

お店屋さんごっこ、漫然と続けることなかれ

地元の取引先企業の販路開拓を支援するという趣旨のビジネスマッチング。地元外の大企業製品の投資・購買を地元取引先に対して交渉するという趣旨のビジネスマッチングとは対照的に、地域金融機関自身の企業価値向上（収益）に貢献したという話はなかなか聞こえてこない。地域経済から見返りを求めないボランティア活動と割り切っているのかもしれないが、物品販売が法で禁止されている地域金融機関が無償で行うからといって、販路開拓を支援する際の少々のコンプラ違反ならば大目に見てもらえるという保証はない。

都市部以外の地域の地域金融機関でのマッチング対象は、グルメ番組の増加や SNS の普及の影響もあってか、地元産の農水産品や食品に集中しがちだ。そしてマッチングする買い手は、すでに一定のシェアを確保している地元よりは、物珍しさを感じてもらえる地元外を、売りやすさから選択しがちである。地元でないので店舗ネットワークもなく、エンドユーザーとの交渉は難しく、必然的に物流業者等バイヤーとの交渉になりがちだ。

提供される顧客価値に共感を求めるインフルエンサーとは異なり、バイヤーの能力は低価格で安定的に調達できるかどうかで評価されるため、凄腕バイヤーの前では、売り手の希望する取引条件で成約することは希となる。凄腕バイヤーにビジネスマッチングでの付加価値をほとんど持っていかれながら、地元外に新しい販路ができたことに地域金融機関は地域貢献の充実感を得るものの、影では全く儲からないとグチをこぼしている。この種のビジネスマッチングをまとめて行えば、シナジーも生まれ、いくらか儲かるのではないかと地域金融機関は期待して、食の商談会は恒例行事として、繰り返されている。

そんな商談会への参加を何度も取引銀行から要請されているという食品メーカー営業担当役員から「融資してもらっている銀行のお店屋さんごっこに付き合わされている」との衝撃的な発言を先日聞いた。ビジネスマッチングの売り手も儲からないと、地元外に新しい販路を作ってくれる取引銀行のいないところでは、グチをこぼしているというわけだ。取引先企業の販路開拓を支援するビジネスモデルは、バイヤーを除く当事者は誰も満足していないことになり、こんな状態ではビジネスモデルとしてまったくサステナブルではない。

コンサルティング機能を発揮して収益化したいのは、どこの地域金融機関にとっても悲願である。仕組債や外貨建保険といった収益性の高い金融商品への投資コンサルティングに冷や水がかけられるようになった今こそ、地元の取引先企業の販路開拓というビジネスモデルがサステナブルでない原因に向き合わなければならない時期と筆者は考える。

何をもって「お店屋さんごっこ」とまで揶揄されるのかという点に、原因発見の手がかりがある。大企業でもなければ一般の商取引は、在庫や流通を気にしないまま成立することはない。ところが、こどものお店屋さんごっこは、在庫一掃よろしく在庫をあるだけ買い手となるこどもの目の前に陳列すれば手渡しで納品され、在庫がなくなれば廃業できる自由がある。在庫や流通のトラブルを一切気にする必要がないのが「お店屋さんごっこ」で、そんな商売なら我々だってやりたいよというのが、食品メーカー営業の本音とみる。

銀行は幸か不幸かお金を仲介する仕事のため、融資であれ、金融商品であれ、在庫や流通にナーバスになる場面に出くわす経験を持たない。というより、預金という調達手段を認可されているため、ナーバスになるような場面がないように予め規制され、監督官庁からモニタリングされてきた。

銀行で育ってきた人たちがお金以外の仲介に関わる時に、急に在庫や流通の不安に思いを巡らすことができるだろうか。ビジネスマッチングでは、「地元外には知られていない隠れた売れる商品」を対象としながら、そこに在庫量に心配がない、遠方であっても納品ができるといった条件でスクリーニングして、さらに「これは売れないな」と考えた商品を排除し、対象をしぼる。つまり、融資や金融商品と差のない商品の仲介としてしまうのである。よほどの事情でもない限り在庫や流通の不安に思いを巡らす必要のない低単価の農産品や食品に限定して、ビジネスマッチングの標準的なビジネスモデルを定着させてしまったのが地域金融機関である。

また販路開拓のソリューション自体が、PR活動や少額のお試し成約程度までが地域金融機関の役割で、継続するか大量発注になるかは当事者同士で交渉して欲しいと、いささか当事者意識に欠けた販路開拓となっている可能性もある。だから少額にとどまる販路開拓による取引金額には蓋をし、成約件数や商談会開催件数のようなものを、販路開拓関連のKPIとして、多くの地域金融機関が採用しているのだろう。

これらの仮説があてはまる地域金融機関については、在庫が限られるものの売り手にとって粗利率の高い商品や流通が困難で遠方への納品が難しい商品までビジネスマッチングの対象に広げることで、「お店屋さんごっこ」とからかわれることもなくなり、満足する当事者のいない虚しいソリューション品質も向上するのではないだろうか。もちろん在庫や流通を気にしなくて済む世界で育ってきた銀行員にとっては、遅ればせながら「挑戦」になる。

しかし、ビジネスマッチングで敬遠している、流通が困難で遠方への納品が難しい商品には、銀行員好みの不動産や不動産関連の工事サービスなども含まれることに気づいてほしい。不動産担保取得・処分機会も多い地域金融機関に売買情報が集中していることを、それらの取引でもっと売上を得たい地元不動産業者・建設業者も認めている。挑戦というにはおこがましいほどのアドバンテージが、すでに地域金融機関に

はあるということだ。過去地元不動産業者や建設業者にマージンを落とさないよう中抜きして、地域金融機関で利益を総取りしてきた後ろめたさでもあるのだろうか（バブル末期に銀行員を経験した筆者には、もちろん身に覚えがあります！）。不思議とビジネスマッチングの俎上には載せたがらない。

後ろめたさの類はともかく、これまで買い手へのファイナンスにばかり血道をあげてしまったばかりに、現在の地域金融機関は不動産取引での利息収入以外の収益機会を完全に見逃していることは事実である。例えば、自行で融資した収益物件が値上がりしたため、売却して完済したいから買い手を見つけてきてほしいと不動産賃貸業者 A からいわれたとしよう。自行取引先に買い手のあてがない場合、貸出残高が大きく落ち込むことになる顧客の要望に対して、「貸出を増やせ」と言われ続けてきた地域金融機関の担当者が真摯に対応しようという気になれるとは思えない。

こうした完済がらみの不動産取引に直面し、落胆している場合ではない。餅は餅屋に任せ、仲介実績の多い親密取引先不動産業者 B あたりと連携して、A の商品不動産の買い手を探してもらうことにする。これは提携や連携と称して、政府系組織等とよくやっている再委託である。

ただし、予め販路開拓に関する業務委託契約（B への再委託条項あり）を、A とこの地域金融機関は締結しておく必要がある。知恵袋ボランティアとコンサルティングの差は委託手数料を定義した業務委託契約の有無にある。業務委託契約は、コンサルタントにとってはソリューションに対するコミットでもあって、自ずとソリューションの質を高める効果がある。このコミットを地域金融機関は自信なさげに嫌がる傾向があるように思われるが、不動産取引についてはもう少し自信を持ってもいいように思う。

A が成長著しい不動産賃貸業者でない限り、監督指針にも認められた経営改善が必要な先へのソリューションであるとの大見得が切れる。地域金融機関は商品不動産の買い手を紹介することで、A の利益を増やすコンサルティングをやっているのだから。しかも、少なくとも単価の安い食品等のマッチングでは比べものにならないほどの顧客価値提供と収益獲得が可能となる。在庫は収益物件 1 棟限りであれば、在庫管理も煩雑ではなかろう。

不動産業向け“融資”は、不動産価格の不安定性から、当局や中央銀行からも警戒されがちであるが、不動産業の事業性ともいえる不動産取引に関する知識なくしては、どの業種に対する貸出さえ思うように増やせないのが銀行という商売である。また、貸出で目立った実績をあげる銀行員ほど、不動産取引に関する鋭い嗅覚を持つものだ。不動産業向け融資ではなく、不動産業の“商取引拡大支援”を、あきらかに不動産取引の素人ではない銀行が行う分には、お店屋さんごっここと揶揄されることはないだろう。

収益環境が厳しい中、何の挑戦もしないまま、葉っぱのお金しかもらえないような
お店屋さんごっこを、漫然と続けていてよい理由などないはずだ。(了)

令和6年3月31日
株式会社也つ代