

第1回

信用金庫が企業価値向上に取り組む必要性について

一般財団法人商工総合研究所 専務理事 青木 剛
株式会社商工組合中央金庫 顧問

リレバンの重要性

ESG（環境・社会・企業統治）への取り組みが、大企業を中心に本流化している。

そのポイントは「持続的な企業価値向上」をESGの視点に基づいてどう成し遂げるかにある。このアジェンダは信用金庫業界とも無関係ではない。信用金庫は、地域社会を支える重要な金融インフラとして、その役割や存在価値を持続的に高めることが求められる。それは、変わりゆく地域社会や経営環境に信用金庫がどう適合するかという問題であり、従来から果たしてきた役割に「新たな取り組み」を加えて、地域の活性化や中小企業の成長・発展に貢献するための「生き残り戦略」でもある。こうした背景を踏まえ、信用金庫がさらにパワーアップし、地域での存在感を高めるために「事業性評価を起点とする企業価値向上の取り組み」に挑戦する必要があることを本稿で説明したい。

まずは「リレバン（リレー

ションシップ・バンキング）の復習から入りたい。リレバンは地域金融機関に求められるビジネスモデルである。その特徴は、お取引先である中小企業の事業内容や取り巻く環境を、対話を通じて深く理解し、その課題や特長を適切に評価すること、必要以上に担保に依存することなく融資を行い、課題解決に向けた助言や支援を行うことで、中小企業の健全な事業発展を支援することにある。言い換えれば「事業性評価を起点として中小企業の価値向上を図る」ビジネスモデルとっていいだろう。リレバンを追求すると、ここに行きつくのである。

それでは、この「事業性評価を起点として中小企業の価値向上を図る」ことの必要性を、信用金庫を取り巻く経営環境変化を踏まえて説明したい。

中小企業を取り巻く

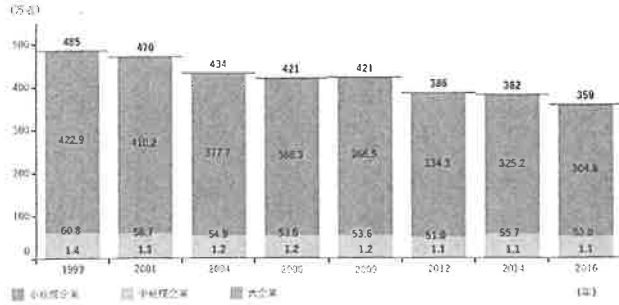
経営環境の変化

図1は、国内の企業数の変遷を示している。17年間で企業数

が126万社減少しているが、その大半が「小規模企業」であり、信用金庫の営業基盤となる層である。また、図2は金融機関の市場支配力であるマークアップ、簡単にいえば「利鞘」の推移であるが、これもリーマン・ショック以降、低下の一面をたどっている。

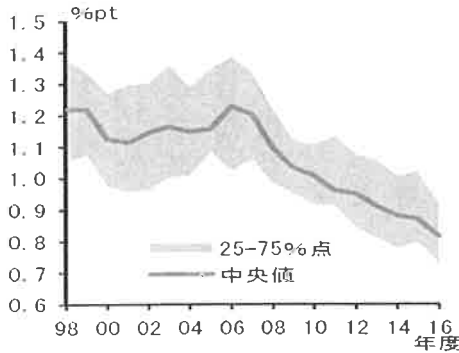
この2つから言えることは、「取引先数の減少」や「利鞘の減少」という「構造問題」に信用金庫が直面していることだ。信用金庫の営業基盤を維持・向上させるためには、より付加価値の高いサービスに取り組み、地元の中小企業の経営力や成長性を高める必要がある。理由は他にもある。中小企業の経営者の意識の変化である。コロナ危機を経て、中小企業は「生き残りの道を模索」している。販路の開拓、新たな商品やサービスの開発、生産性の改善、ITの推進など「幅広い経営ニーズ」が横たわっている。また、世代交代も進む中で、若い経営者の中には合理的な経営を志向する者が増えつつある。

図1 規模別企業数の推移 (2020年版中小企業白書)



資料1 総務省「平成13年、13年、16年、18年事業用・企業統計調査」、「平成21年、26年経済センサス・基礎調査」、税務署・経済産業省「平成24年、25年経済センサス・基礎調査」(西野純二)「中小企業数・会社数・法人事業数」とする。
 2. 「経済センサス」では、商業・個人住民税の付録を適用して、事業用・企業規模調査を公表しており、「事業用・企業統計調査」による結果と相違に比較することは適切ではない。
 3. データの上部の数値は、企業数の合計を示している。

図2 地域銀行のマークアップ (金融庁「地域金融の課題と競争のあり方」から抜粋)



(注)・集計対象は長期時系列が取得可能な地域銀行 56 行
 ・日本銀行による試算値 (資料) 日本銀行

する課題だが、より踏み込んだ問題解決を行うためには、詳しく事業性や経営環境を調べ、何を解決することが最も企業価値向上に直結するかを明らかにする必要があります。また、景気変動にかかわらず安定したプロパー

あおき つよし

中小企業の融資業務に長く従事し、5店舗10年以上の支店長職を歴任。仙台支店長として被災企業の復興支援やビジネスモデルの再構築サポートを数多く経験。2019年4月より(株)商工組合中央金庫常務執行役員。2021年4月より現職。中小企業に対するソリューション提供、全国の営業店のサポートを行っている。

*ユーザー名「shinkin」パスワード「shinyoukin04」

(URL) = https://www.shokosoken.or.jp/senyou/movie202204_01.mp4



こうした経営者は、昔ながらの付き合い方、阿吽の呼吸では満足せず、「融資以外の提案や支援」を期待する。さらに、地銀を含め金融機関全体が「課題解決型営業」を志向し、ソリューション部門の強化を図るなど「差別化」「競争力強化」に懸命に取り組んでおり、ライバルたちが戦力強化と戦術変化

をみせている。さらに若い職員の意識も変わりつつある。Z世代・ミレニアル世代といわれる若い層は、SDGs に関心が高く、真にお客さまのために役立ちたいと考えている。こうした取り組みを仕事のなかで実現し、自身のスキルアップを図ることを希求している。若い職員のこうした期待に応えることが出来なければ採用力を失うだけでなく、意欲ある職員のモチベーションも下げるリスクがある。

中小企業の企業価値を高めるために

ここまで説明すれば、リレバンの重要性、ひいては「事業性評価を起点とする企業価値向上の取り組み」の必要性をご理解いただけると思う。

それでは、なぜ「事業性評価が起点」となるのだろうか。それは、企業価値を高めるには、1社1社の事業の特徴や経営資源について「オーダーメイド」で把握する必要があるからだ。「販路開拓」は中小企業に共通

資金を融資するためにも、当社の無形資産などを含めた強み・弱みを把握して、その企業の未来を想定する必要がある。これが、事業性評価を起点とする理由である。

以上が、信用金庫が「事業性評価を起点とする企業価値向上の取り組み」を行う必要性に関する説明だが、この点について商工総研のホームページで、説明動画も用意したので興味がある方はご覧いただきたい。