

為替手数料ゼロ時代で変わる 金融機関の収益業務

金融業務の基本である手数料が見直されており、近い将来は「ゼロ」になるかもしれない。3メガでは22年度から10万円以下の少額専用の送金サービスを始めるとしている。金融機関としてはこれに代わる収益確保の柱が必要だ。本企画では、送金手数料見直しの趨勢やこれに代わるとされる収益業務とは何かについて考察した。

岡 宏

【1】見直される送金手数料

(1) メスが入った銀行間手数料

2020年4月21日に公表された報告書において、公正取引委員会は金融機関相互間の内国為替オンライン取引を処理する「全銀システム」について、送金時の銀行間手数料の見直しを指摘した。

1973年の全銀システム稼働以降、内国為替における銀行間手数料は3万円以上で162円、3万円未満で117円に固定され、一度も見直しが行われなかった。

この指摘を受け、銀行間手数料が廃止となり、2021年10月より内国為替制度運営費が創設され、為替取引1件あたり62円とされた。実質的に銀行間手数料の値下げが行われたことで、振込手数料の値下げに踏み切る金融機関が増えている。

(2) 少額専用送金サービスの検討

一方、みずほ、三菱UFJ、三井住友の3メガバンクとろそな、埼玉りそなの大手5行が主導し、2022年度の開始を目指し少額専用（10万円以下）の新たな個人間送金サービス導入の検討が進められている。

新サービスの運営会社である「ことら」は地銀等の他業態にも広く参加を呼びかけているが、報道によれば「1回の送金にかかる銀行側の手数料は1・15〜4・5円」とされているようである。ことらの川越洋社長は「海外のように利用者は無料でサービスを利用できるのが望ましい」としている。

米国では、JPMorgan・Cherisなどの大手行が主導して個人間送金サービスの「ゼル」を立ち上げたが、利用者が支払う手数料はゼロで

ある。

ゼルへのシフトで米銀における送金手数料収入は減ったものの、一方では銀行窓口における小切手の取り扱いが減り、小切手処理にかかる事務コストが減少するというメリットも生じている。

ことらの取り組みはゼルを念頭に置いたものと考えられるが、米国と異なり日本では事務コスト削減効果はほとんど期待できない。

【2】伝統的金融ビジネスに生じる変化

(1) 新たな競争がもたらした金融ビジネスへの影響

この20年余りの間にネット専業銀行や流通系の銀行が登場し、主に個人向け金融サービス分野で既存の金融機関との競争を惹起した。

近年はIT企業やフィンテック企業も決済などの金融ビジネスに進出し、競争が一層

激化している。

1980年代に金融の自由化が行われたものの、その後も日本の金融機関は各種の規制や慣例に守られながらビジネスを続けてきた。今般、新興勢との競合を契機として銀行間手数料の問題などが顕在化し、閉鎖的な伝統的金融ビジネスにメスが入ることとなった。

(2) 伝統的金融モデルの限界
「資金決済に関する法律(資金決済法)」は、一定の条件のもと登録により銀行以外のもの(資金移動業者)が100万円以下の為替取引を行うことを認めている。資金移動業者はキャッシュレス決済など本業の利用者獲得や利便性向上を目指し、無料で送金サービスを提供しているケースも多い。

もはや既存の金融機関が行う単純な決済では付加価値は

生まれず、早晚手数料はほとんど得られなくなるとい声も聞かれる。

こうした動きは決済にとどまらず、伝統的金融機関の中核ビジネスである信用仲介においても生じつつある。ネット専門銀行が金利・手数料の安さなどを武器に住宅ローン市場を席卷し、フィンテック企業等もAIなどの先進技術を武器に融資ビジネスの領域に触手を伸ばしている。

伝統的金融機関が行ってきた単純な信用仲介では新興勢との差別化ができず価格競争にさらされ収益低下は避けられない。

超低金利環境の長期化、人口減少ならびに競争構造の変化という構造的環境変化に加え、コロナ禍によって地域金融機関経営は収益力の低下に直面している。加えて硬直的な銀行手数料に対する批判という逆風によって、地域金融

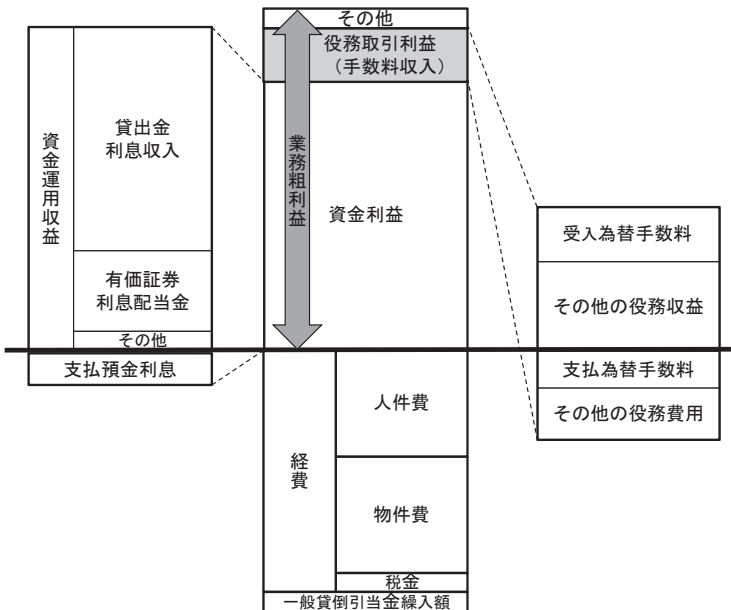
機関経営は一層深刻な事態に陥っている。

今こそ、伝統的な金融モデルを見直し、付加価値の創出とコスト構造改革に取り組むことで、地域金融機関の新たな成長モデルの構築が求められている。

【3】新たな手数料ビジネスの可能性

(1) 地域金融機関の収益構造
図表1は、地域金融機関における収益構造を示している。業務粗利益は主に資金利益と役員取引利益(手数料)で構

図表1 地域金融機関の収益構造



資料：筆者作成

図表2 横浜銀行の手数料収入構成(2020年度)

分類		構成比
預金・貸出業務	ATM関連手数料	6.8%
	口座振替	8.7%
	シ・ローン関連	18.6%
	その他	13.8%
為替業務		19.6%
証券関連業務	投資信託収益	8.3%
	その他	4.7%
保護預り・貸金庫業務		2.6%
保証業務		0.9%
保険関連		8.0%
その他国内業務		7.1%
国際業務など		0.9%

資料：コンコルディアFG発表資料をもとに筆者作成

成されるが、役務取引利益の構成比率は10〜20%程度に過ぎない。長年にわたり収益多様化への取り組みが進められてきたが、地域金融機関の収益は引き続き資金利益が柱となっている。

(2) 手数料ビジネスの構成

横浜銀行は収益の多様化が最も進んでいる地銀の一つであるが、2020年度の経常収益(約2150億円)に占める手数料収入は523億円

(24.3%)にとどまる。

図表2は、同行における手数料収入の構成である。期待される投信などの金融販売業務から生じる手数料の割合は2割にも満たない(経常収益全体では数%程度)。同行の

川村健一頭取も認めているとおり、投資型商品の販売推進業務は生産性が低く、人手のかかる厳しいビジネスである。一方、ATM関連手数料や口座振替、為替業務に伴う手数料は、比較的人手がかから

ず安定的に得られる。今回の為替手数料ゼロ化の動きは、こうした安定的収益に影響を及ぼすもので、金融機関にとっては痛手と言える。

(3) 新たな手数料ビジネスへの期待と課題

2013年4

月に異次元緩和と政策が導入されて以降、超低金利環境が長期化する中で貸出などによる資金利益が低迷している。その打開策として地域金融機関では図表3に挙げたような手数料ビジネスの拡大に取り組んでいる。

残念ながら、現時点では地

図表3 地域金融機関が取り組む新たな手数料ビジネス

ビジネスの名称	内容・取り組み状況
事業承継支援	事業承継関連のM&A専門家との提携
人材紹介業	内閣府「先導的人材マッチング事業」による補助金支給
地域商社	「銀行業高度化等会社」として、地域の優れた産品・サービスの販路開拓を支援し収益拡大。そこで得られた知見や収益を生産者に還元。
ビジネスマッチング	取引先対象の商談会開催、取引先同士の交流を目的とした有料会員制度、ビジネスマッチングのプラットフォームを運営専門家との提携。
金融商品の提携販売	証券会社との業務提携や資本提携による金融商品販売の強化
保険販売業務	来店型保険ショップとの提携
信託業務	信託業務への本体参入、信託代理店としての取り組み

資料：筆者作成

域金融機関の収益力回復に寄与するような成功事例は見当たらない。図表3にあるビジネスは地域金融機関がノウハウを有しているものは少なく、また人手がかかるものばかり

である。地域金融機関として地域貢献という意味で取り組む意義のあるビジネスもあるが、かえって収益力の低下に繋がる懸念もある。

2021年11月の日本経済新聞の社説において、改正銀行法施行に関連して「人材派遣やシステム販売などを新たに認め、銀行がグループ会社を使うなどしながら業容を広げやすくした」「銀行が本業と相乗効果のある新分野に挑戦しやすくなる規制緩和は歓迎だ」という記述があった。

だが、実態は銀行の本業と相乗効果のある分野であっても、新分野でのビジネスにはそれ相応のノウハウが必要であり、一朝一夕には事業化は難しい。

例えば、事業承継支援では地域金融機関にノウハウがないため、業者者と提携するのが一般的である。ところが、ノウハウに勝る業者者が得る

手数料の方が多く、地域金融機関の取り分は少ない。地域金融機関が事業承継支援などで人材育成しても、すぐに転職されていつまでたっても収益化が困難な状況が続いているようである。新たな手数料ビジネスに対する期待は大きいものの、収益化には様々な課題がある。

(4) サブスクリプションモデルの可能性

近年、Amazonプライムに代表される「定額でサービスが利用し放題」のサブスクリプションモデルが浸透しつつある。金融サービスでも海外のように口座維持手数料を徴求し、送金やATM利用など各種のサービスが利用し放題、というモデルも検討されている。

しかしながら、他の業種で成功しているからと言って金融サービスでも導入が可能か

と云えば、現時点では極めて難しい。ただでさえ金融サービスの手数料に対する批判が多い中で、新たな手数料を設けることに反感を買うだろう。また導入したとしても口座維持手数料が格好の比較材料とされ、新たな価格競争が起きて収益力の強化にならない可能性も高い。

【4】デジタルバンキングにおける収益獲得

(1) 薄利多売のデジタルバンキング

個人取引を中心に、パソコンやスマートフォンを介して金融サービスを提供するデジタルバンキングが定着した。その結果、ローン金利や各種の手数料が容易に比較できるようにになり、価格競争が激化した。資金移動業者などは無料で個人間送金などを提供している。

マスマリテール層を中心とす

る個人向けのデジタルバンキングは超薄利多売の市場であり、顧客基盤が限定的な地域金融機関が同じ土俵でビジネスを展開しても、収益化を図ることは極めて難しい。

大手行やネット専業銀行であつても、デジタルバンキング領域では収益化は容易ではない。地域通貨を活用するなど地域金融機関ならではのデジタルバンキングを模索する動きもあるが、現時点では投資が先行して収益化の目的が立っていないのが実態だ。

(2) 送金サービスにおける差別化

先述のことらが導入する個人間送金サービスでは、受取人の指定は口座番号ではなく、相手の携帯電話番号やメールアドレスなどによって行うとされている。全銀システムはその絶対的な信頼性・迅速性の実現のために巨額の投資に

よって構築されているが、こ
とらが目指すのは既存のイン
フラを活用した低コスト重視
のサービスである。

一方、企業間の決済は引き
続き全銀システムが利用され
ると考えられる。2018年
12月に稼動したZEDI（全
銀EDIシステム）では、企
業間の総合振込において支払
通知番号・請求書番号など、
様々なEDI情報の添付が可
能となった。

これにより、入金消込業務
の効率化など、企業における
資金決済事務の合理化を可能
にしている。全銀システムと
しての信頼性と迅速性に加え、
こうした付加価値情報が加わ
ることで、個人間送金とは異
なる役割を担うことができる。
このような差別化により、全
銀システムを利用する決済サ
ービスでも一定の収益性を維
持できるであろう。

【5】原点回帰による収益力 強化

(1) 中小企業取引を中核とし た事業構造へ

前述のとおり、単純な信用
仲介や決済では付加価値が生
まれず、伝統的な金融モデル
の収益性が低下している。為
替手数料ゼロの時代も迫りつ
つある中で、地域金融機関に
とって新たな収益モデルの構
築が喫緊の課題となっている。

そうしたなか、地域金融機
関として差別化の余地が大き
く一定程度収益性が期待でき
る事業領域は、やはり中小企
業向けの融資である。一部で
はAIによる融資審査の取り
組みも進みつつあるが、現状
では「人の目」による与信判
断が欠かせない。

金融機関が中小企業へ貸し
出しを行う際、貸出先に関す
る情報不足により信用リスク
が生じる。しかしながら、長

年の取引関係の中で融資先の
事業実態を把握したり経営者
の能力を見極めたりしながら
情報の非対称性を埋めること
で、リスクを極少化すること
ができる。

こうしたリレーションシッ
プバンキングでは、競合他行
に比べて情報面で優位性を築
くことができるため、取るべ
きリスクの見極めが可能とな
る。取引先中小企業との長期
的な取引関係に基づくリレバ
ンを通じて付加価値が生まれ、
収益に結び付くことになる。
今こそ、原点に返って地域金
融機関が果たす役割を徹底す
ることが重要である。

ただし、従来型のリレバン
は人手がかかり生産性が低い。
付加価値に直結しないバック
オフィスや管理系の業務は徹
底してデジタル化し、採算性
を向上させる必要がある。伝
統的なリレバンを様々なIT
を駆使した新たな業務プロセ

スにトランスフォーメーシヨ
ン（DX）し、デジタル時代
にふさわしいリレバンを確立
することで、新たな収益モデ
ルの構築を目指すことが期待
される。

(2) 手数料ビジネスの位置づ け

前述のとおり、地域金融機
関の収益力強化は、中小企業
融資を中心とする資金利益の
増強が中心となる。こうした
中小企業取引を進める中で付
随して発生する決済手数料は、
個人による少額送金などに比
べてゼロになる可能性は低い
と考えられる。ZEDIのE
DI情報を活用すれば、企業
の入金消込業務が効率化され
る。

全銀システムを使った送金
サービスは、絶対的な信頼性・
迅速性に加えEDI情報が加
わることで、今後とも一定の収
益が期待できる。

また、中小企業と長年にわたる取引を続ける中では、自ずと事業承継やビジネスマツ

図表4 預金口座に関連する新たな手数料

主な金融機関	名称	内容
りそな銀行	未利用口座管理手数料	最後の入出金から2年以上取引が無い普通預金口座に対し年間1,320円（消費税込み）の手数料を課す
みずほ銀行	通帳発行手数料	2021年1月18日以降の新規開設口座について、一部を除き通帳発行手数料（消費税込み1,100円）を新設。

資料：筆者作成

チングなどのニーズも発生する。新たな手数料ビジネスを追い求めるのではなく、中核ビジネスである中小企業融資に付随して生じるビジネスを確実に捉える方が得策である。

(3) コストに見合った手数料

徴求の努力

手数料収入の減少が懸念される中で、伝統的金融機関が取り組むべき課題として、預金口座の維持にかかる手数料の徴求が挙げられる。とは言え、海外のように口座維持手数料を徴求することは利用者の理解が得られず、現状では難しい。

こうした中、徐々に預金口座の維持にかかる手数料徴求の取組みが進みつつある。図表4に示す「未利用口座管理手数料」や「通帳発行手数料」は、利用者からの大きな反発もなく、多くの金融機関が導入しつつある。金融機関の1口座当たりにかかるコストは

年間20000〜30000円とも言われ、こうしたコストに見合った手数料の導入の余地はまだまだ大きい。

【6】コロナ後を見据えた収益強化の方向性

2021年9月期の地域金融機関における決算は、数字の上は回復の兆しが見られる。

しかしながら、今回の決算はコロナ禍で急増した実質無利子・無担保融資（ゼロゼロ融資）によるかさ上げ部分が大きく、低収益構造が解消されたものではない。コロナ禍の影響を受けた取引先企業への支援が終息すれば、数年後には不良債権問題に発展することも大いにありうる。

地域金融機関としては、コロナ禍の影響を受けた取引先中小企業に寄り添い、取引先の事業計画策定や資金繰りの見直しを共に考えていく必要がある。その場合、ゼロゼロ

融資に代わる伴走支援型特別保証制度などの活用も可能である。

コロナ禍で蓄積されつつある潜在的な不良債権問題に対し、リレバンはもともと効果的な対策の一つであり、価格競争が比較的緩やかなビジネスである。リレバン重視に回帰することは、取引先のコロナ禍対策としても、金融機関の収益力強化施策としても有意義であると考えられる。

デジタルバンキングの時代にあっても、現場の行員・職員に求められるのは、取引先のニーズを確実にとらえる「アンテナ力」と取引先の事業態や信用力を見極める「目利き力」である。その活動で得られた情報が付加価値を生み、収益につながることを大事にすべきである。

(Ridgeline z 株式会社ディレクター)