

顧客本位の地域金融

～持続可能なビジネスモデル構築に向けて～

1. 今後の地域金融行政のポイント

- (1) 顧客との“共通価値の創造”(顧客本位)に根ざしたビジネスモデルの確立
- (2) 「ベンチマーク」の真の意味 = 企業が自らのニーズや課題解決に取り組む金融機関を“選択”
⇒ 「中小企業経営者」が眼力を強化し“進んでいる”金融機関をどう選択するか？
- (3) 信用保証制度のフリーライダーは“遅れている”金融機関(レイジーバンク)

2. 地域金融機関が直面する環境認識

- (1) 「マイナス金利」と「フィンテック」の意味するところは？
⇒ 金融商品のプロダクトアウト(物売り)型ビジネスモデルは崩壊
⇒ 「事業性評価に基づく融資や本業支援」による「取引先企業の活性化」こそ最も重要な選択肢
- (2) 「事業性評価」を実践するには？
⇒ 「(オンバランス)動産、特に棚卸資産の評価」と「(オフバランス)知的財産・資産の評価」
- (3) 「ローカルベンチマーク」は地域金融機関が活用すべき有力な手段(政府の中小企業支援策とリンク)
⇒ “進んでいる”金融機関は「ローカルベンチマーク」をフル活用

3. 中小企業金融を日本全体から見た実情と地域金融機関経営へのインプリケーション

- (1) 地域金融機関にヒトモノカネが集まっている(地域金融機関が地方創生のハブ)
But, 融資構造の大きな歪み(運転資金まで証書貸付が大半) = 事業性評価力の著しい低下
- (2) 今こそ、商業銀行機能(資金決済、当座貸越 = 運転資金融資)の活性化が不可欠
- (3) 「事業性評価」に基づく「専用当座貸越」は中小企業のライフライン
⇒ 「専用当座貸越」で、①貸越請求書を切る都度、仕入明細を添付 ②振込指定をセット
⇒ 「商流」と「金流」を組織的・継続的に把握(= 動態モニタリング = 動態事業性評価)
⇒ 経営者のニーズ(課題)に、
本業支援で対応(商流の増強、専門家派遣の活用、眠っている知財活性化など、よろず支援拠点・知財総合支援窓口・中小機構の活用を含む)
⇒ 中小企業の“営業CF”を増強(= 中小企業の“生産性向上”そのもの)
⇒ “進んでいる”金融機関は、
「エクイティ機能」=「専用当座貸越」+「資本性ローン」
を活用し、中小企業の事業再生・事業承継・成長支援を実践
- (4) 「日本型金融排除」への対応がカギ
- (5) 「ミドルリスク先」以下を「収益源」(“不良債権予備軍”ではなく“成長予備軍”)へ
⇒ 地域金融機関にとっての“チャンス”(ミドルリスク先 = 収益源 = 地域活性化 = 地方創生)

4. 中小企業の“生産性向上”の「三本の矢」

(1)「三本の矢」=①財務 CF の改善、②営業 CF の改善、③経営者保証ガイドラインの活用

(2)「事業再生・業績改善」と「事業承継」は“セット”の発想がカギ

⇒ 例えば、

“**廃業**”**一歩手前の中小企業**

→ ツール = 「**エクイティ機能**」=「**専用当座貸越**」+「**資本性ローン**」

→ 経営者と金融機関の「**インセンティブのベクトル**」は同じ方向（インセンティブ・コンパティブル）

→ ①財務 CF の改善、②営業 CF の改善、③経営者保証ガイドラインの活用

→ **事業再生・業績改善**（**リストラ・コストカットではなく給与等も改善**）

→ 事業承継を躊躇していた子息子女・サラリーマンの番頭が（**経営者保証“無し”の事業承継**）

→ **（黒字）廃業の防止へ**

5. 持続可能なビジネスモデルの構築

(1)「金融機関として持続可能なビジネスモデル」⇔「地域社会として持続可能なビジネスモデル」

⇒ **好事例がパーツ（打ち上げ花火的）ではなく**、地域金融機関がハブとして好事例を連動・増幅（**商業銀行業務の活性化＝組織的・継続的な「商流」と「金流」の把握＝地方創生のハブ**）

⇒ 地域社会として持続可能なビジネスモデルの実現（「部分均衡」ではなく「**全体最適**」）

(2)経営理念（地域の発展）と業績評価・人事制度は**一貫通貫**

⇒ 経営トップのコミットメントがカギ

⇒ 「行員が地元企業の事業再生・事業承継・成長支援で生き生きと活躍する“**進んでいる**”金融機関」と「それ以外の“**遅れている**”金融機関」では「**業績で大きな差**」となって顕在化

（参考）金融機関の支店長会議などにおけるメッセージ

1. （様々な手を打たないと）20-30年後、さらに先にかけて、人口や事業者数は大幅に減少する
2. 「**持続可能なビジネスモデル**」を作る必要
 - ⇒ 持続可能なためには、「**地元の活性化**」=「**共通価値の創造**」が最も重要な選択肢！
3. 監督官庁から注文が付けられることがあるが、「**自らの存立と発展**」そのもの話！
4. 「**地元企業**」が活性化すれば、給与も雇用も増えて、「**個人**」向けリテールビジネスへ好循環
 - ⇒ 従って、特に、「**金融排除先**」（ミドルリスク先以下）の企業への対応がカギ
 - ⇒ これこそ「**収益源＝地域活性化＝地方創生**」⇒ **金融排除先は「成長予備軍**」
5. それが「**ベンチマーク**」（⇒**共通 KPI**）で数値化され開示される
 - ⇒ 「**顧客に第一に選択され地元と共に発展する金融機関**」を皆で実現しましょう！