

豊和銀行

本業と位置付けて販路開拓支援に注力 手数料収入の効果以上に、メインバンクとしての関係強化に期待

豊和銀行は2016年6月に「お客さま支援部」と「販路開拓支援室」を設置し、契約した企業への販路開拓支援に関して成果報酬型のコンサルティングを同年11月に開始した。南日本銀行がすでに同様の取組みを進めているが（本誌16年10月3日号10ページ）、スタートしたばかりの豊和銀行においても、コンサルティングを通じて把握した営業実態に基づいて経営改善のアドバイスにもつなげるなど手応えをつかんでいる。

販路開拓支援の期待に十分応えられていない

販路開拓は企業からのニーズが高い支援といえる。16年版の「中小企業白書」では、取引金融機関による経営支援サービスとして、ビジネスマッチングなどの「販路・仕入先拡大支援」の割合が最も高いという調査結果が示された。また、企業が今後期待する経営支援サービスとしても、「販路・仕入先拡大支

援」と回答した割合が最も高い。ところが、販路・仕入先拡大支援を受けた企業のなかで、実際に効果を得たと回答した割合は43・5%にとどまる。この調査をみる限り、金融機関は企業側の期待に十分応えているとはいえない状況のようだ。

そうしたなか、豊和銀行の販路開拓コンサルティングは従来型のビジネスマッチングや商談会とは様相が異なっている。これまでのビジネスマッチングな

の渡辺寛室長は「販路開拓支援は全行員が担当者、全支店長が責任者であり、全行をあげて取り組む」と意気込みを語る。

要注意先以下の企業の債務者区分向上を視野に

同行が販路開拓コンサルティングの対象とするのは基本的に要注意先以下の企業であり、売上増に向けたコンサルティングのなかで経営改善にも配慮し、結果として債務者区分の向上を目指している。コンサルティングは、契約企業が売上目標を達成した場合に同行への手数料が発生する成果報酬型となっている。具体的には、はじめに売上げの年間売上入金目標、委託手数料率、判定基準月を決定し、同行のコンサルティングによって入金に至った売上実績の累計が目標額に達した場合、その時点での累計の売上入金実績に手数料率を乗じた金額を手数料として同行が受け取る仕組みだ（図表）。年間売上目標や委託手数料率は同行が提示し、年間売上目標は50万円以上50万円単位で、顧客と協議のうえ決定し

PD制度改正に動いた 財務省の狙いと広がる波紋

財務省は3月27日、今年の7月以降、銀行・証券21社からなる「国債市場特別参加者」(プライマリーディーラーII PD)が新規発行国債への特別入札で購入できる枠を発行予定額の20%に拡大するかわり、PDの応札義務比率を5%に引き上げることを決定・公表した。三菱東京UFJ銀行が昨年7月にPD資格を返上したことで、金融機関を通じて安定的に国債を消化する仕組みに綻びが生じていたが、将来の「札割れ」回避に向けて、先んじて「一手」を放った格好だ。

アメとムチの使い分け!?

昨年7月に三菱東京UFJ銀行の資格返上で物議を醸したPD制度。国債の安定的消化や競争原理の導入、国債市場の流動性の維持・向上等を図るため、それまでのシンジケート団方式に代わり、04年10月に導入された。当初、銀行・証券25社でスタートしたが、リーマン・ブラザーズ証券や三菱東京UFJ銀行などの離脱で、現在は、みずほ銀行と三井住友銀行の大手行2行のほか、野村証券や大和証券など証券会社19社で構成されている。

今回、財務省がPD制度の改正で手をつけたのは2点。一つは、PD資格をもつ金融機関が、特別入札(第I非価格競争入札)を通じて優先的に平均価格で購入できる枠を国債発行予定額の10%から20%に拡

大させた点だ。流通市場で投資家向けに国債を販売する「対顧客取引」を積極的に展開している大手証券会社からは、特別入札における買入限度額の引上げを要請する声が強まっていた。足もとでは、フェアバリューとみられがちな(一般競争入札の)平均価格で購入する投資家ニーズが高まっており、必ずしも特別入札で確保できる量だけでは賄えきれなくなっている。そのため、一般競争入札で高く仕入れた国債を投資家に安く売り渡すこともあり、平均価格で安心して購入できる特別入札の買入れ枠拡大は、PD資格をもつ金融機関の負担感を和らげる効果が期待されている。

もう一つは、特別入札におけるPDの応札義務の比率を発行予定額の4%から5%に引き上げた点だ。現在、PDが応札義務分をすべて引き受けても、それだけでは84%の消化率にとどまる。5%への引上げで、

各PDの負担感が増すが、応札義務の数字を足し合わせると105%となり、財務省にとっては、応札額が発行予定額を下回る「札割れ」を回避できるメリットもある。

制度導入当初は3%(消化率75%)だったが、15年4月に4%(同88%)に引き上げられており、今回の引上げはそれ以来2度目のこと。今回の改正で初めて、PDだけで消化率が100%を超えることとなる。

市場がみる真の狙い

PD制度を改正した狙い・背景について、財務省の国債業務課・辻貴博課長は「足もとの各種国債の発行入札での応札倍率が2〜3倍程度あることからわかるように、現時点で札割れを心配すべき状況にない」と述べ、あくまでもPDの要請から特別入札の買入枠を拡充するにあたり「権利と義務のバランスの観点から、応札義務も強化することにしたもの」と強調する。ただし、5%という水準については、米国と同様、PDの応札義務分だけで発行額の100%をカバーできるようになることも意識したという(図表)。

一方、市場関係者でこの説明を額面どおりにとらえる向きは小さい。日銀のイーランドカーブ・コントロール政策が導入されてからは、国債の銘柄により需給に偏りが生じるなど、入札の不安定化が際立っていた。足もとでは持ち直しているが、PD制度が

「稼ぐ力」の向上を実現する 地域中核産業分析モデル

RESASを活用した新たな対話ツール



北海道観光振興機構 担当部長
(北洋銀行 地域産業支援部 調査役) 栗山 潤一

当行は今年2月、経済産業省北海道経済産業局と共同で「地域中核産業分析モデル」を構築した。本モデルは、政府が運用する「地域経済分析システム（RESAS）」によって、北海道内各地の中核産業を抽出し、当行のもつ取引先財務データにて同産業の収益性や投資力等の分析を行い、地域の産業と企業の「稼ぐ力」の強化に向けた取組みを提案するものである。取引先とともに経営課題や目指す将来像を議論し、検討するための対話ツールとしての活用を想定している。

施策展開の段階となった 地方創生の取組み

当行は北海道を拠点に171の支店網を有する地方銀行である。

今年3月に策定した中期経営計画において「事業性評価と地方創生に向けた主体的な取組みの強化」を基本戦略の一つに掲げている。

当初、当行の取組みは、自治体の地方版総合戦略の策定に対する協力が活動の中心であったが、昨年3月に道内のすべての自治体で「戦略」の策定が完了し施策の具体的展開に関する協力や支援へと局面が大きく変化した。

施策展開のカギは民間企業の関与にある。とくに、地方創生の四つの目標の一つである「地方にしごとをつくり、安心して働けるようにする」ことの実現

には民間企業の関与が不可欠である。また、「ローカルアベノ

ミクス実現」では「稼ぐ力」の向上による付加価値の向上（労働生産性の伸び率の向上）を通じて、安定的で質の高い雇用を確保することが求められている。

ある特定の地域の産業の「稼ぐ力」を向上させるためのベースをどう見出すか、具体策を検討する必要があった。

こうした課題について悩んでいたところ、経済産業省北海道経済産業局と意見交換する機会を得た。「稼ぐ力」の強化のためには、中核産業の現状の正確な把握が必要である。いわゆる「KKO」（勘・経験・思い込み）によらない定量的な現状把握である。経済産業局が推進するRESASは、地域の経済特性や全国との比較、地域中核産業の現状把握にすぐれたツールであり、ちょうど同局もその民

間活用を模索していた。

RESASは次のようなメリットとデメリットをもつ。メリットはビッグデータを活用したマクロ分析に優れ、かつ現状の「見える化」に適していることである。一方、デメリットはミクロ分析に弱いことである。マクロ分析の結果だけをみれば残念ながら通念の確認にすぎない。もちろん、定量的に通念の確認を行うことにも意味はあるが、データの範囲が全国、全北海道など大きいため、特定の地域の産業に属する企業の経営者にとっては「身近でなく、実感がわきにくい」という点もデメリットであった。

そこで、特定の地域の中核産業に属する企業において、経営者に役立つ分析方法を経済産業局と検討した結果、金融機関のもつ企業の財務データを活用することとなった。