

ファイナンスからコンサルティングへ

－ 地域金融機関の次代の経営モデル－

2018年3月14日

構成

I. 中小企業にとっての経営課題

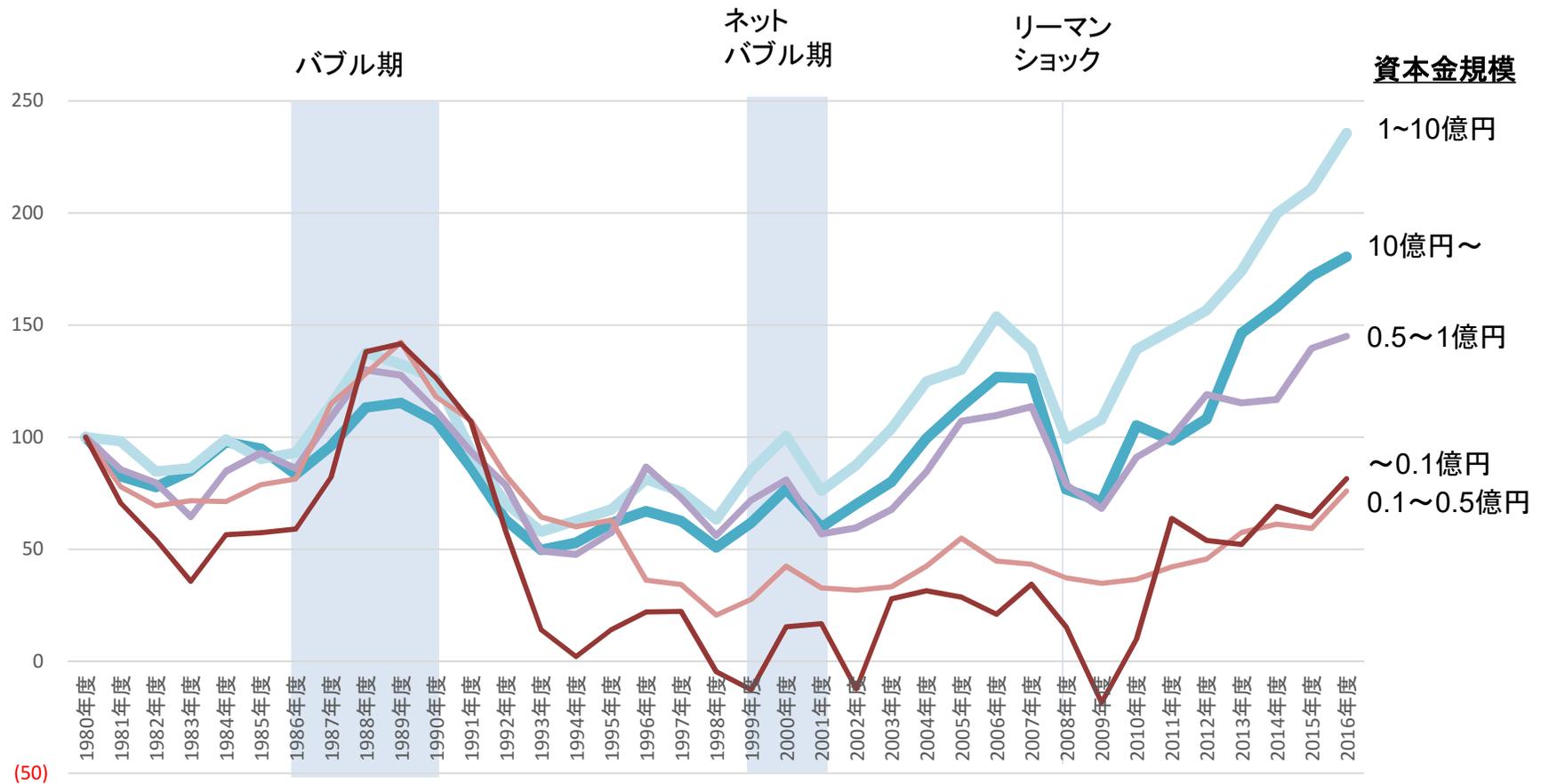
II. 先進地方銀行の事業性評価の取組状況

III. 経営改善まで踏み込んだケースの紹介

I . 中小企業にとっての経営課題

1社あたり経常利益の推移(指数100=1980年度)

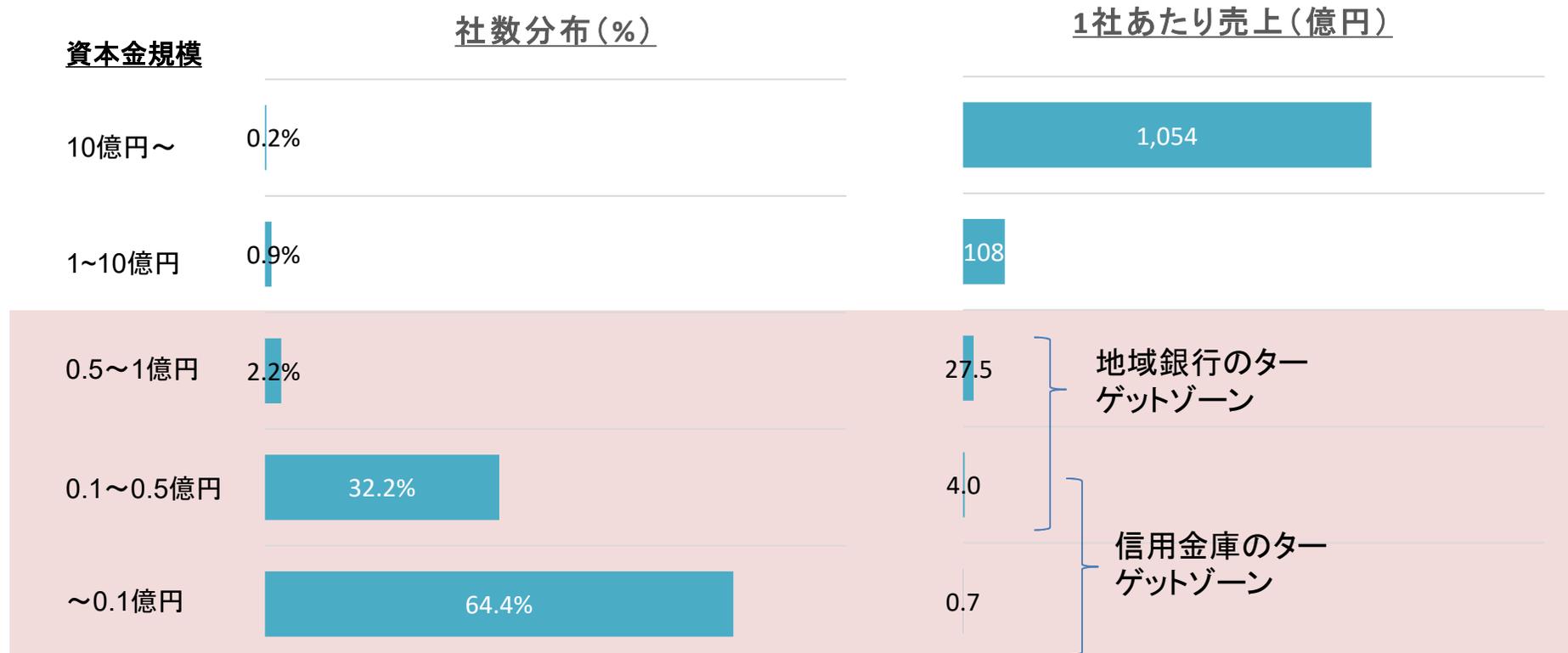
資本金規模0.5億円以上の企業は2000年初めころから利益が伸び始めバブル以前の水準を超えたが、その他の中小企業はバブル崩壊後の状況を脱していない



資料; 法人企業統計

資本規模別の法人数分布と平均売上（2016年度）

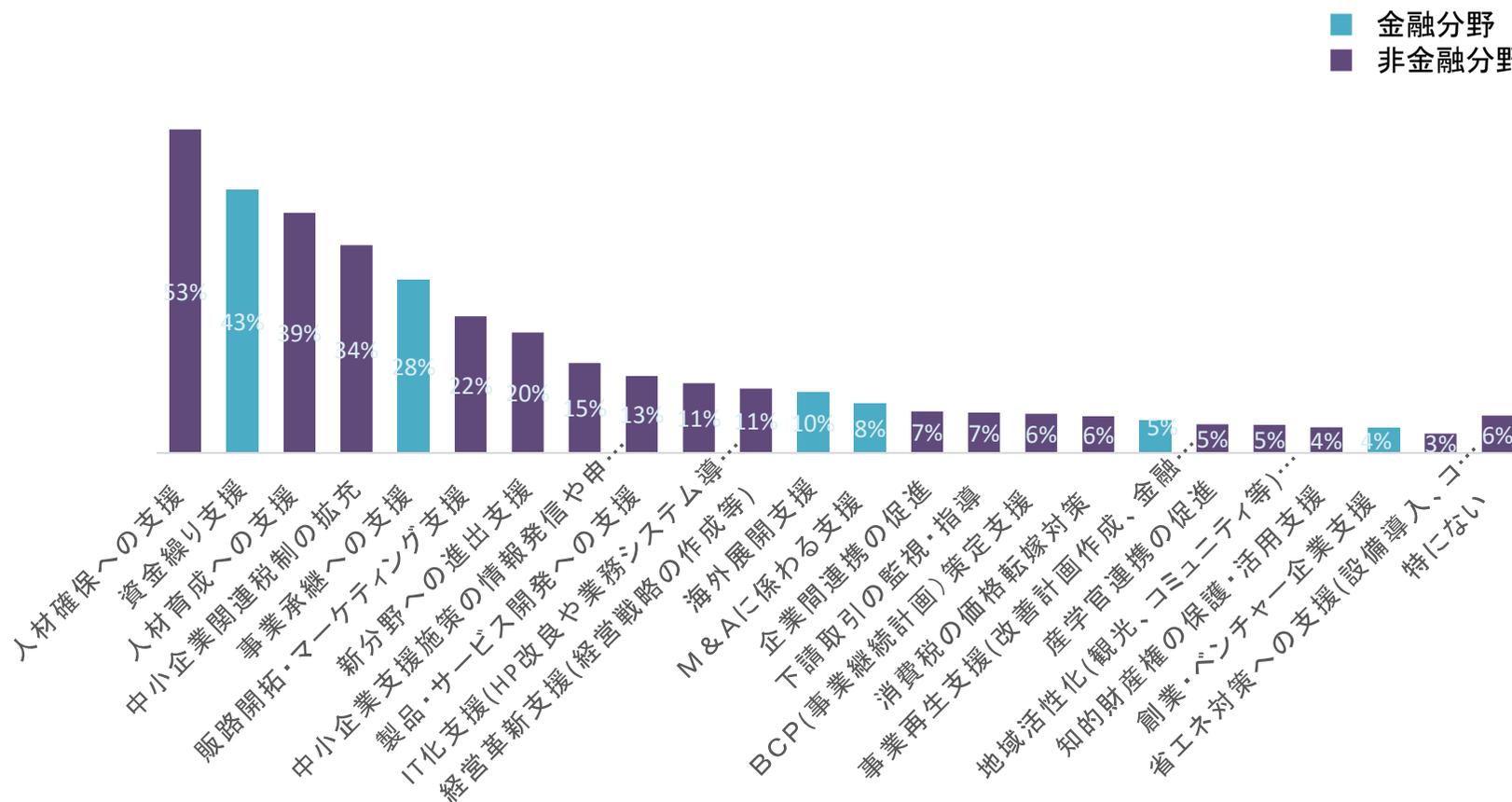
地域金融機関は、資本金規模1億円未満で売上規模が数億円から数十億円の企業をターゲットにしている



資料; 法人企業統計

中小企業の経営課題(%;2016年度)

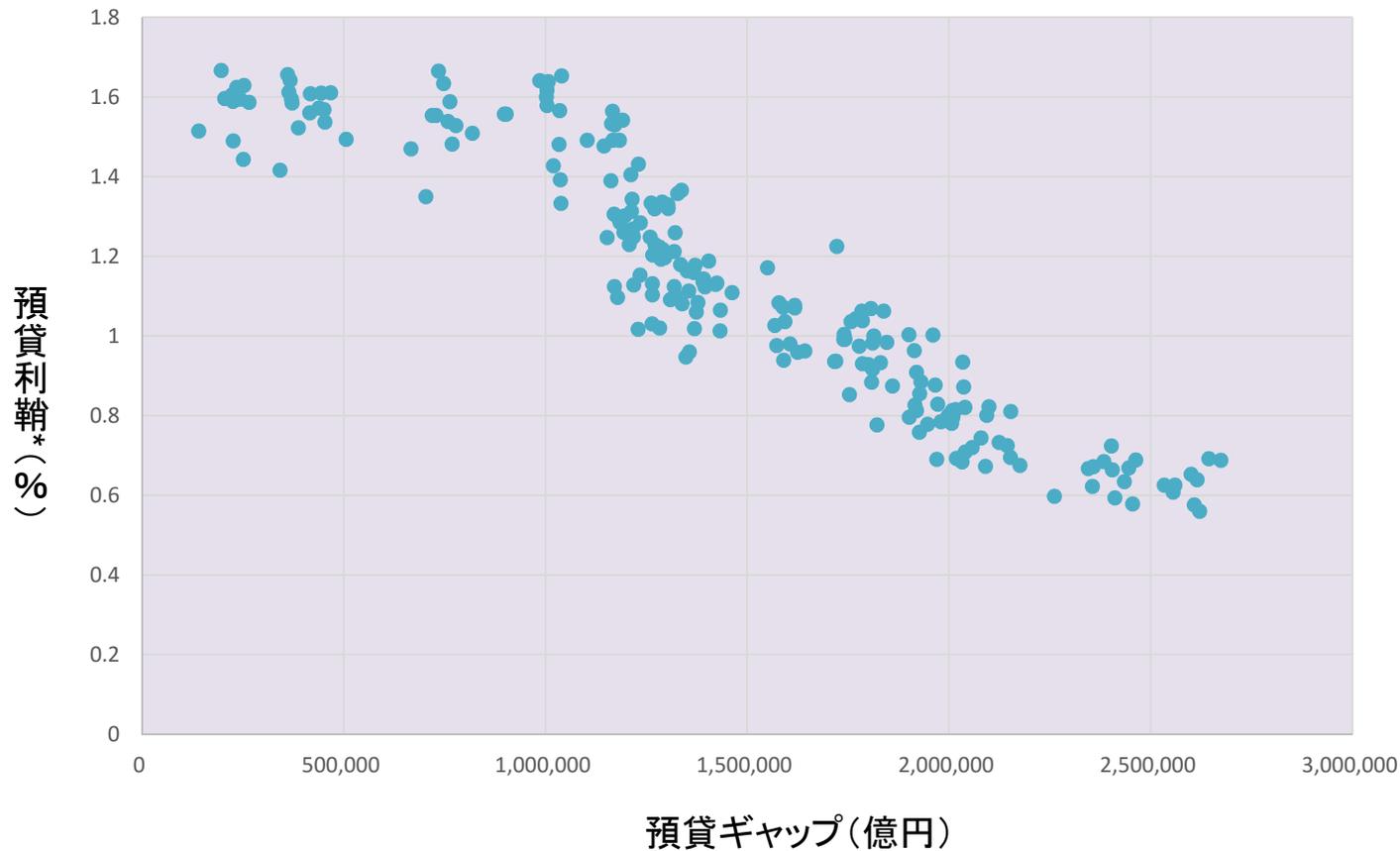
中小企業の抱える課題は、金融機関が通常提供している金融関連分野にとどまらず、非金融分野まで広がっている



資料: 東京商工会議所

国内銀行の預貸ギャップと利鞘(2000.1~2017.11)

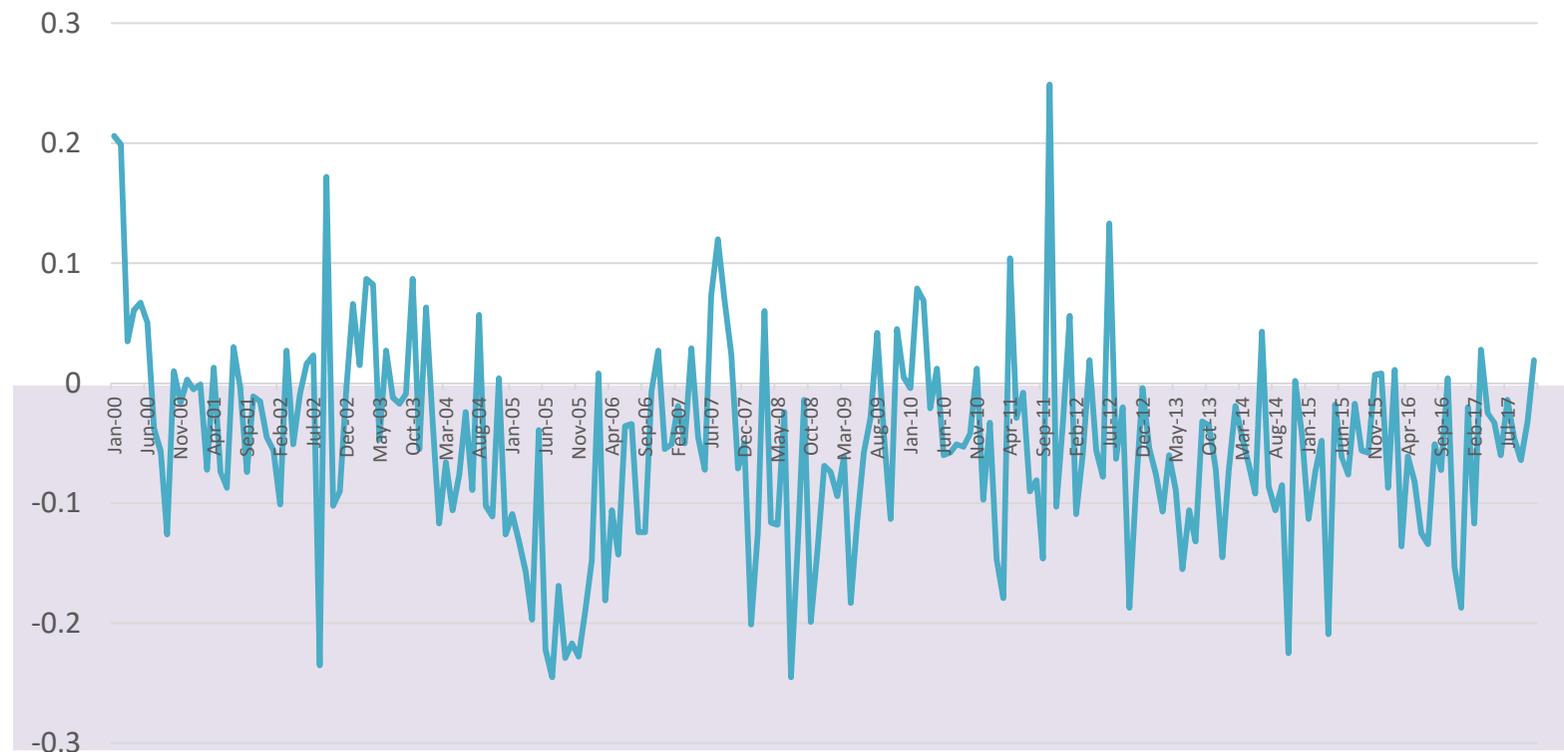
預貸ギャップが100兆円を超えてからは、預貸ギャップが拡大するほど預貸利鞘は低下する傾向にある……資金においても供給過剰になると価格が低下する傾向は変わらない



* 約定貸出金利-新規定期預金金利
資料; 日本銀行

国内銀行の預貸利鞘の前年同月比(%2000.1~2017.11)

預貸利鞘の前年同月比は未だにマイナス水準にあることが多く、利鞘の縮小傾向は続いている
……ファイナンス収益で経営を維持するのにも限界がある



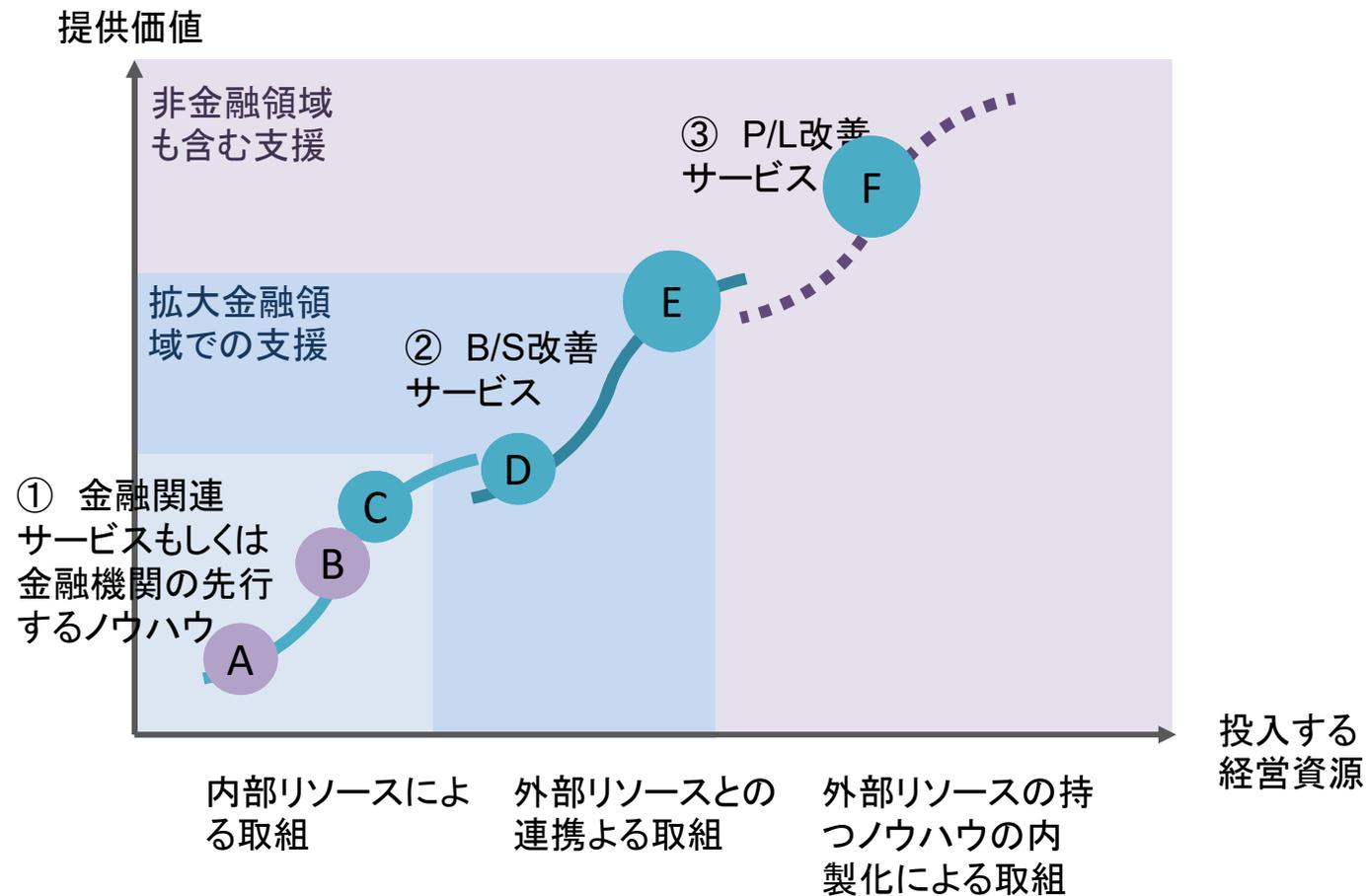
資料; 日本銀行

Ⅱ．先進地方銀行の事業性評価の取組状況

事業性評価の取組状況～先進行のケース

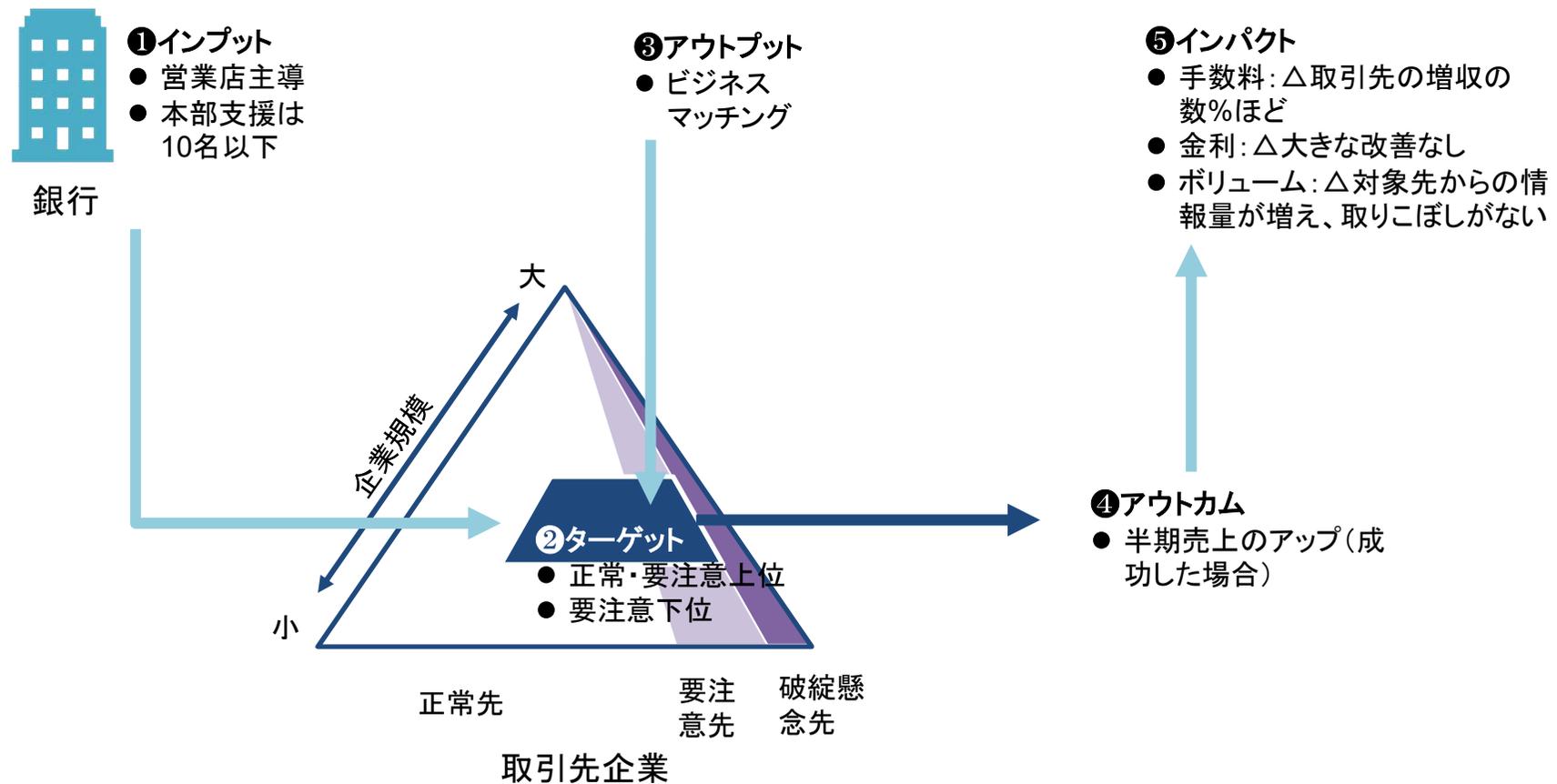
事業性評価に取り組んでいる先進行でも取組状況はまちまち……金融機関の内部ノウハウの提供から、取引先の業務改革まで

概念図



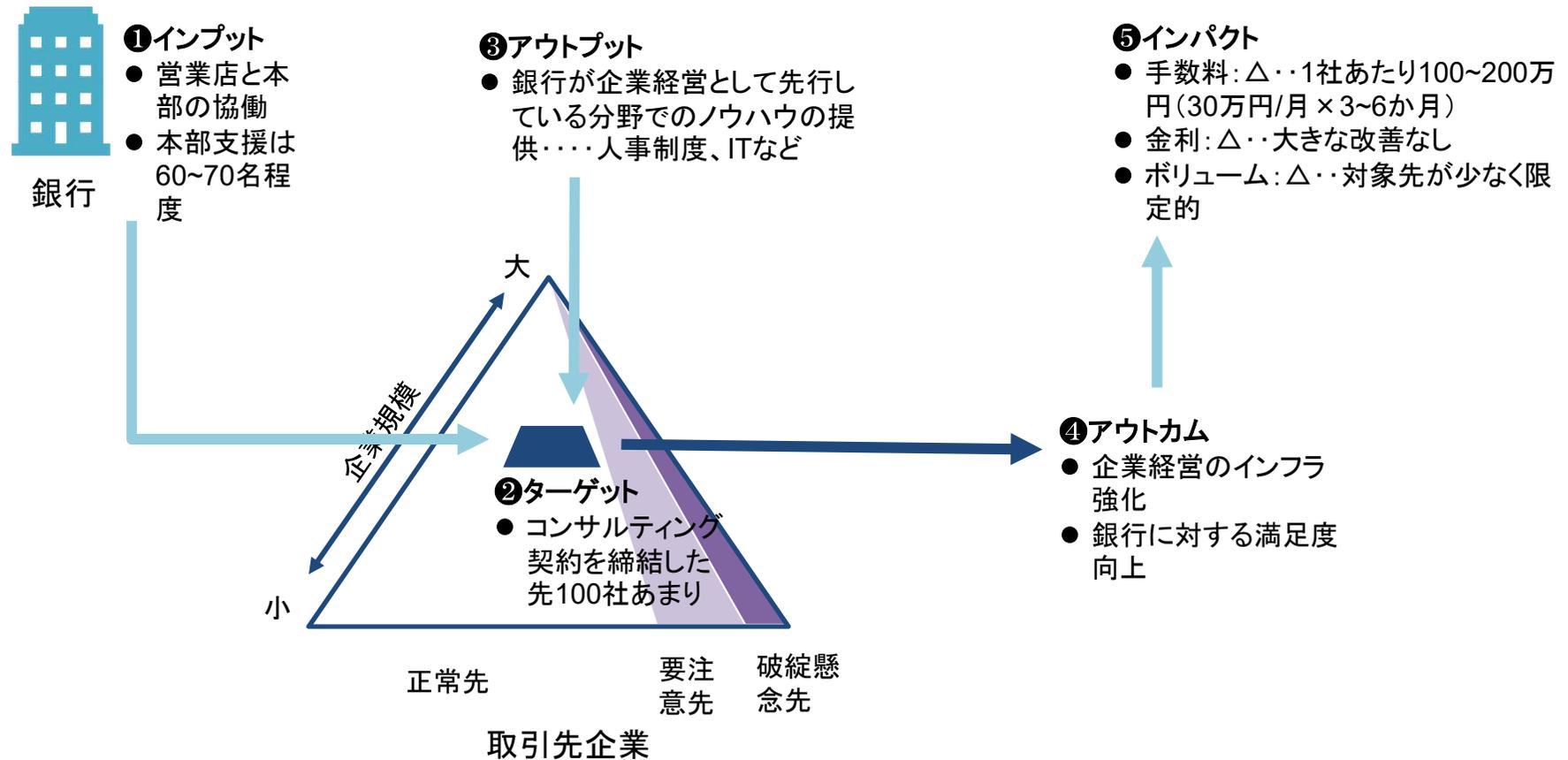
A銀行の取組状況

A銀行の場合、特定先に絞り込んでビジネスマッチングを行い、その売上増収分の一部をフィーとして受け取る……対象先情報が密になるも、銀行収益への貢献は限定的



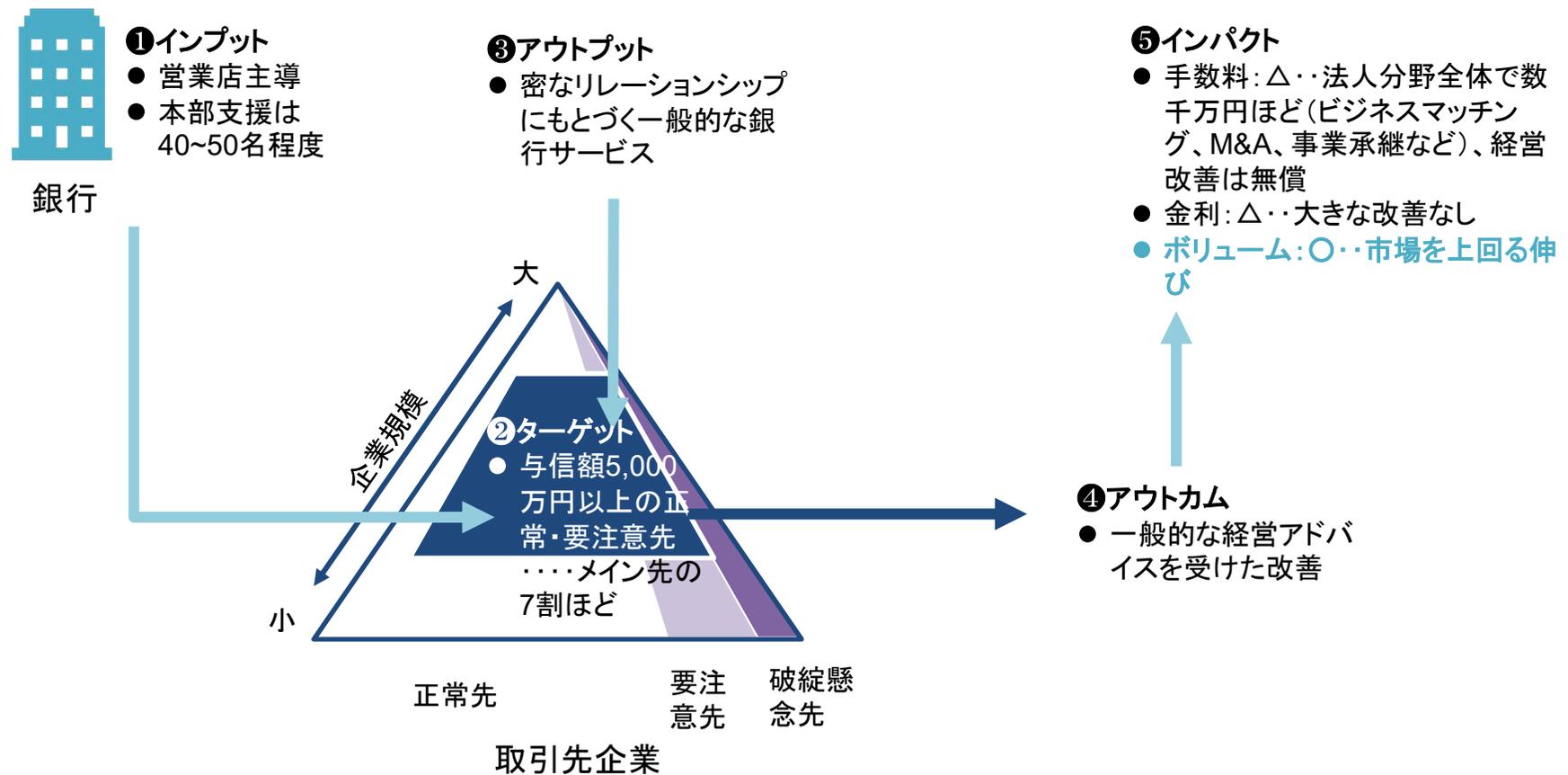
B銀行の取組状況

B銀行の場合、極めて限定した対象に対して自社が先行しているノウハウを提供して経営支援を行っている……銀行収益への貢献は限定的



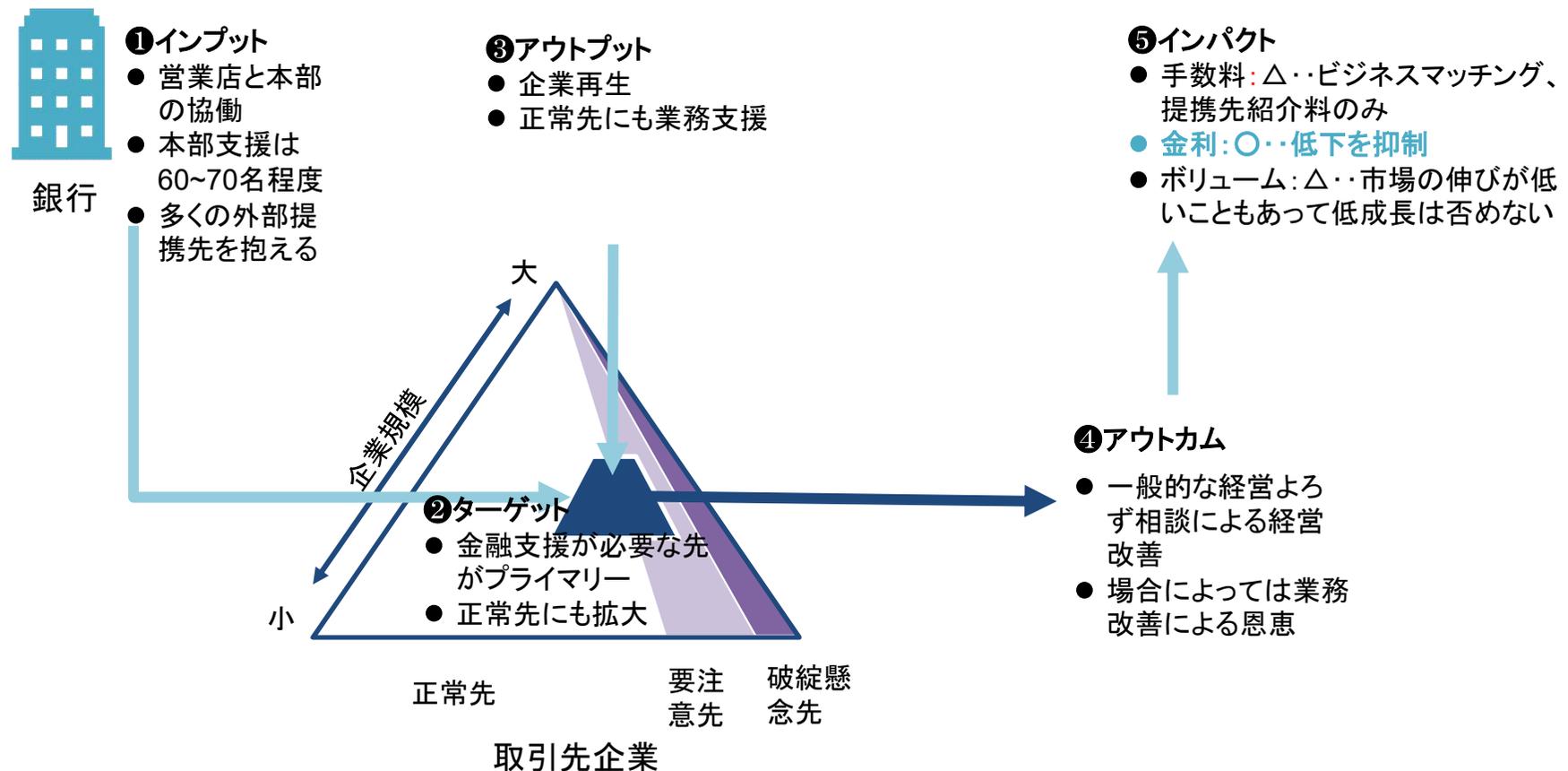
C銀行の取組状況

C銀行の場合、メイン先をターゲットに取引先情報を蓄積し、本部に40~50名程度の支援部隊を抱えるものの一般的な銀行サービスを徹底している……貸出ボリュームが伸びている



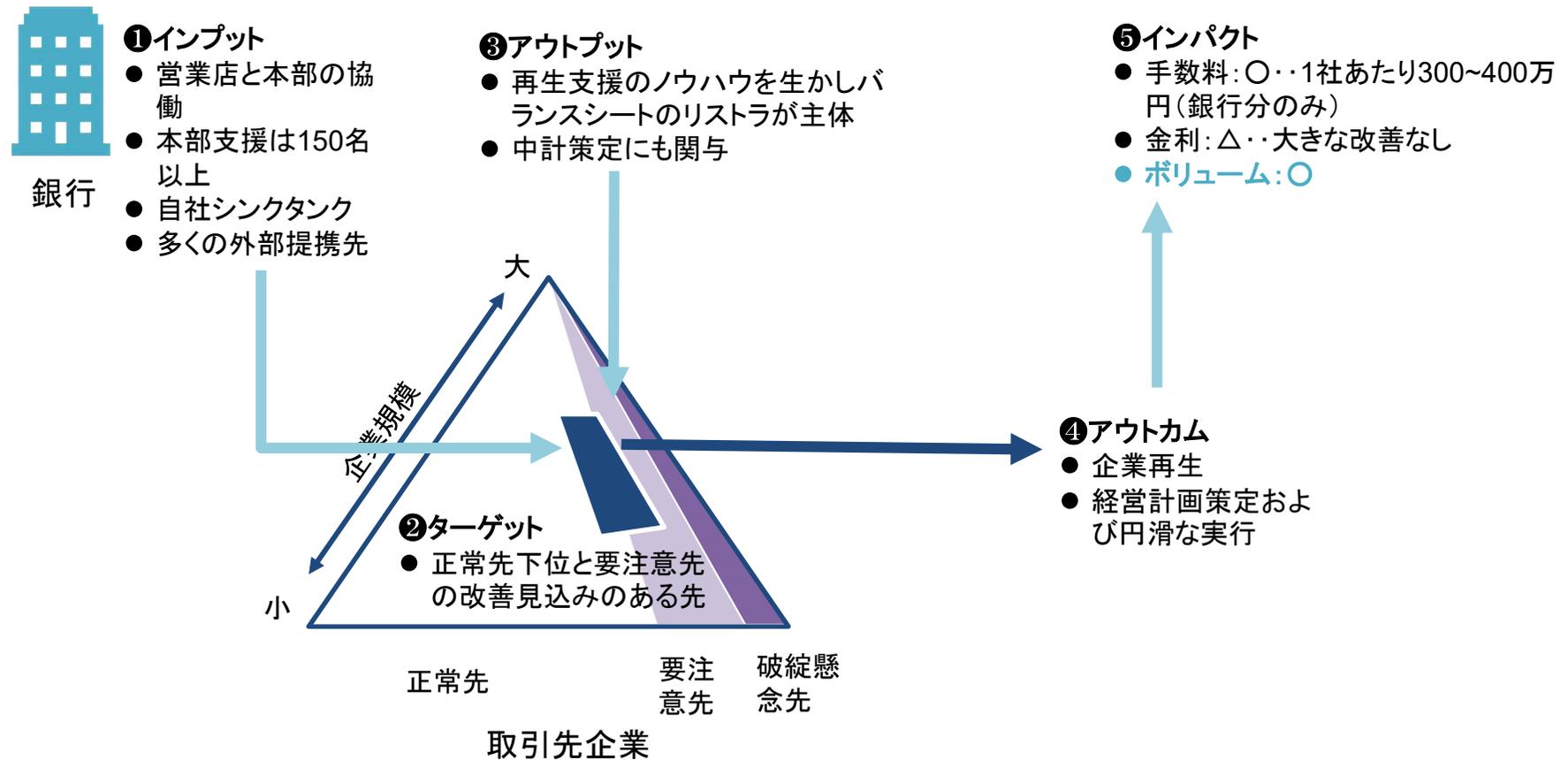
D銀行の取組状況

D銀行の場合、金融支援が必要な取引先から対象を正常先にも拡大しており、近い将来、業務のコンサルティングにも関わりたいという構想を持つ……金利低下を抑えることができた



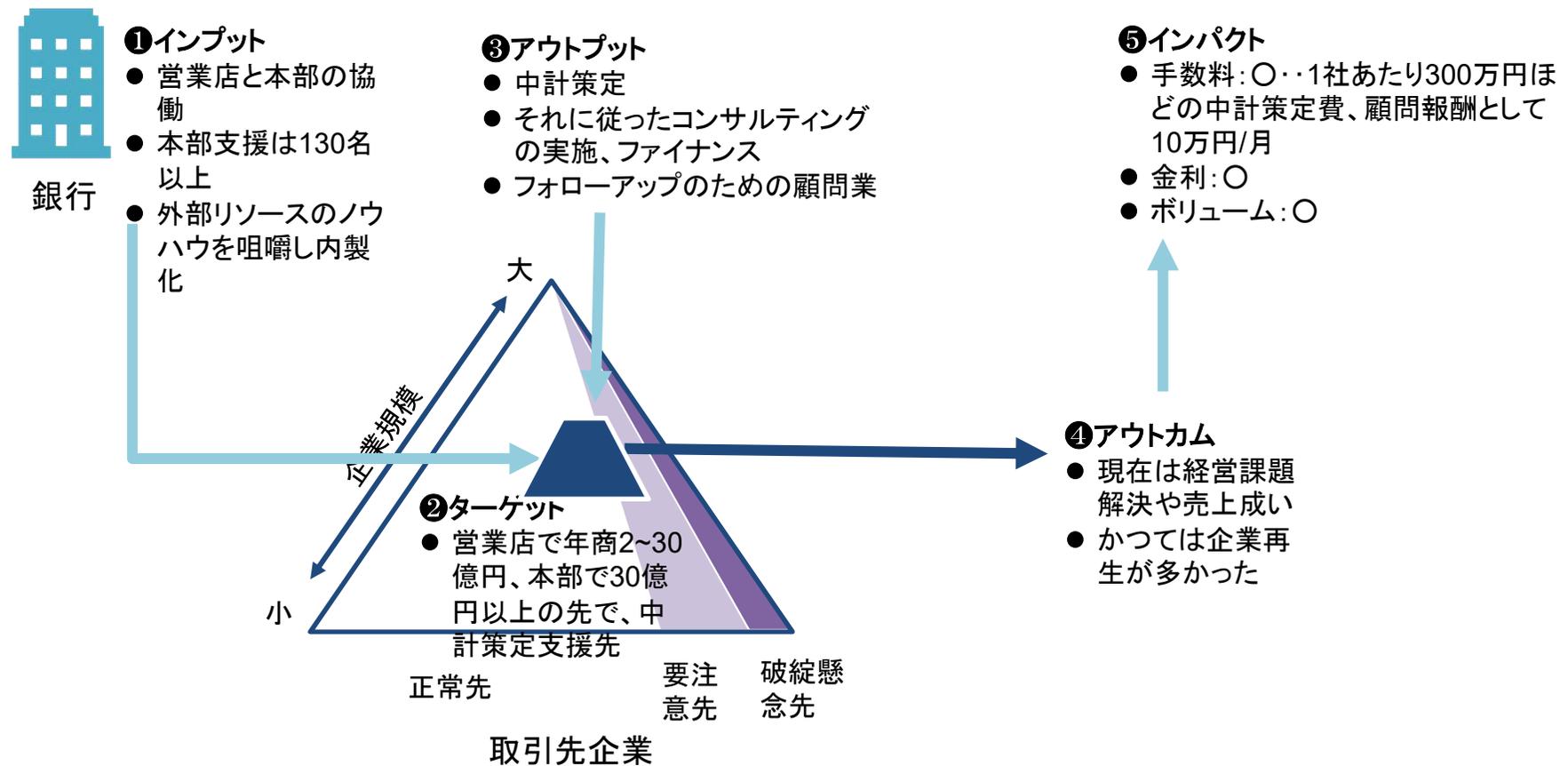
E銀行の取組状況

E銀行の場合、要注意先をターゲットにバランスシートのリストラを進め、一定のフィー収入を確保するとともに、ボリュームの拡大に寄与している……銀行収益への一定の貢献は認められる



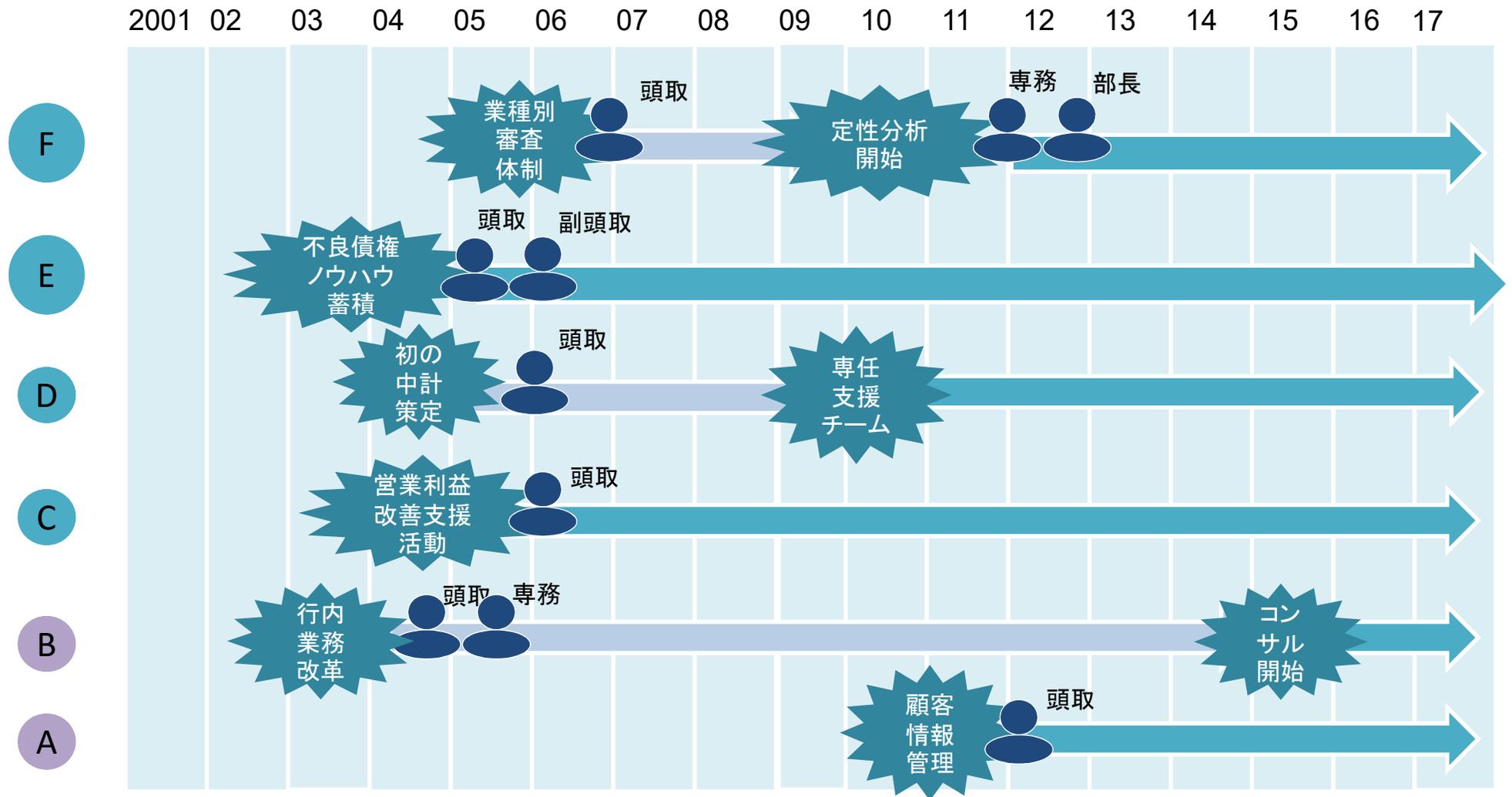
F銀行の取組状況

F銀行の場合、正常先に対して中計策定支援を行い、それに沿ったコンサルティングを実施……
一定のフィー収入も得ており、銀行収益に対する貢献はそれなりにある



事業性評価の歴史とリーダーシップ

事業性評価が銀行収益に貢献できるようになるまでには、A行を除き10年以上の継続とトップマネジメントによる継続的なリーダーシップが不可欠である



Ⅲ. 経営改善まで踏み込んだケースの紹介

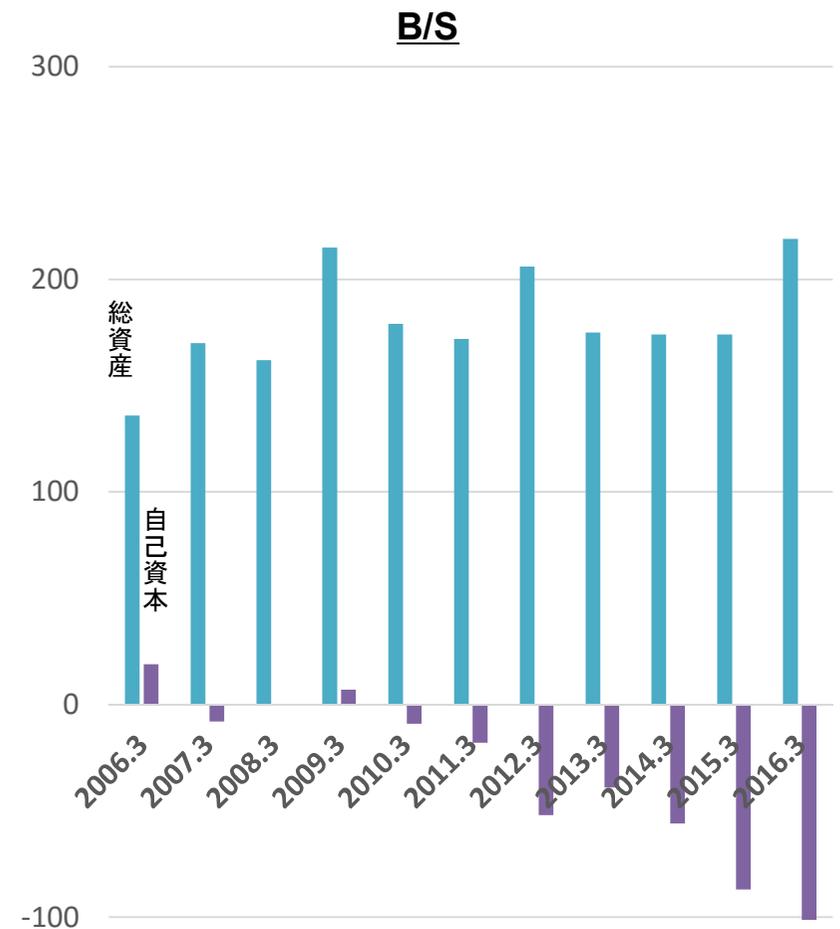
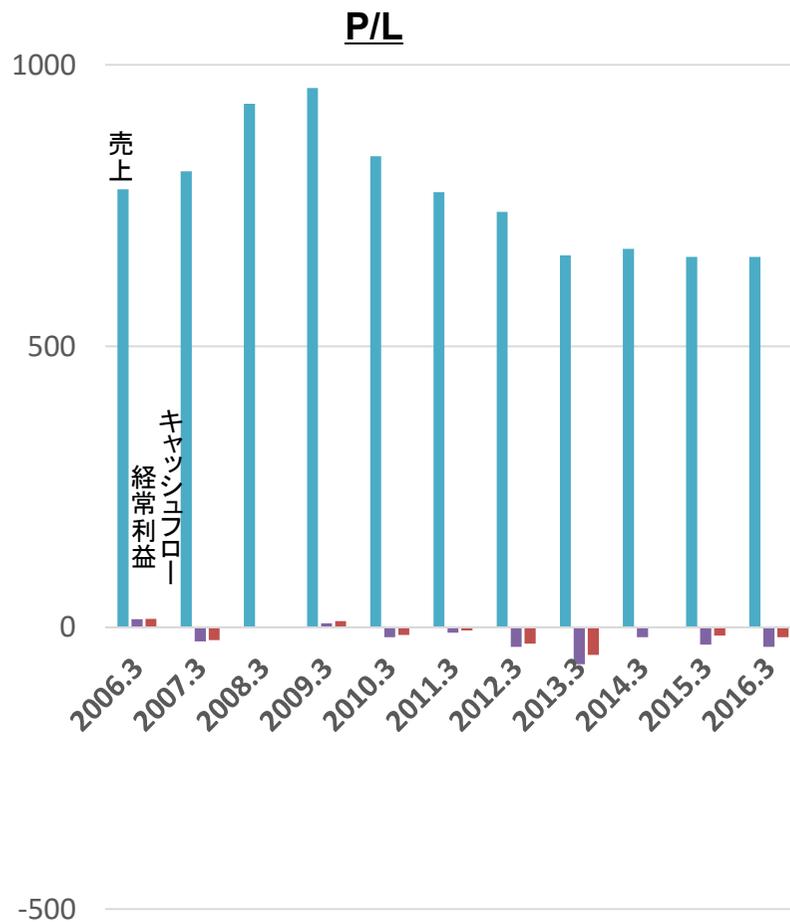
X社の概要

Y県にあるX社は、地域金融機関(特に銀行)が取引先とする典型的な中小企業である

- 業種……豆腐製造業
- 業歴……昭和40年代に創業(50年近い社歴)
- 経営者……50代の社長ほか4人の取締役
- 従業員……50人規模
- 資本金……1000万円
- 売上……6~8億円程度

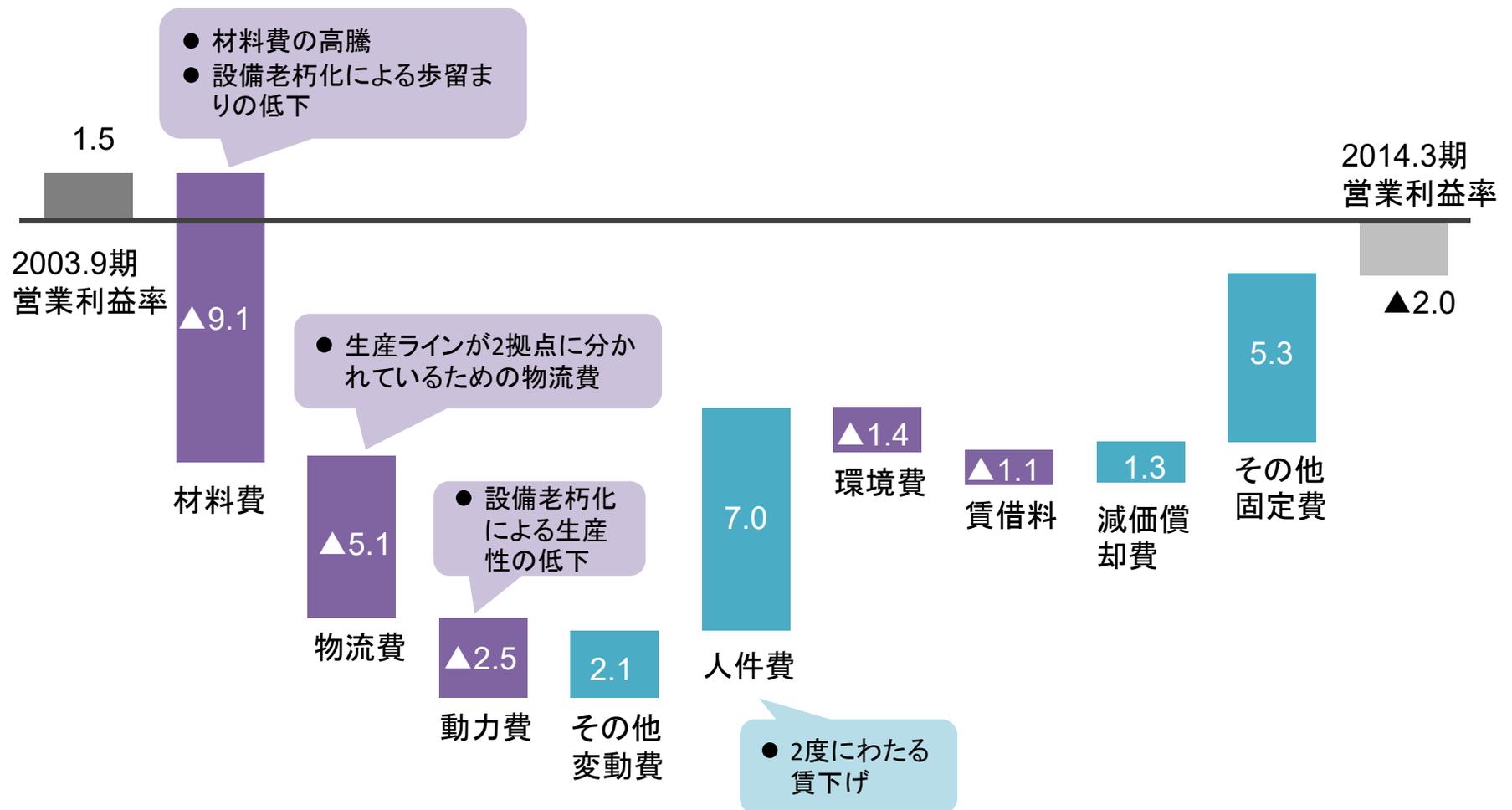
X社の財務状況(百万円)

X社は、売上が減少傾向にあるばかりでなく、7期連続して経常利益もキャッシュフローもマイナスで債務超過の企業である



営業利益率の差異分析(%;2003.9vs2014.3)

材料費の高騰もさることながら、生産設備の問題点も浮き彫りにされるような構造にあった



新工場建設による改善効果

新工場を建設することによって年間1億円近い改善が期待できる

現状の課題

- ① 設備の老朽化により収支が悪化
 - 歩留りが悪いことにより原材料比率が同業他社に比べて高い
- ② 土地・建物・機械設備の賃料負担が大きい
 - 土地・建物・機械設備(一部、自社保有)を旧オーナー一家から賃借して生産している
- ③ 作業効率が悪い
 - 後付のライン設計のため、作業動線が煩雑になっており、生産効率が悪い(過剰な人員配置)



新工場建設による改善効果

- ① 設備更新による歩留り改善と修繕費削減
⇒ 想定改善額(約40百万円)
- ② 生産設備(土地・建物・機械設備)を自社で保有することによる賃料の削減
⇒ 想定改善額(20百万円以上)
- ③ 効率的なライン設計を行うことによる人件費の削減
⇒ 想定改善額(20百万円以上)

☞ 設備更新の是非を確認するために、豆腐製造機メーカーに訪問。さらに、同一機械をすでに設置した他県豆腐製造会社の工場を視察し、生産性改善の実現性を確認

本ケースにおける企業再生手法

本ケースは、一般的な企業再生とは全く異なり、X社社長自らの業務改善アイデアをバンカーたちが客観的に検証し、新工場建設計画に昇華させた

