東日本大震災
事業者再生支援機構

Regional Retail Bank

地域活性化に求められる役割・課題

（Banker魂復活への期待）

2015'03'02　東北財務局主催講演（金融プロ向け）

東日本大震災事業者再生支援機構
代表取締役社長　池田　憲人

The **C**orporation for **R**evitalizing **E**arthquake-Affected **B**usiness
（以下 **CREB** と表示）

略　歴

池田 憲人（いけだ のりと）

株式会社 東日本大震災事業者再生支援機構
代表取締役社長

・学歴

·昭和41年03月 県立横須賀高等学校 卒業
·昭和45年03月 東北大学 法学部 卒業

・経歴

·昭和45年04月 横浜銀行 入行
·昭和63年10月 中央市場支店長
·平成02年06月 市ヶ谷支店長
·平成03年01月 融資部副部長（企業支援・債権管理・回収/特別チーム）
·平成05年06月 融資管理部長
·平成08年06月 取締役 融資管理部長
·平成09年06月 取締役 総合企画部長
·平成11年04月 常務取締役（融資部・融資管理部担当 、総合企画部担当）
·平成13年04月 代表取締役 最高財務責任者(CFO)
·平成14年04月 代表取締役 最高人事責任者(CPO)
·平成15年07月 横浜キャピタル株式会社 代表取締役会長 兼 横浜銀行 取締役
·平成15年12月 足利銀行 代表取締役 頭取
·平成20年07月 A.T. カーニー 特別顧問
·平成21年07月 新生銀行・あおぞら銀行 顧問（合併を前提で、CEO就任 ⇒ 合併計画破談）
～平成22年05月
·平成24年02月 株式会社東日本大震災事業者再生支援機構 代表取締役社長
～現在に至る

講演次第

A, 前半戦→現況確認

1. Regional Retail Bankの時代環境（人口と店舗と預貸の関係）
2. 伝統的地域金融機関のBusiness Modelの転換期
3. とりわけ、貸出（与信）Businessの空白ゾーン

B, 後半戦→事業発芽への先行トライアル

1. CREB・Visionの洗脳・マインドコントロール
2. Banker行動・解凍工作
3. Regional・Retail・Bankの「Brand構築」
4. Regional・Retail・Bank erへの「期待I」

器（ハード）は取揃っている。次は「Bankerの行動（ソフト）」革新への勇気！

→原点は、刻々変わる地域ニーズのBusiness化

前半戦

現況確認

A-1①. 人口・店舗・預貸→我が国金融機関

地域別集計	都銀（億円）	信託その他	地銀	コミュニティーバンク 第二地銀	コミュニティーバンク 信金	信用組合	農協	労金	ゆうちょ銀	計	人口（千人）
北海道	10	8	171	173	512	99	325	35	1,493	2,826	5,441
東北	14	6	942	329	478	169	824	77	2,584	5,423	9,164
茨城	14	1	289	15	104	86	212	31	518	1,270	2,944
栃木	6	3	132	77	91	17	130	10	357	823	1,980
群馬	6	4	124	42	184	81	165	16	340	962	1,979
埼玉	200	15	151	70	298	23	294	17	642	1,710	7,169
千葉	97	21	236	124	146	56	225	16	723	1,644	6,142
東京	690	119	207	140	755	174	151	32	1,491	3,759	12,808
神奈川	198	38	237	97	356	27	269	26	762	2,010	8,940
甲信越	13	5	409	124	340	239	659	50	1,572	3,411	5,321
東海	175	31	850	426	1,365	111	1,320	67	2,373	6,718	14,904
北陸	9	7	373	95	317	30	348	30	850	2,058	3,029
近畿	557	64	913	314	1,206	199	952	65	3,446	7,715	20,570
中国・四国	35	19	1,073	952	695	163	1407	62	3,408	7,439	11,441
九州・沖縄	32	21	21	384	546	233	1,170	97	3,649	7,412	14,606
計	2,056	362	6,126	3,362	7,393	1,707	8,453	631	24,208	55,180	126,438
預貯金(兆円)	379.8		454.3				109.0		165.4	1108.6	
貸出金(兆円)	220.0		292.0				33.3			545.4	
預貸率	57.9%		64.2%				30.5%			49.1%	

※景気不振・デフレ状態が影響してか、我が国ではOverデポジット状態が、2000年以降続く。

出所：ニッキン　金融ジャーナル　金融マップ2015年版より

A-1②. 概括的「話題の数々」

■ 依然、預貯金が貸出を大幅に上回り、運用利回りは低下の一途。
では、Bankの余剰資金は…

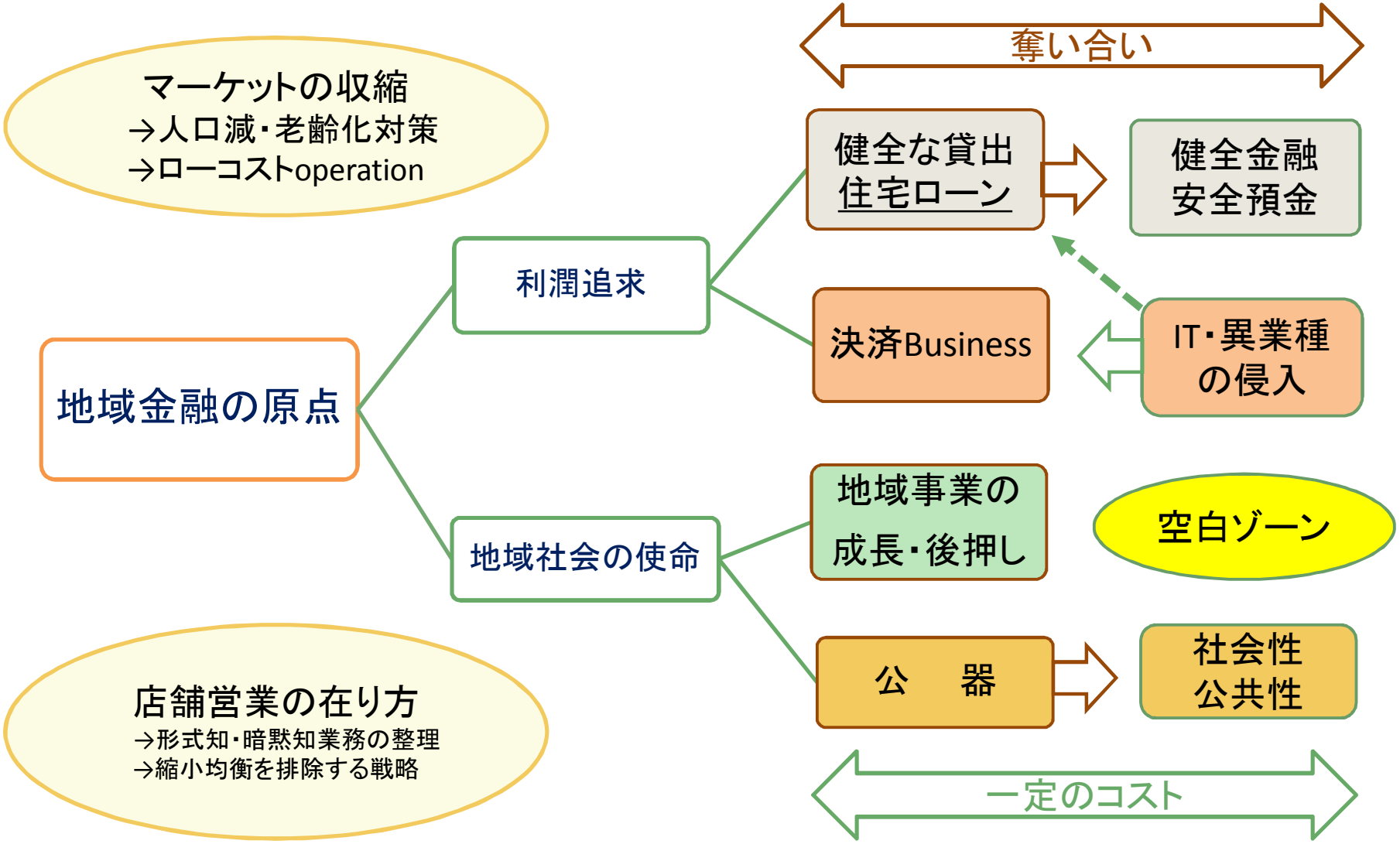
① 国債等の安全資産への投融資
② 地域企業への貸出は振るわず。依然、協会保証等担保依存が底流。
③ 新金融商品（投信・リート・ Commodity ETF・ラップ等）の自己運用や個人向け販売は途上段階→Businessの軸に程遠く、証券を脅かす迄には至ってない。

■ 銀行の店舗機能は…

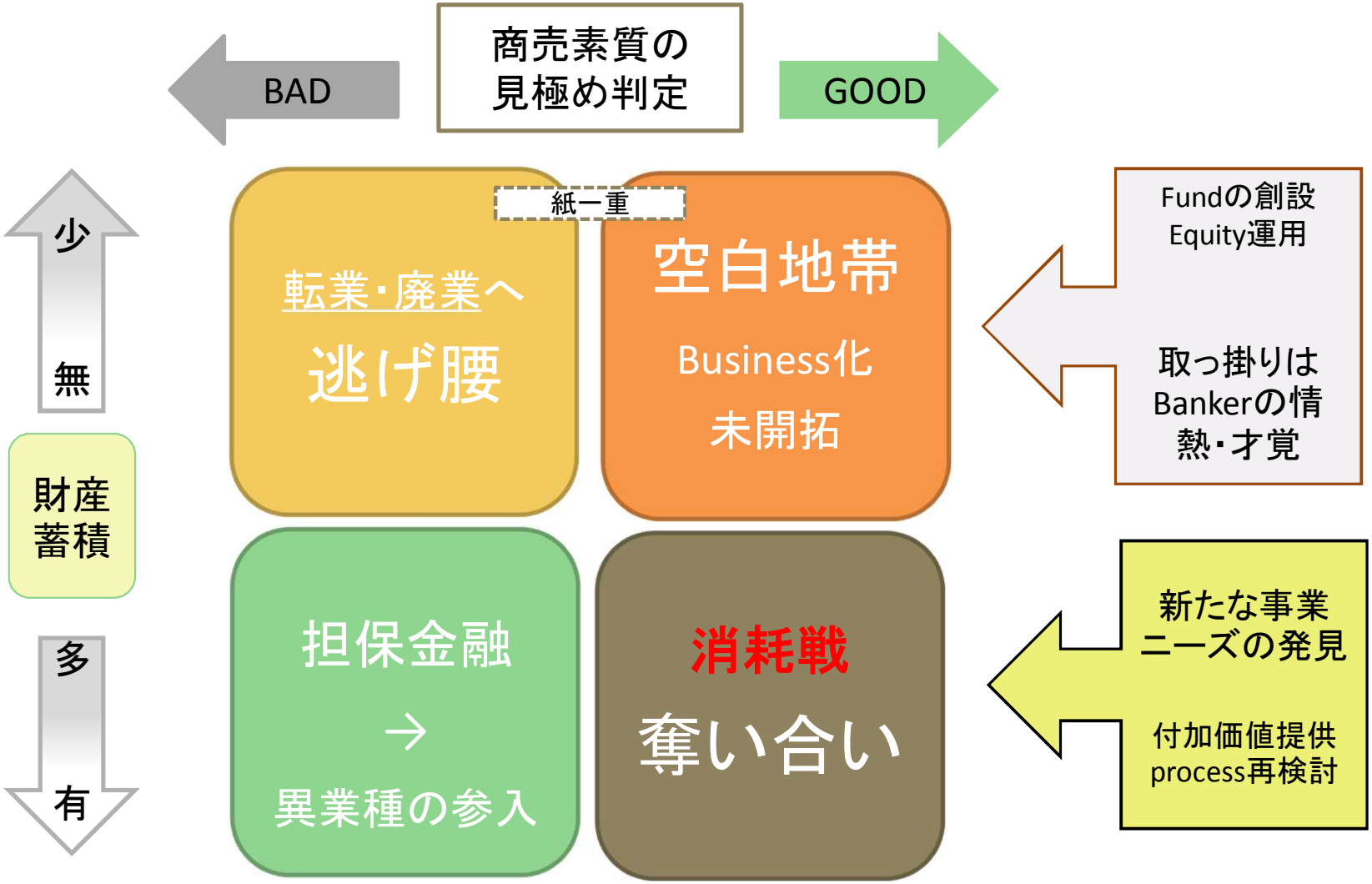
① 決済機能は、ATM・コンビニ・mobile・ITネットへ代替されつつある。
② 住宅ローン、格付け上位先への融資は消耗戦（低価格戦争）
③ ゆうちょ銀行の株式上場、異業種の金融機能参入で競争拍車
④ 人口減少で、「将来事業構造」への関心（FSAからのアナウンス）

これまでのRegional Retail Bankモデルは崩れ始めている。→お客は逃げてないか？
1. 店舗営業の陳腐化→顧客の店舗への期待感は縮小しているのでは？
2. 県境越の営業範囲拡大→いたずらに消耗戦拡大に拍車？
3. 空白業務（成長融資）に逃げ腰感→事業・産業への社会的役割は？
4. 資本統合のブームに関心→「顧客が原点」を蔑ろ（ないがしろ）にしてないか？

A−2. 伝統的Business Modelの転換期



A-3. とりわけ、貸出（与信）Businessの空白ゾーン



「商売の将来性をBankerが見極めるは難しい」→空白地帯への距離感
→ **縮小均衡を跳ね返すBusiness Model造りが経営の鍵**

後半戦

地域事業の発芽・育成
Regional・Retail・Bankの役割期待へ

Take advantage of earlier Actions

器（ハード）は取揃い、次は、Banker行動（ソフト）の出番

B−1. CREB・Visionの洗脳・マインドコントロール

- 法の趣旨（⇒信用収縮への歯止め・被災地域の産業活力復元）

  - 震災の過大な債務～二重債務～軽減（PL・BS・CFの適正化）
  - 出来るだけ多くの事業者に再生の機会（支援数がキー）
  - 小規模事業・医療福祉・農林漁業へも対象を拡張（広範囲）
  - 最長15年の再生支援期間（再生終結への様々な態様）
  - 出資・保証・助言機能（民間銀行リスクマネー供与への呼び水）

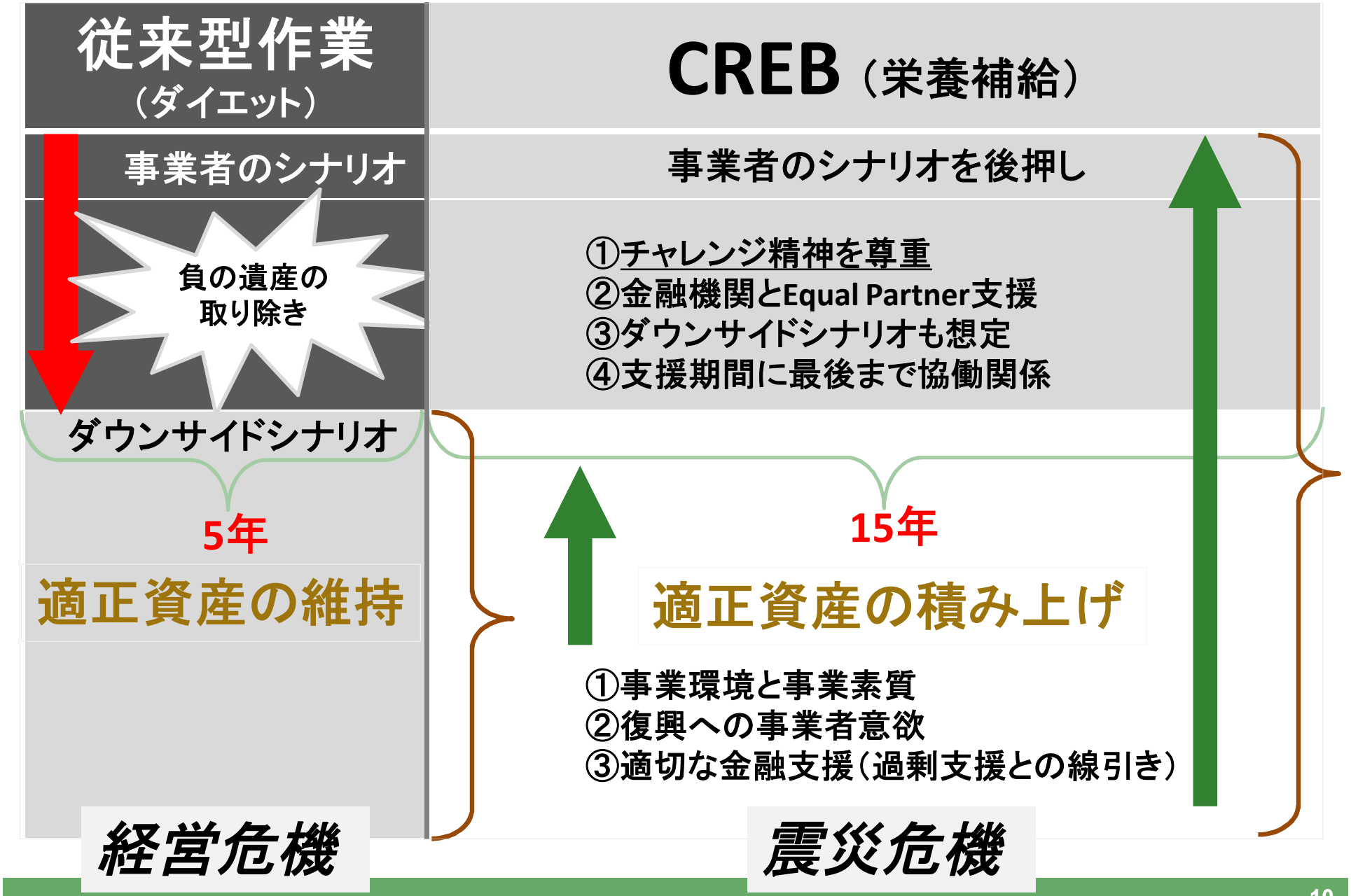
- CREBポリシー（理念・方針）→**債権安全主義から事業Value up哲学へ**

  - 事業者のチャレンジ精神を尊重（ぎりぎりの判断の拠り所）
  - 金融機関とのパートナーシップ確立（民力発揮・再生オペの相棒）
  - 行動する公的金融セクターの持続（汗を流す行動・ネタ探し）

- 3年間の業務活動結果（2015・01月末）

支援決定数→ 543先　作業中で確実な先→ 140先

B-2①. Banker行動の解凍工作（再生ワークアウトの概念）



B-2②. Banker行動の解凍工作（地域這いずり廻り指令）

支援決定事業者持ち込みルート（2014'12'31現在）

	東北4県	（ウチ福島県）	比率(%)	関東他	合　計（先）	比率（%）
事業者の直接相談	192	(10)	39	13	205	39
会計士・弁護士・税理士からの要請	37	(4)	8	2	39	7
商工会の紹介	41	(2)	8	―	41	8
地方自治体の紹介	5	―	1	―	5	1
5県相談センター経由の要請（直接相談・銀行紹介が混在）（条件緩和主体の組織）	83	(9)	17	3	86	16
銀行・信金・信組からの要請	132	(24)	27	24	155	29
合　計	490	(49)	100	42	531	100

協会保証丸抱え・引き当て済み・償却拡大の心配で、Communicationが後手？欠陥？
Bank経由は3割未満→必ずしも、地域顧客への直接的関心は厚いとは言えない。
まだまだ、埋もれている事業の掘り起し余地あるのでは？

→①光る事業者を表舞台へ、②Bank Business発見への糸口

B-2③. Banker行動の解凍工作（新債へのCREB保証） （26年9月末時点）

CREB支援決定数　501先　（100%）

CREB保証付与 各行より低金利適用 148先（28.7%）	出資 7件	CREBがニューマネー支援に介在していない先 348件　（69.5%）

計153先（30.5%）の信用収縮防止への介在（社保・税・給与等未払い）
（注・うち2先は両金融支援を実施）

各行基準の金利適用

CREB依存度が高い

■　*CREB保証詳細*

（単位：百万円）

保証割合	80%	75%	72.5%	67.7%	65%	60%	50%	48%	40%	38%	22%	20%
件数	85件	1件	1件	1件	1件	1件	51件	1件	1件	1件	1件	3件
金額	2,833	150	29	13	117	12	863	10	23	16	120	66

⇒　保証金額　合計148先、4,253百万円（平均保証割合63.22%）

①「クレジットRisk保険料」・「Bank収益」とのBalance・その AllocationはALMの基本
②CREB保証がないProper貸出⇒事業者への関心を高めるBanker心理誘因

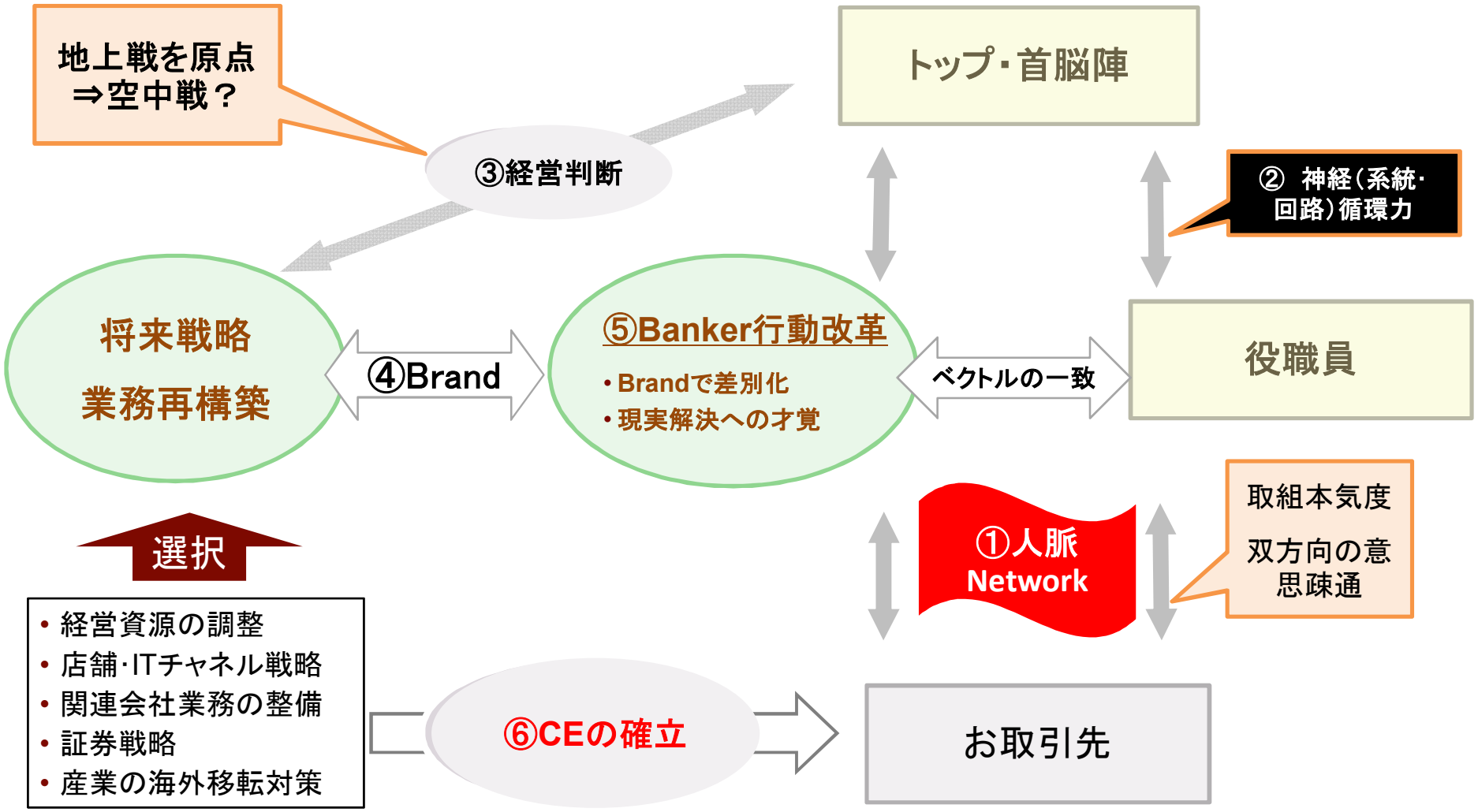
B-3①. Regional・Retail・BankのBrand構築

- 「空白ゾーンを埋める器」は揃っている。その先の**Handlingが凍結**のまま
- Bankerの「ノロさ、硬直さ、無関心さ」を解凍し、行動に繋げるPolicy
- **Bankerの「本気・掘り起し、才覚・情熱の生起」**にはMotivation⇒「Brand作戦」の視点
- 体験・経験・癖玉取組の積みあげが、其々の「Brand」を造り上げる。

（Regional店舗営業優位性は薄れている。暗黙知業務の取り込みがこれからの鍵）

B-3②. Regional・Retail・BankのBrand構築（人脈networkが発車台）

注）CE＝カスタマーズ・エクスペリエンス



B-4. Regional・Retail・Bankerへの「期待I」

Excite bankers by your cheering yell

（貴方がたの刺激的な発信で、仲間たちも奮い起たせよう。）

- 数々の派手な報道に惑わされるなかれ。
- 「現場の愚直な行動・積み上げ」が、合理的な利益獲得へ発展
- 多くの顧客との接点拡大→お宝の堀り上げ・深堀が将来収益向上の糸口
- 「お願い外交」「理不尽金融」は？「成長期待金融」「地域Business＝Risk Take Business」に注力！

- 間口を広げ、多くの接点・人脈を創り上げる本気度
- 知恵（Business idea）は現場・顧客→知識（頭の整理）は本部。**現場裁量権の拡大**。
- 本支店で気さくに伝え合う文化。Bankerの「慣れ・後回し」の怠惰・心の隙が魔物
- 組織神経回路の遮断は「Bankerの仕事に対する高括り」
- トップはダンボの耳だ。CEO・COOは、真実話やBankerの想いに関心。伝えることに遠慮するな！
- 中小企業成長金融への「大風呂敷を広げてみな？」→発信は勇気だ。
- 俺がやらねば誰がやる！坂本龍馬のように！**多くの龍馬が欲しい**。