



信金中央金庫

SCB SHINKIN CENTRAL BANK

地域・中小企業研究所

ニュース&トピックス No. 2022-128

(2023. 3. 17)

〒103-0028 東京都中央区八重洲1-3-7 TEL. 03-5202-7671 FAX. 03-3278-7048
URL <https://www.scbri.jp> e-mail : s1000790@FaceToFace.ne.jp

信用金庫の新しいビジネスモデル -手数料ビジネスの推進動向-

とね かずゆき
刀禰 和之

ポイント

- 2021年度の信用金庫の役務取引等利益は2000年度比37.3%減少の596億円となり、業務粗利益に占める割合も3.5%に留まった。
- 信用金庫が手数料ビジネスを強化するなか、「その他の受入手数料等」の推進に注目が集まる。その際、法人向け手数料の強化が課題となる信用金庫は多い。
- 法人向け手数料の推進にあたっては、信用金庫の本業である融資業務との関連性が強い補助金申請支援や不動産マッチング、M&A業務などから取り組む必要がある。
- 研修受講金庫の取組事例を挙げると、自金庫職員の業務負荷を勘案し、これまで無料で提供していた各種サービスについて有料化に踏み切る事例がみられた。

(注) 本稿は、当研究所主催「経営戦略プランニング研修」(2022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。

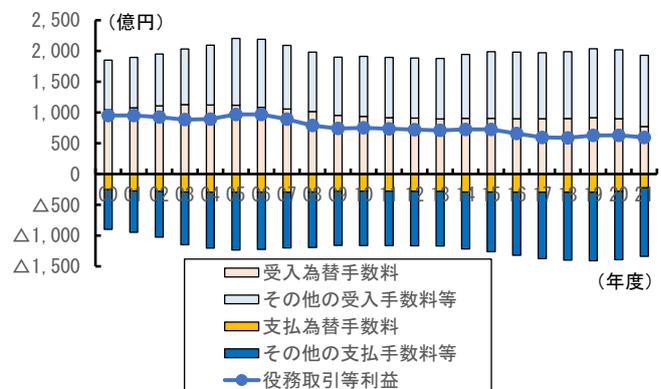
1. 手数料の推移

貸出金利息の減少が続くなか、「新たな」かつ「安定的な」収益源として手数料ビジネスの強化を打ち出す信用金庫は多い。当研修でも多くの研修受講金庫が、持続可能なビジネスモデルを確立するため、貸出金利息の伸長と同時に収益源の多様化(=手数料ビジネスの強化)も不可欠と考えていた。引き続き手数料ビジネスを強化する動きの活発化が予想される。

しかしながら2021年度の役務取引等利益は596億円となり、2000年度から37.3%減少した(図表1)。また、業務粗利益に占める役務取引等利益の割合も2021年度で3.5%に留まり、2000年度以降、4%前後で推移中である。この要因として、役務取引等利益を役務取引等収益(収入項目)と役務取引等費用(支出項目)に分解すると、前者が4.3%増だったのに対し、後者は48.3%増加しており、これが差し引きとなる役務取引等利益の悪化に繋がったと言える。

また、信用金庫別の役務取引等利益をみると、2000年度にプラスの信用金庫割合は、96.7%(359金庫)に達したが、2021年度には75.1%(191金庫)にまで縮小した。信用金庫の経営戦略によるが、総じて貸出金利回りが高く、預金規模の小さい信用金庫で役務取引等利益がマイナス傾向にある。

(図表1) 役務取引等利益の推移



- (備考) 1. 本稿では他業態との合併等を考慮しない。
2. 「全国信用金庫概況・統計」等より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

2. 手数料ビジネスの最近の傾向

本稿では役務取引等利益を積み増す方法として、「役務取引等収益」の推進に注目する。というのも、営業店が役務取引等費用をコントロールするのは難しく、実際、役務取引等収益を営業店評価に設定する信用金庫が大半を占めるからである。また役務取引等収益のうち、減少傾向にある「受入為替手数料」ではなく、「その他の受入手数料等」の推進に力を入れる信用金庫が多い。なかでも取引先本業支援と関連した手数料の徴求に注目する信用金庫が増えている。ここ数年、サービス内容に見合った手数料を支払うことに対する取引先中小企業や外部専門家の理解が進んだことも、法人向け手数料の強化を後押ししている。

3. 推進時の検討課題

信用金庫が法人向け手数料を強化する場合、限られた経営資源を有効活用するためにも、融資業務との関連性が強い分野、一定額の手数料が獲得可能な分野などから取り組む必要がある。研修受講金庫からは、補助金申請支援、不動産マッチング、M&A、シ・ローン、私募債などの例が挙げられた。一方、単純なビジネスマッチング手数料のなかには、収益貢献度が低いものも多く、「手数料ビジネス強化の観点でみると、優先順位は劣後する。」とのコメントが相次いだ。また、「法人向け手数料の獲得に意識が向くような営業店評価に再設定すべき。」との意見もみられた。

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2のとおりである¹。

(図表2) 手数料ビジネス強化に関する主なコメント

- 当金庫は、本部に専門部署を立ち上げ、取引先本業支援を強化している。これまで無料だったが、本業支援＝付加価値サービスの考えに立ち、最近是有料化に舵を切った。
- 当金庫は、補助金申請支援の手数料を徴求している。成功報酬型なので、顧客への説明も容易で、これまで苦情なども寄せられていない。
- 当金庫は、不動産会社とのビジネスマッチング手数料の徴求に熱心だが、それ以外は品揃え程度の取扱いであり、現場の意識も自然体である。
- 当金庫は、貸出金利息の減少分を預かり資産などの手数料ビジネスでカバーする方針なので、投資信託や私募債などに熱心である。
- 当金庫は、住宅ローン比率が高いこともあり、複合取引の観点から個人向けコンサルティングに力を入れている。相続対策や資産運用などを通じて手数料を得る考えである。
- 当金庫は、地域における預貸金シェアが高いので受入為替手数料の強化を重視する。自治体などに手数料の引上げ交渉を実施し、受入為替手数料の減少を抑えている。
- 当金庫は、法人向けの手数料を強化するため、私募債の推進に加えて、今後はシンジケート・ローンのアレンジャーも目指す考えである。
- 今年度の目標が、課題解決4割、利息収入4割、役務2割である。サービスと対価をバランスさせるため、手数料の有料化にも取り組んでいく。
- 当金庫は、貸出金利息の獲得を第一に掲げるため、手数料ビジネスに力を入れていない。基本的には営業店に負荷のかからないビジネスマッチング手数料を徴求する程度である。

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

以上

¹ 当該コメントは研修受講者の個人的な意見・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にあたっては信用金庫名が特定できないように修正してある。