

地域活性化等支援業務を 新たな収益源とするために必要なこと

信金中央金庫 地域・中小企業研究所長
大野 英明

少し前の話であるが、2021年銀行法等の改正により、銀行本体が行うことができる業務として、地域の活性化等に資する業務（以下「地域活性化等支援業務」という。）が追加された。改正の狙いは、金融機関が自身の持続可能なビジネスモデルを構築したうえで、人口減少や少子高齢化に直面する地域の社会経済の課題解決に貢献すること、ポストコロナに向けて対応を進める企業・産業を力強く支援すること、「目利き力」をさらに強化し、成長分野に資金を供給するという役割を果たすことにある。地域活性化等支援業務は、「銀行の保有する人材、情報通信技術、設備その他の当該銀行の営む銀行業に係る経営資源を主として活用して営む業務であって、地域の活性化、産業の生産性の向上その他の持続可能な社会の構築に資する業務として内閣府令で定めるもの」とされており、具体的には、①コンサルティング・ビジネスマッチング業務、②登録型人材派遣業務、③システム関連業務、④広告宣伝・データ分析等業務、などが政令に列挙されている。

規制緩和によって、金融機関本体で、顧客の多様なニーズに対応することが可能になるため、新たな収益源として期待されているが、これらの機能を提供している専門業者は既に数多く存在している。そのため、地域金融機関が提供する当該サービスの利用者の多くは、専門業者の営業対象となりにくい先であることが想定される。具体的には、①能動的に当該サービスを利用する考えのない先、②専門業者が営業拠点を設置することが困難な地域にある先、③専門業者にとって事業規模が小さく収益性の低い先、④商品・サービスに課題がある先のいずれかに該当するものと思われ、これらを勘案すると、地域金融機関が当該事業へ単独で本格参入し、採算を確保することは困難と考えられる。

地域活性化等支援業務のうち、コンサルティング・ビジネスマッチング業務には、コロナ禍以前から多くの地域金融機関が取り組んでおり、その深度は専門業者の紹介、専門業者との協働、自社対応に区分される。専門業者の紹介は、提携先を拡大することにより、少ない経営資源で多様な顧客ニーズへ対応することが可能となるため、サービスの持続可能性は高いが、そ

の収益性は低水準であることが多く、金融機関の新たな収益源とはなっていない。当該業務自体で十分な収益を確保するには、専門業者との協働や自社対応での参入が前提となるが、収益性の高い案件をターゲットとする場合は、相応の経営資源を投入し、専門業者との競争に勝たなければならない。また、利用者の大部分が専門業者の営業対象とならない先であった場合は、成果が上がるまで、手間と時間を要するケースが多いため、短期間では想定した収益を確保できない可能性があることに留意する必要がある。

一方、地域金融機関が当該業務において、十分な収益を確保しているケースも出てきている。例えば、取引先における補助金の申請に係る支援において、これまでは専門業者を取引先に紹介する形態が一般的であったが、申請にかかる業界動向の調査やS W O T分析は、金融機関が事業性評価の一環として取り組んでいる業務であることから、申請書類の作成を支援し、専門業者に劣らない採択率で成功報酬を得ている事例が多くみられる。また、M & Aや事業承継において、手数料が一定規模に達しないため、専門業者では対応が難しい案件については、金融機関内で取引を完結させる動きもみられる。いずれのケースにおいても共通しているのは、課題解決に際し、融資を活用している点である。専門業者は手数料で収益を確保しなければならないが、融資が必要なケースであれば、金融機関は利息収入を得ることができる。補助金申請であれば不足額に対する資金、M & Aであれば買収資金の融資を実行することで、専門業者では対応が困難な小規模な案件であっても、採算を確保して対応することが可能となる。これらを勘案すると、地域金融機関が地域活性化等支援業務の持続可能性を確保したうえで、新たな収益源とするには、課題解決に融資が必要な分野において、専門業者と競合しない規模の顧客をメインターゲットとし、金利、手数料によって適正な対価を得ることが要件の一部となろう。

なお、コロナ禍以降、一部の地域金融機関では、顧客のあらゆるニーズに対応することを目指して、支援領域の拡大を図っており、提携する専門業者を大幅に増加させている。提携に際しては、本部の担当者がスキームを検討して規程・マニュアルを整備し、営業担当者へ提携の意義、活用方法を説明する研修を実施するなど、相応のコストをかけて導入しているが、現場では、本部各部門からの諸施策が集中することで、営業担当者が消化不良を起こすケースも発生しているようだ。経営資源が分散されることによって、本業が疎かにならないよう、ニーズの低い既存施策をスクラップするとともに、支援業務ごとのプライオリティを明確化することで、全体最適を図る必要があるだろう。特に、経営資源が限られる小規模金融機関においては、地域の状況と顧客ニーズを踏まえた、慎重な判断が求められる。