

有識者にタイムリーなテーマについて聞く



地域銀子会社の現状と課題（中） ～融資文化の手数料ビジネスと 投資文化の育成ビジネス～



関係会社等の10年来の急増の背景には、地域銀行のビジネスモデルにおける、貸出の量的拡大から非金融サービスの拡充を含めた本業支援への転換がある。取引先の生産性向上ひいては地域活性化という社会的な要請もあるが、一方では、歴史的な低金利状況下、利息収入に代わる収益機会の拡大策でもある。

■農協ビジネス等との相似

預金取引の接点を生かし金融を軸としつつ多角的な本業支援を提供するビジネスモデルといえば農業協同組合（農協）が頭に浮かぶ。農協は「農業生産力の増進及び農業者の経済的社会的地位の向上」（農業協同組合法第1条）を目的に、「農業所得の増大に最大限の配慮」（同第7条第2項）することが求められている。農協の文脈でコンサルティングは「営農指導」という。組合員の農畜産物を集荷し委託販売する販売事業はまるで地域商社だ。商品開発を支援し通販やアンテナショップでの販促支援に熱心な農協もある。肥料や農機具など事業者が求める資材設備を供給するのは購買事業の機能だ。その資金調達を担うのは農協の信用事業である。JA共済などの保険的な業務もある。資金の調達から設備投資、販売から代金回収にわたって農協サービスで囲い込むことができる。資金の流れを通じてニーズや信用情報を得、あらゆる機会を手数料を得るビジネスである。

また、中小企業者に寄り添う「伴走型支援」といえば商工会議所・商工会の伝統的な支援スタイルである。会計指導、経営相談だけでなく地元産品を展示販売する地域商社のような事業も手掛けている。経営支援と融資がセットになった取り組みが小規模事業者経営改善資金融資制度、通称「マル経融資」だ。商工会議所等の経営指導を受けていることを条件に日本政策金融公庫が無担保・無保証で融資を行う。地域銀

行の多角化戦略の先にあるのは農協のビジネスモデルなのだろうか。商工会議所・商工会の伴走型支援に対して地域銀行の独自性をいかに発揮させるかも課題だ。

■育成ビジネスと融資のねじれ関係

本業支援で期待されているのは取引先企業の生産性向上と成長である。求められる結果から解釈すれば育成ビジネスのようだが、これは投資業態と相性が良い。本業支援の成果である生産性向上と成長の果実を配当や持ち分の売却益を通じて享受できるからだ。対して融資との相性はいまひとつである。本業支援によって取引先の生産性向上や成長を果たしても利息収入が増えることはない。格付け向上で利率が低下し、競合が増える上にシェアを奪われる可能性もある。

同じ金融仲介でも融資と投資は性質を異にする。本質は対価が定額か変額かの違いだ。資金提供先の業績向上に対して貸付金利息は定額である。端的に言えば信用リスクの対価だからだ。業績悪化で利息は増えるが、それは信用コストの反映なので銀行の利益には必ずしも結び付かない。利息が業績向上の分け前ではないため、非金融サービスの提供コストを配当や売却益で回収することはできない。基本的には工数に利

図表1 融資と投資のものの見方、考え方

	融資の見方/考え方	投資の見方/考え方
原資 収益形態	預金 貸付金利息	余裕資金 配当・売却益
審査の 着眼点	安全性(返済能力・担保力)	成長性・収益性・流動性
借入金	経営の安定を損なう負債	資本コストが定額かつ低い資金
純資産	信用を補完するもの(頭金)	株主の投下資金(元手)
総資産	潜在的な担保物件	事業利回りを生み出す元本

出所：大和総研作成

大和総研 政策調査部 主任研究員

鈴木文彦 (すずき・ふみひこ)

1993年七十七銀行入行。財務省出向(東北財務局上席専門調査員)等を経て2008年から大和総研。著書に「自治体の財政診断入門」(学芸出版社)、「スキーム図解: 公民連携パークマネジメント」(同)。日経グローバル「自治体財政、改善のヒント」、財務省ファイナンス「路線価でひもとく街の歴史」連載中。中小企業診断士。



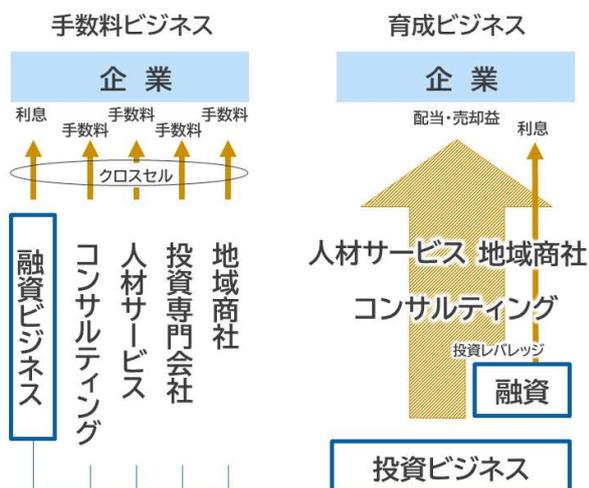
益を上乗せした水準の手数料で回収することになる。多角化の意味としては、同一顧客に対して手数料収入を増やすクロスセル戦略に近い。利息の減少分を非金融サービスの手数料で代替する発想だ。

■融資文化と投資文化

根底には融資文化と投資文化の違いがある。預金を原資とする融資にとって審査の着眼点は何はともあれ安全性である。確実かつ安定した返済能力と担保力を重視する。借り入れは経営の安定を損なう負債であり、有利子負債月商倍率や自己資本比率、債務償還年数などの指標で借入過多に目を光らせる。対して投資文化は成長性や収益性、流動性を重視する。不動産担保や第三者保証ではなく、先行き悪化が懸念される時に売却できる流動性をもって安全性をみるのが投資文化の特長だ。借り入れは前向きに捉えられ、事業利回りに対して投資利回りを上げるための“レバレッジ”である。事業をみるに当たって利益率・債務償還年数よりIRR(内部収益率)を重視する。

融資文化に立つと非金融サービスも手数料ビジネスとなる。手数料ビジネスとは、コンサル

図表2 手数料ビジネス、育成ビジネスのイメージ



出所: 大和総研作成

ティング分野を例にとれば補助金申請の支援業務である。申請に必要な事業計画等の作成を支援して対価を得るビジネスである。人材紹介業であれば取引先の求人情報を求職市場につなげ、成約時に手数料を得るビジネスである。デジタル化支援であれば大手のパッケージシステムの代理販売が手数料ビジネスに当たる。コンサルティング営業だ。

■土台で変わる関係会社等の位置付け

育成ビジネス場合、投資専門会社が出資した持ち分を成長させた上で、上場あるいはM&Aを通じて回収することがゴールである。コンサルティングその他の非金融サービスは投資専門会社のハンズオン機能の担い手となる。人材サービスや地域商社、システム会社も成長促進剤の一つだ。後継者に課題を抱える投資先に腕利きの経営者や右腕人材をスカウトし、地域商社が新製品・新サービスの開発と販路開拓を支援する。すべては投資先の成長、ひいては元手の回収のためだ。このように、同じ関係会社等であっても、土台が融資文化か投資文化かによって行動原理が異なる。これは銀行と投資専門会社のどちらが主でどちらか従かの違いとも言い換えられる。

融資文化と投資文化では同じ事実に対する認識も異なる。ある会社の後継者不在の問題があったとする。安全性を重視し、経営者の人となりを見て与信判断をする銀行にとっては信用リスクの一つである。格下げリスクを考えれば債務者は相談しにくい。自らリスクを取る投資の立場なら利回り下押し要因または成長のチャンスと映り、いずれにせよ自分事の課題となる。融資文化が支配的な環境で本来の育成ビジネスを展開するのは簡単ではない。まずは融資と投資の文化の違いを自覚の上、グループ内で過度な利害対立や主従関係に陥らないよう留意する必要がある。