.scbri.jp/> (地域・中小企業研究所)