

資料編

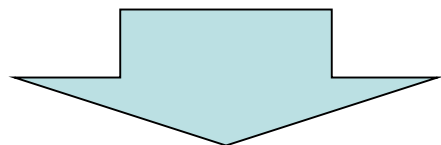
2017年10月30日

多胡秀人

平成27年「金融行政方針」 のポイント

金融行政の目指すものが大転換、

「金融機関の持続と成長」

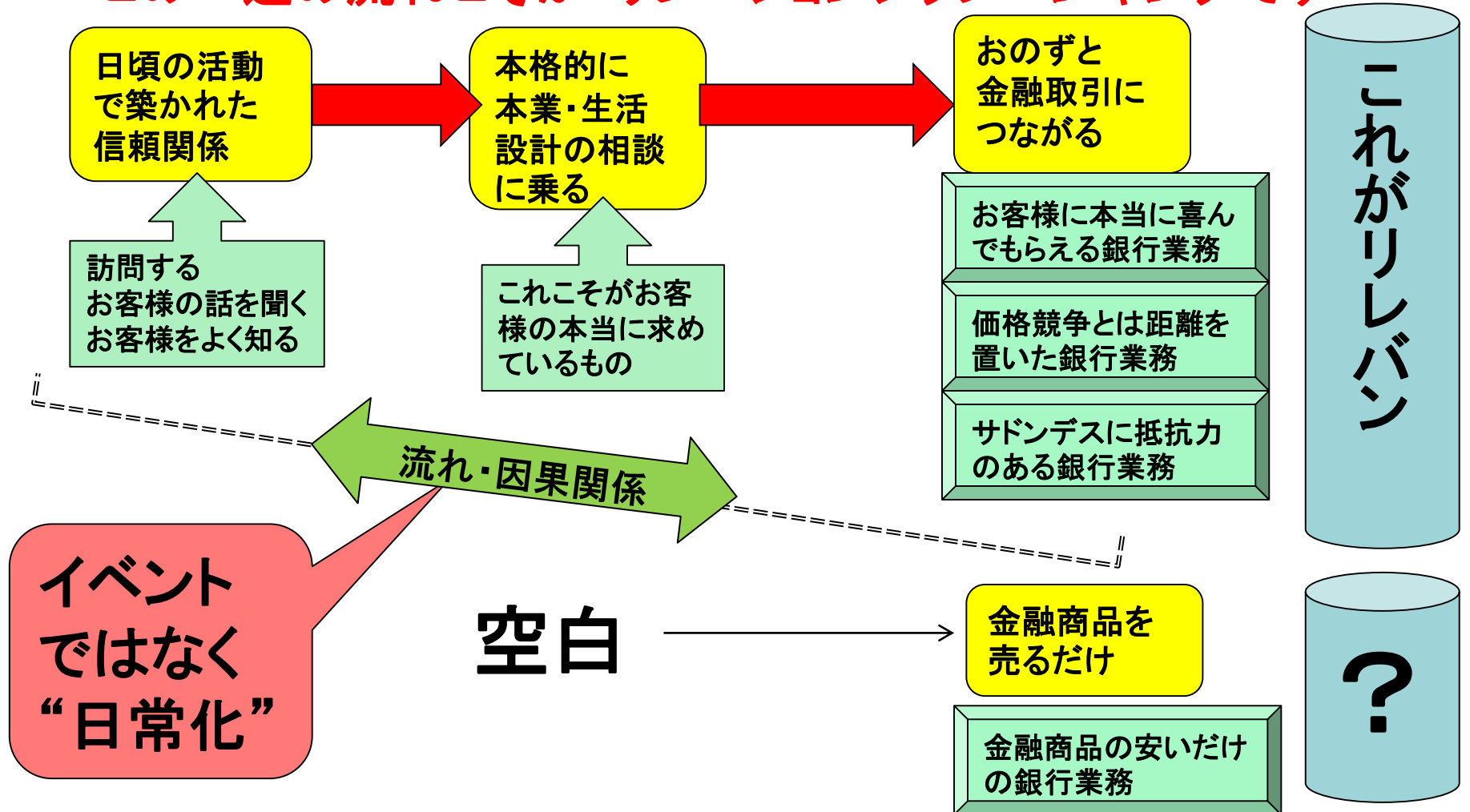


「(地域における) 企業・経済の持続的成長
と国民の厚生を増大」に貢献するための
金融機関

*地域企業の価値向上、地域経済の持続的成長
と地方創生に貢献する金融業の実現*

地域金融はリレーションで成り立っています² だから「リレーションシップバンキング」

この一連の流れこそが「リレーションシップバンキングです」



リレーションシップバンキング

→ 問題意識:

地方ではヒト/モノ/カネが金融機関に集中している。「そのリソースをいかに地域活性化(資金仲介だけではなく)のために有効活用するか」

→ 考え方:

リレバンは、地域金融機関の顧客取引の土台となる「思想」であり「行動原理」である。まずは顧客との日々のコンタクトの中でその実態やニーズを深く正しく把握し、顧客との信頼関係をきちんと築き上げることが大前提となる。その上で、資金仲介にとどまらず、法人顧客であれば事業再生・再成長も含めた事業価値拡大のための本業支援、個人顧客であれば豊かな生活設計のサポートをすることである。そのために地域金融機関は自らが保有する地域屈指の人材と情報ネットワークを最大限に活用することが求められる。

本業支援とは

- BtoCである小売業や食品加工業などでは売上増強の支援。投信や保険を売る前にお客様の商品やサービスを売ることが先ではないか。
- 銀行員自身が当事者。家族、女性のみも
- BtoBである製造業は難易度が高い。社内規定作りやコンプラがらみの組織体制づくりなど、経営管理面での支援などから始めてみたらどうか。

BtoB企業の本業支援は難しいといいますが

経営者がかかえる悩みは、

- 経営の原理・原則が理解できていない
(戦略、戦術、目標設定、内部統制など)
- 後継者を含む幹部社員等の養成をしたい
- 従業員の意欲を高めたい
(コミュニケーション、モチベーションなど)
- 営業のやり方が、よくわからない
(情報収集、折衝能力などが未熟)

金融機関が
相談に乗って
くれば良い
のだが。。。

何も、**“生産技術”、“研究開発”**のような専門性を

金融機関だけに求めているではありません

本業支援で資金需要を喚起

- 「資金需要がない」というのは傍観者が言うこと。地域事業者との信頼関係のもとで、本業に関連する資金需要を作り出していくのが地域金融機関による地方創生の第一歩。
- 新しい資金需要の創出の土台にあるものは地域金融機関による本業支援。
- 金利競争とは既成の資金需要を肩代わりしているだけの行為。資金需要を新たに作りだすことを放棄していることに他ならない。

環境変化とプロダクトアウトの終焉

- リレバンの黎明期は不良債権処理が重要な命題だったが、十数年を経て大きな環境変化が起きている。
- 一つにはマイナス金利、もう一つには異業種の進出(イオン銀行など)、さらにはAI、フィンテックなどの浸透の兆候。
- いまや金融商品のプロダクトアウト型(物売り)のビジネスモデルは終焉を迎えている。
- 地域金融機関の向かうところは、価格競争に収斂されるプロダクトアウトではなく、保有する人材、情報、ネットワーク等を駆使した顧客ニーズに合致するリレバン・ビジネスモデル(それなりのコストが与件)しかないのではないか。
- リレバンは血の通ったヒトがおこなう仕事。

なんちゃってリレバンが横行

- リレバンは、どこの金融機関もやっていると言うが「否」である。
- ほとんどが単発的で属人的である。そしてイベントでお茶を濁す。組織的継続的ではない「なんちゃってリレバン」が横行。
- 「なんちゃって病」は地方創生にも
- 属人・単発から組織的継続的へ
- イベント・箱もの・形だけの外部連携から日常へ

金融機関と顧客との「対話」

- 顧客本位の金融機関か、自己中心の金融機関か、それを判定するのは顧客である。
- ディスクローチャーのコンテンツは変わるし、顧客との「対話」の重要性が増す。
- そもそも地域金融モデルは「対話」が原点
- 金融庁や財務局を見ている場合ではない。
- 一方、顧客サイドは顧客本位と自己中心の金融機関とを判別する目利き力を高めねばならない。「正しい金融機関の選び方」の浸透。

金融庁/財務局の企業ヒアリング

メインバンクを選択する理由の順位

- ① 事業に対する理解
- ② 業況が厳しい時も安定して融資してくれる
- ③ 情報提供、経営支援、アドバイス
- ④ 融資の金利
- ⑤ 融資実行までのスピード
- ⑥ 頻繁な訪問
- ⑦ 物理的な近さ

H28金融行政方針のキモ

- 金融行政は黒子
- 「金融機関が顧客本位の良質な金融商品・サービスの提供を競う環境の整備」
- 「見える化によって、金融機関の取り組みが顧客から正当に評価されるメカニズムを実現」
- ポイントは「金融機関と利用者の対話」と「パブリック・プレッシャー」

お客様の本当のニーズとは？

個人のお客様

- 預金をすることが目的ですか？
- 住宅ローンを借りることが目的ですか？
- そもそも個人のお客様は何のために預金をしたり、借入をするのでしょうか？

事業者のお客様

- お金を借りることが目的でしょうか？

お客様の目的を理解せず、
こちらの都合だけで
売ろうとするから、
金融商品は売れませんし、
買っていただけても
ダンピングとなるのです

お客様の金融機関を選ぶ基準は？

【多胡の経験談】

➡ 造り酒屋の社長さんたちの話

- 品質
- 納期
- 事故米を扱って潰れた酒蔵！
- 軽自動車ではなくクラウンに乗る仕入先じゃないと！
- 融資はお客様から見ればお金の仕入れ

➡ 値段のことしか言わないドライな事業者は、コミュニティで浮いた存在？ (例: 氏子総代をやっていて救われたホテル)

日本型金融排除はないのか

- ▶ 地域銀行の取り組みに疑問？、
105行のうち43行は与信費用がマイナス。
善玉か、悪玉か
- ▶ 狭域、稠密、深掘りのビジネスモデルが金融排除の処方箋
- ▶ 協同組織金融機関の取り組みに注目が集まる (財務局長会議での好事例)

地域にとって、なくてはならない 企業かどうかを見極める

- 債務者区分と融資判断は別物。
- 財務内容以上に重要な判断基準がある。
- それは事業の妥当性(事業性評価が前提)、雇用、地域商流、地域インフラ、将来性など。
- 業況が芳しくない企業に対しては、引当金を積んで、事業再生に取り組むことを前提に融資継続。ケースによってはニューマネーの供給も。
- 経営者の人物評価、企業の持続のためには経営者を代えることも。
- 現場が一番よくわかっている

事業性評価についてのポイント

- 「事業性評価は担保や保証に依存しない融資のため」だとの認識が根強く、存在するが、それだけではない。
- 事業性評価→ 問題点の早期発見、事業再生、経営者交代廃業の勧奨など
- 長期資金漬けにしている事業性評価をやっているといえるのか？

融資業務の実態

- 売上・利益などの財務データ、定性情報により企業を審査。
- 当該企業の事業の中身(根幹にある「動産」の中身や「知的資産」なども)まで踏み込んでいない。
- 実態把握が不完全なところを、不動産担保や経営者保証で保全。
- 十分な実態把握ができれば、担保や保証を必要とするケースは相当数減るのではないか。過度な担保や保証に依存しない融資の前提は実態把握の高度化である。
- 十分な実態把握は「事業性評価融資」の基本である。
- 経営者保証は経営者の自己規律を促すという側面もあるが、経営者とのコミュニケーションを深めることがこれの代替手段となりうる。

事業性評価の高度化

従来の
融資の
チェック
ポイント

売上

利益

定性
情報

個人保証
など

不動産



売上、収益には
源泉がある

動産
(棚卸資産など)

知的資産など

実態がわかれば
担保や保証に過度
に依存する必要なし

担保を取って融資
をするというよりは
実態把握の高度化

オフバランスの
無形資産に注目
実態把握の高度化

新しい展開(いままではブラック・ボックス)

知的資産のイメージ

- 「流行っているラーメン屋」と「閑古鳥が鳴いているラーメン屋」の差
- ブランド
- ノウハウ
- 顧客ネットワーク
- 店長の腕（技能、味など）
- 立地の目利き
- 組織力
- 商標権
- 特許権

「とんかつ きりしま」(兵庫県加古川市、資本金3百万円、従業員13名)が過去から現在にかけて蓄積した知的資産は、以下の7つ。

1. ホツと心地良い接客(→五感を駆使した接客)
2. 調理力(→個別対応、待たせない)
3. 企画力(→新商品へのチャレンジ)
4. お客様との関係力(→アナログ、ハイタッチ)
5. 管理力(→在庫管理、品質管理、衛生管理)
6. 癒しの提供力(→ディスプレイと音楽による接客空間)
7. 一期一会の精神(→いまできる最高のおもてなしを提供)

借入が長期資金漬け(1)

▶弊害:

長期借入金の金利自体は高くはないが、約定弁済額の負担が重い。

⇒事業キャッシュフロー A

⇒長期借入金 (金利支払い B、約定弁済額 C)

要注意先以下でも

「ゼロ < A < (B+C)」(事業キャッシュフローが黒字)の中小企業は少なくない。

借入が長期資金漬け(2)

▶ アクション①:

長期資金漬けではなく、本来の融資の姿に組み替える。金融検査マニュアル・中小企業融資編の見直し(2015年1月)で、いわゆる「短コロ」は分類債権ではなくなった。

運転資金・・・専用当座貸越(金利支払→D) -----事業性評価・実態把握をしっかりと行う。不良在庫の処分などにつながる。

設備資金等・・・長期借入金(金利支払→E、約定弁済→F)

資本性資金・・・長期期日一括借入金(金利支払→G) ----- Gは業績連動が理想

借入金の組み直しで、ランクアップも見えてくる(貸倒引当金の戻し)

「 $A > (D+E+F+G)$ 」となる先はどれだけあるか？

▶ アクション②

とくに借入金の組み替えをやって「 $A < (D+E+F+G)$ 」の先には、A(事業キャッシュフロー)を増やすなど本業支援の提案。

一番効果的なのは売上増強の支援。(例: 南日本銀行のWin-Winネット業務)

Aが増えることで金融機関にとっては増加運転資金や新たな設備資金の可能性が出てくる。

例

(現状)

本業採算はプラス・・・事業キャッシュフローは + 11百万円

借入金・・・長期資金のみ：100百万円、期間5年、金利 1.5 %、
毎年20百万円の返済

本業採算と借入金の支払・・・▲ 10.5 百万円



本業黒字
なのに


(借入金を本来の資金用途に戻す)

運転資金 30百万円、当座貸越 金利 2% → 0.6百万円

設備資金 40百万円、期間5年、金利 1.5% → 8.6百万円 (0.6+8)

資本性資金 30百万円、期間10年 期日一括、金利 3% → 0.9百万円

本業採算と借入金の支払・・・ + 0.9百万円



赤字が
解消

フィデューシヤリーデューティ のポイント

◆ 金商法との混同がある

◆ 賃貸アパートローン

◆ 消費者ローン

→ 多くの信用組合が行なっている小規模企業の従業員のための福利厚生的な取り組みは評価が高い。

中小企業、事業承継の現状

- 大企業(従業員1000人以上) 4000社、中堅企業(300人-1000人) 28万社、中規模企業(20人-300人) 54万社、小規模事業者(20人以下) 367万社。(中小企業白書2013)
- 中規模企業で年商3億円以下の事業者と小規模事業者は、メガバンク、証券会社、M&A専門会社などは相手にしない。(十分なM&A手数料が取れないため)
- この層に対するM&Aは地域金融機関が担い手とならざるを得ない。
- この層は個人事業主も多く、法人主体の事業売買が成立しないため、後継者の斡旋支援。
- この層はM&Aもさることながら、経営者一族や従業員への事業承継が中心。
- となると経営者保証の問題が大きい。

廃業の実態 (中小企業白書2014年)

◆ 廃業した組織形態

個人事業主 87.8%、有限株式会社 10.5%

◆ 廃業した企業の業種内訳

小売業25.2%、建設業22.9%、製造業14.2%、卸売業7.2%、専門技術サービス業5.0%、不動産業3.7%

◆ 廃業時の資産と負債の状況

資産超過41.1%、資産と負債が均衡36.0%、債務超過23.0%

◆ 廃業時の経営状態

経常黒字44.1%、経常赤字 (1期)19.8%、経常赤字 (2期以上)36.1%

地域金融機関の姿勢と問題点

- 地域金融機関としては、地元の事業者数減少に対して、手を拱いているわけにはいかない。
- 実際に経常黒字であり、債務超過に陥っていなくても、後継者難で廃業となっている事業者は少なくないし、今後も減ることはない。
→→→ 歯止めをかけねば！
- しかるに地元事業者の事業承継に対しては、顧客の側から話があれば動くという受動的、かつ個別対応。方針を決めて、組織的かつ能動的に仕掛けているとは思えない。
- M&Aセミナー開催や、M&Aの資格取得などをやってはいるが、「M&A手数料を取る」というところにばかり目が行き過ぎている。
- 中規模企業で年商の小さい先や小規模事業者の事業承継においてキーとなる経営者保証については、完全に受動的で個別対応。

事業再生を徹底

- 地方創生の第一歩は事業再生
- 事業再生を見れば金融機関の本気度が分かる
- 成長よりも再成長（新陳代謝とは言うが新規創業は限定的）
- 「債権回収には熱心だが事業再生には消極的な金融機関」は猛省を
- リスケ先40万社の問題について、長短バランス是正に金融庁が注目（短コロの復活）
- 中小企業の7割以上といわれるサービス業の生産性向上がポイント⇒製造業のノウハウを転嫁

鶴巻温泉 陣屋

- 陣屋はもともとは寂れた湯治旅館だった。温泉の温度も低く、料理も目新しいものもなくジリ貧。そこにホンダの技術者だった息子(現社長)が帰ってきて、ITを活用した顧客サービス向上を図った。顧客データベース、顧客の車のナンバーから顧客を割り出して、玄関で従業員が「〇〇さま、いらっしゃいませ」と接客するシステム、食材の品質管理・在庫管理を徹底し、より良い料理を提供、さらには会計システムまでの「小規模旅館の経営パッケージ」を作り上げた。
- 毎週火曜日と水曜日は休館として、従業員の定期的な休みとサービス向上のための研修に充てていることで、若い人が従業員として入社するようになった。営業日数は減ったが営業日は非常に高い稼働率を維持している。これぞまさしく「サービス業の生産性向上」である。
- 「小規模旅館の経営パッケージ」は、全国で同じ悩みを抱えている多くの小規模旅館に販売している。

地方創生はリレバンの面的展開

- リレーションシップバンキングは適切な金融仲介（日本型金融排除を乗り越える）と本業支援。さらには事業再生も含まれる。このリレバンを面的に展開すべきである。
- そもそも地域における金融機関の力は絶大なはず（情報、人材、カネ。そして利害調整機能）
- イベントや提携だけで地方創生はできない。「なんちゃって地方創生」は通用しない。
- 地域金融機関のミッションは「地域のGDPを増やすこと。」

地域金融再編のポイント(1)

1. 連携と経営統合(=資本統合)・合併との違いは？
2. 二兎を追う？
 - a. 経営統合・合併は異文化の激突で無駄な時間とコストの浪費(連携はスピーディ)、
 - b. 顧客本位の持続可能なビジネスモデルの構築には多大な時間(プロダクトアウトに汚染された組織を叩き直す、ガバナンス・業績評価・人事制度)、
 - aとbを同時にやることは難しい。二兎を追うことで大混乱、bを先行させるべき

地域金融再編のポイント(2)

▶経済圏が別の場合:

→ それぞれの銀行の資本は地域のもの。だから統合合併はありえない。連携しかない。好事例が千葉-武蔵野。

→ 統合合併は救済のケースのみ。資本が毀損しているから。

▶同一経済圏の場合:

→ 資本が地元である以上は合併(長崎は論外)。ただし顧客本位のBMを確立した金融機関が他を丸呑みするしかない。さもないとスピードが落ちる。BMが中途半端な状態での合併は時間がかかるだけ。

→ 長崎では7割シェアの問題だけがクローズアップされているが問題はそこではない。

▶潮目が変わった、、、

「統合合併」から「ダウンサイジングとアライアンス」へ