

信用金庫の新しいビジネスモデル策定（29）

－ 手数料ビジネスの推進動向 －

ポイント

- 2022年度の信用金庫の役務取引等利益は641億円となり、前期から増加に転じたものの、2002年度と比べると30.7%、285億円の減少であった。
- 手数料ビジネスの強化にあたり、「その他受入手数料等」の推進が重要とされ、なかでも法人向け手数料の強化に注目が集まる。
- 推進時の検討課題は、①目指す自金庫ビジネスモデルの確認、②営業店評価制度の再設定、③収益貢献度の大小などがある。
- 研修受講金庫の取組事例を挙げると、自金庫の目指すビジネスモデルによって手数料ビジネスの推進スタンスが異なった。

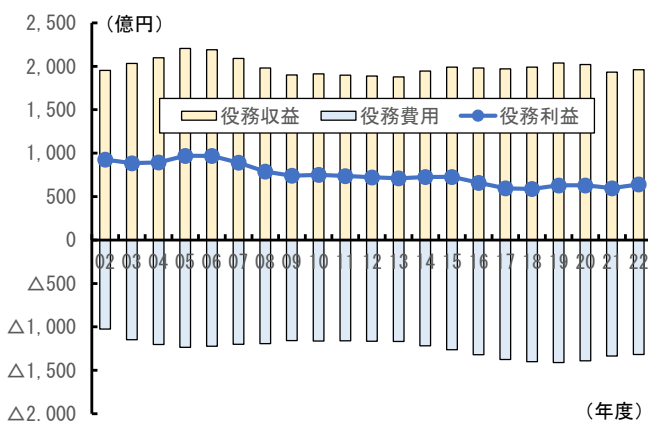
（注1）本稿は、当研究所主催「経営戦略プランニング研修（2023年度）」の講義および意見交換時の内容を中心に作成している。

（注2）本稿は、ニュース&トピックス（2022-128）「信用金庫の新しいビジネスモデル策定－手数料ビジネスの推進動向－」のアップデート版となる。

1. 役務取引等利益の推移

2022年度の信用金庫の役務取引等利益は、前期比7.5%、44億円増加の641億円となった（図表1）。信用金庫の役務取引等利益は、受入為替手数料の減少などから緩やかな減少傾向にあり、2002年度比では3割減に達する。また2022年度の役務取引等利益を預金規模別にみると、預金規模が3,000億円未満の階層はマイナスだった一方で、スケールメリットを享受しやすい大手階層はプラス幅が大きい（図表2）。こうした点から規模特性によって手数料ビジネスの推進スタンスに違いがあると考えられる。

（図表1）役務取引等利益の推移



（図表2）預金規模別の役務取引等利益（2022年度）

（単位：億円、％）

預金規模	1金庫 役務利益	業務粗利 割合
～1,000	△ 0.17	－
～1,500	△ 0.08	－
～2,000	△ 0.04	－
～3,000	△ 0.02	－
～5,000	1.17	2.9
～7,000	2.08	3.5
～10,000	3.21	3.7
～15,000	3.84	3.9
15,000～	15.02	6.3
全国	2.52	4.1

（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から3まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

2. 収益貢献度の高い手数料ビジネスの例

研修受講金庫へのヒアリングベースでは、収益貢献度の高い手数料ビジネスとして融資業務との親和性が高い①不動産マッチング、②事業承継・M&Aを挙げる意見が多かった。また、体制整備に負荷がかかるものの③人材マッチングを挙げる信用金庫、更には④住宅ローンの事務手数料を実行額割合とし採算改善に取り組む信用金庫などがあつた。

3. 推進時の留意点

推進時の検討課題は、①目指す自金庫ビジネスモデルの確認、②営業店評価制度の再設定、③収益貢献度の大小などがある。自金庫の収益構造が「貸出金利息への特化型」または「貸出金利息＋役務取引等利益のバランス型」なのかなどで取組スタンスも異なるだろう。また自金庫を取り巻く市場環境の変化や、活動可能な経営資源が限られることを勘案し収益貢献度の高い手数料ビジネスから取り組むことが望まれる。

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3のとおりである¹。

(図表3) 手数料ビジネスに関する主なコメント (上記2以外の意見を記載)

(積極的な意見)

- 貸出金利息で収益を稼げない以上、手数料ビジネスを強化する必要があり、為替や決済に加え、保険・信託・M&Aなどのあらゆる分野に力を入れていく。
- 当金庫は昔から手数料ビジネスに力を入れてきた。課題解決や本業支援についても適正なフィーを徴求する考えであり、収益貢献度も大きくなってきた。
- 個人富裕層に対するコンサルティングは、今後の成長マーケットと捉えているので、預かり資産などの手数料ビジネスを弱める考えはない。
- 企画部門が主導して主管部門の曖昧な受入為替手数料などの強化に取り組んでいる。収入項目を分解し、手数料ごとに担当部門を紐付けた。

(自然体の意見)

- 当金庫は貸出金利息の積上げに経営資源を特化させるビジネスモデルなので、手数料ビジネスに力を入れる考えは乏しい。
- 当金庫は消費者ローンを強化していることもあり、役務取引等利益がプラスマイナス0になれば十分との認識である。
- 営業店人員の減少が著しく、現在の経営資源を考慮すると融資推進と手数料強化の両方を指示しにくい。どうしても手数料ビジネスの優先順位は劣後する。

本レポートは発表時点における情報提供を目的としており、文章中の意見に関する部分は執筆者個人の見解となります。したがって、投資・施策実施等についてはご自身の判断をお願いします。また、レポート掲載資料は信頼できると考える各種データに基づき作成していますが、当研究所が正確性および完全性を保証するものではありません。なお、記述されている予測または執筆者の見解は予告なしに変更することがありますのでご注意ください。

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(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)。