

地域活性化ワークショップ 第3回

地域金融機関による 地域商社の取り組みと将来展望

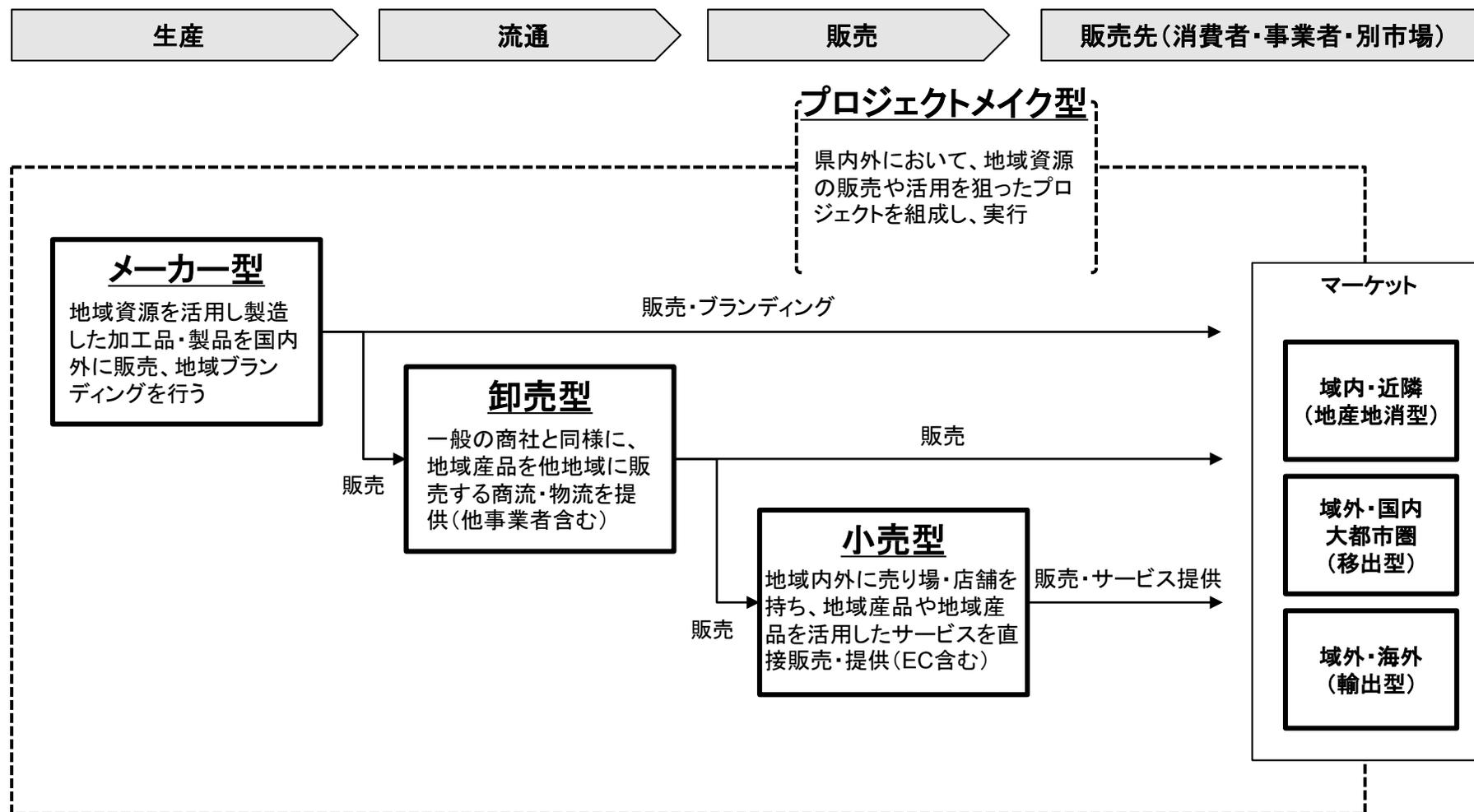
PwCコンサルティング合同会社
パートナー 愛場悠介
March 2021



「『狭義』の地域商社から『広義』の地域商社へ」

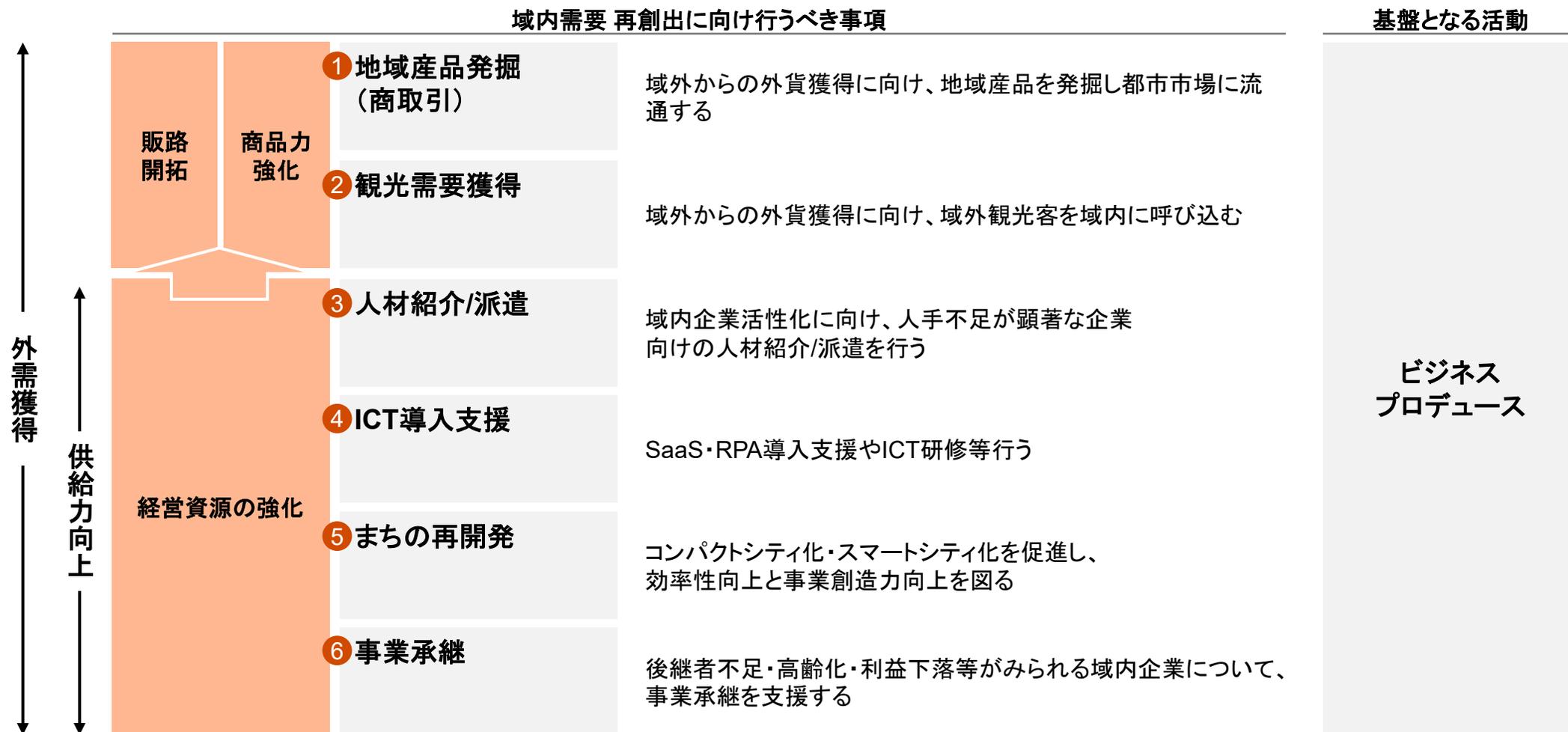
「狭義」の地域商社に対する期待 ～ 地域産品発掘(商取引)

地域商社は、地域産品の発掘・流通に関わることが主たる期待役割。



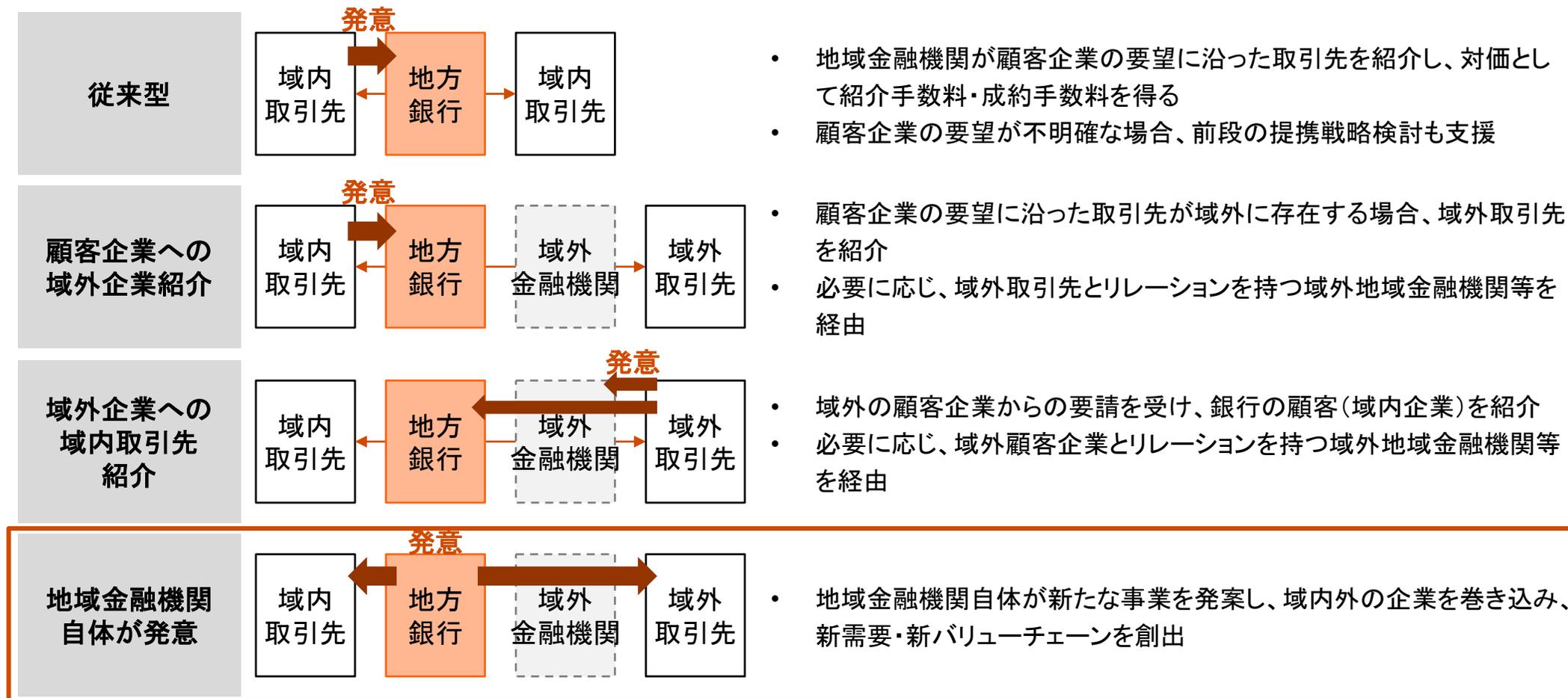
「広義」の地域商社に対する期待 ～ ビジネスプロデュース

地域振興・域内需要再創出に向け取り組むべき事項は、外需獲得・供給力向上。
域内外事業者等を繋げ、新事業を創り出す「ビジネスプロデュース」がその基盤となる。



ビジネスプロデュース = 地域金融機関自ら発意し新事業を創出

地域金融機関は従来から”ビジネスマッチング”を実施。これからは地域金融機関が自ら発意し、域内外企業を巻き込み事業創出する”ビジネスプロデュース”が主軸になるのではないか。



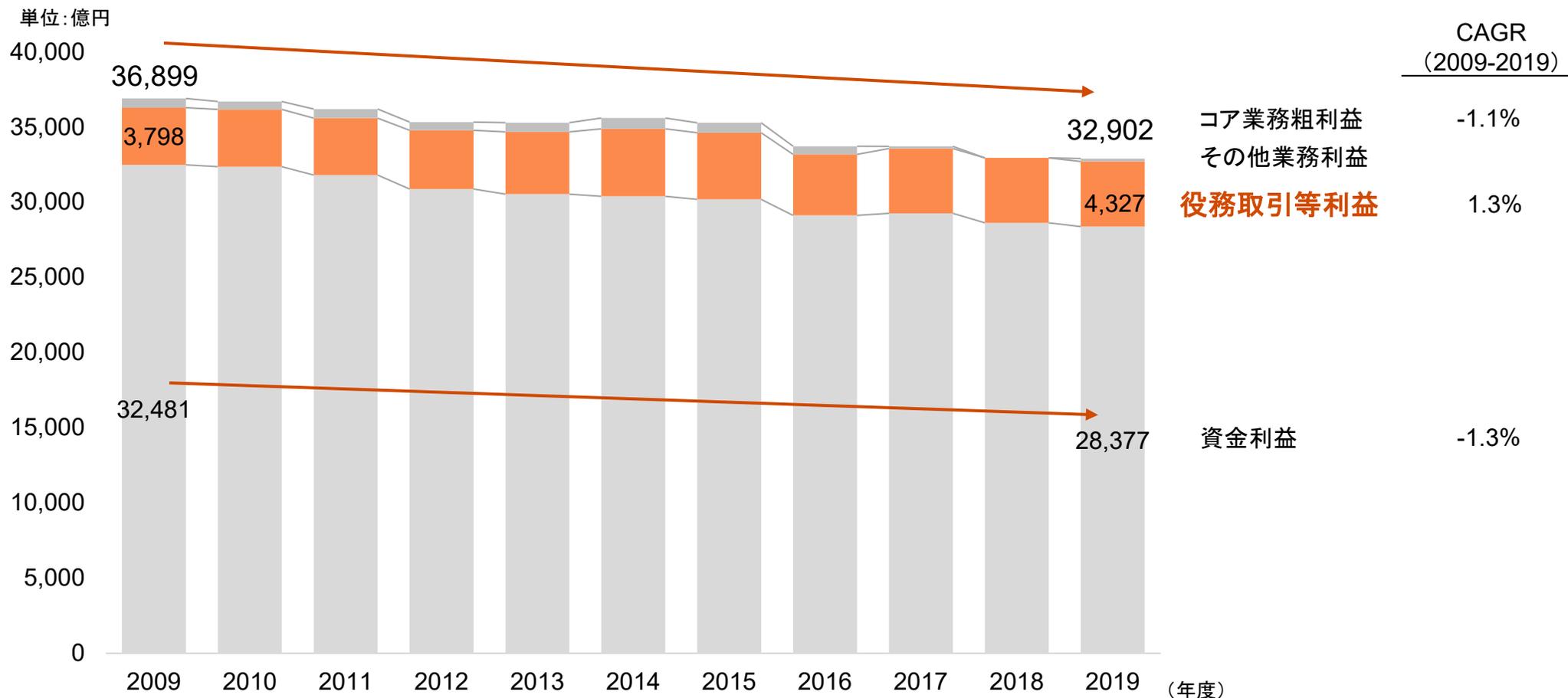
「連携のオーガナイザーとしての地域金融機関」

「ファンド的地域商社への展開」

新たな役割は収益にどこまで寄与するか？

述べてきた”新たな役割”は、基本”役務取引等利益”に該当するフィー・ビジネスとなりがち。複雑性・難易度と収益性が必ずしも比例せず、単独で新たな収益の柱として預貸ビジネスに取って代わるとは考えづらい。

第一地方銀行のコア業務粗利推移



コア業務粗利 = 資金利益(貸出金、有価証券) + 役務取引等利益(手数料) + その他業務利益

出典: 一般社団法人 全国地方銀行協会 2020『地方銀行の決算の状況』を基にPwCコンサルティングが作成

地域振興・再生に向け、資本参加型ビジネスへの参画も一手

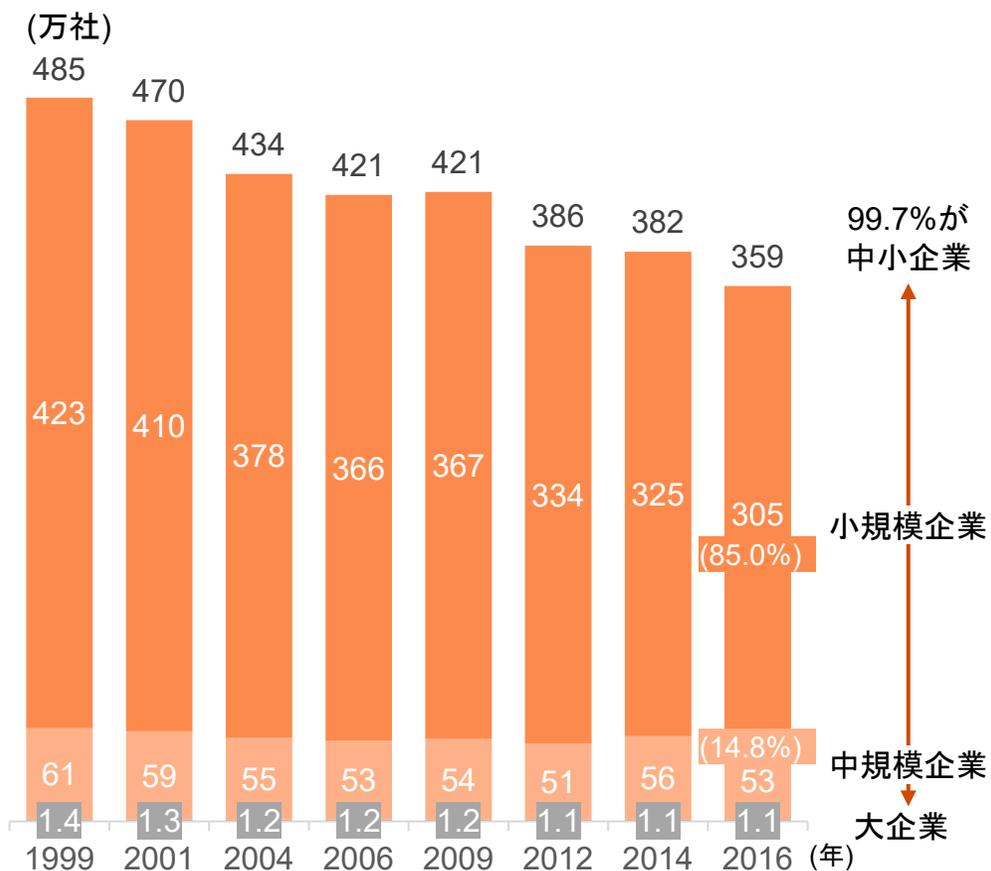
地域の振興・再生への寄与を目指す中で、地域企業経営への関与度を高める「資本参加型ビジネス」への参画も手段の一つとして検討できるのではないか。

		結びつきの強さ 弱 ←			→ 強		
		取引関係	業務提携		戦略的アライアンス		M&A
					資本参加	JV設立	
スキーム(例)		・通常の売買	<ul style="list-style-type: none"> ・技術提携(ライセンス等) ・生産提携(OEM等) ・販売提携(代理店・FC等) 		<ul style="list-style-type: none"> ・少数出資 ・株式交換 	<ul style="list-style-type: none"> ・対等JV(出資比率が同等) ・非対等JV(出資比率が異なる) 	<ul style="list-style-type: none"> ・合併 ・買収
契約・交渉	資本参加・移転	なし					
	法人格変更			不要	新規設立	法人格変更	
	合意交渉			柔軟		硬直	
事業推進	期間	短～中期			短～長期		無期限
	コミットメント	確保されない可能性あり					
	戦略的な調整	取引関係の 随時見直し			アライアンス定期見直し	買収企業の統合 一つのマネジメント チーム	
	ガバナンス			多数のマネジメントチーム		一つの文化	
	文化			異なる独自文化		一つの文化	
リスク対応	リスクコントロール	各々			共有		全て負担
	撤退	比較的容易					
マネタイズ方法		トランザクションフィー			出資比率分リターン + 配当		

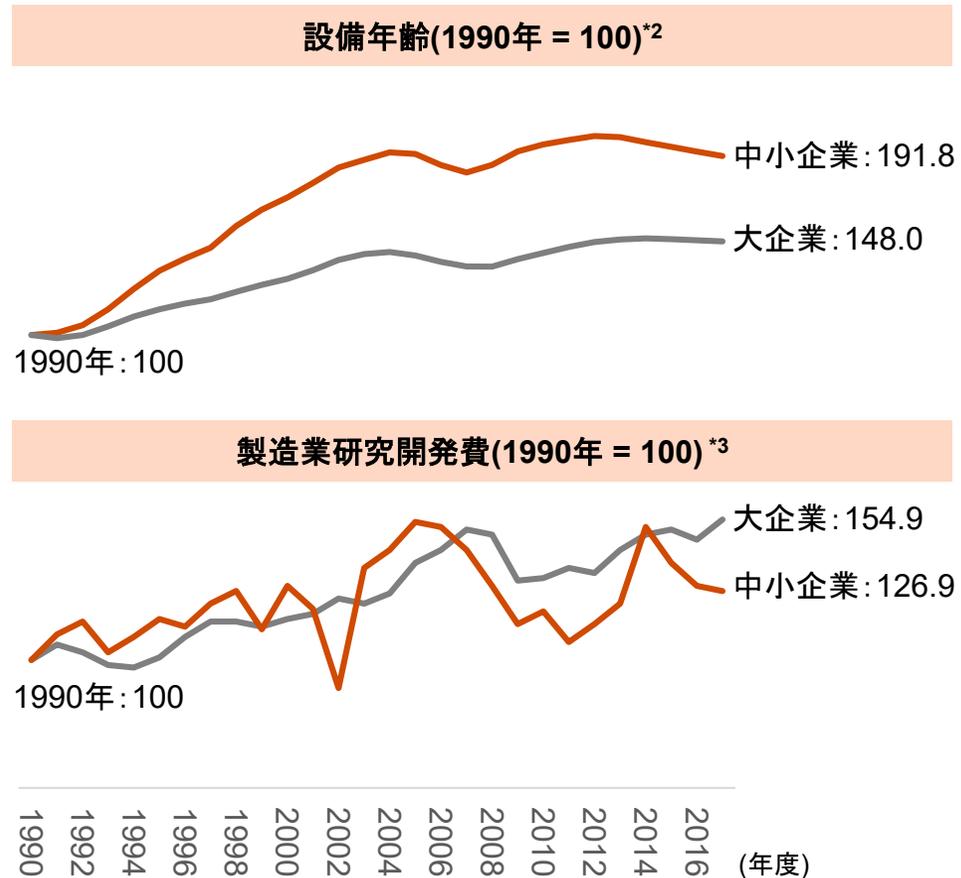
中小企業数は過剰で、大企業との格差拡大

地方圏において、中小企業が企業の大半を締める構図が変わらない一方で、設備年齢や研究開発費等の投資分野では大企業との格差が拡大を続けている。

規模別^{*1}企業数(会社数+個人事業者数)



規模別の設備年齢/研究開発費用



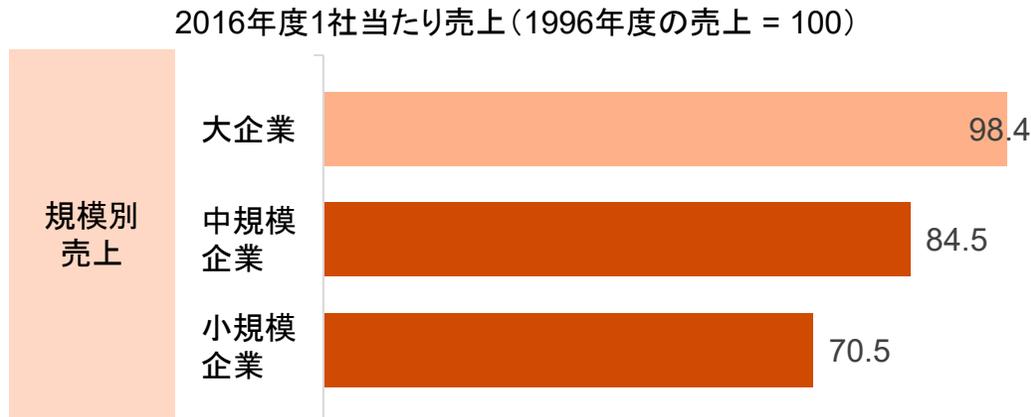
^{*1} 大企業、中規模企業、小規模企業：中小企業基本法の分類に基づく。

^{*2} 大企業：資本金10億円以上、中小企業：資本金1,000万円以上1億円以下 ^{*3} 大企業：従業員300人以上、中小企業：従業員1-299人
 出典：中小企業庁 2019『中小企業庁白書2019』を基にPwCコンサルティングが作成

資本参加を通じて実現する域内プレイヤー群の再構成

中小企業は、20年前と比較して売上が低迷傾向にあり、様々な課題が生じている。資本参加を通じて経営への関与を高め、再編を進めることによって生産性の向上が見込まれる。

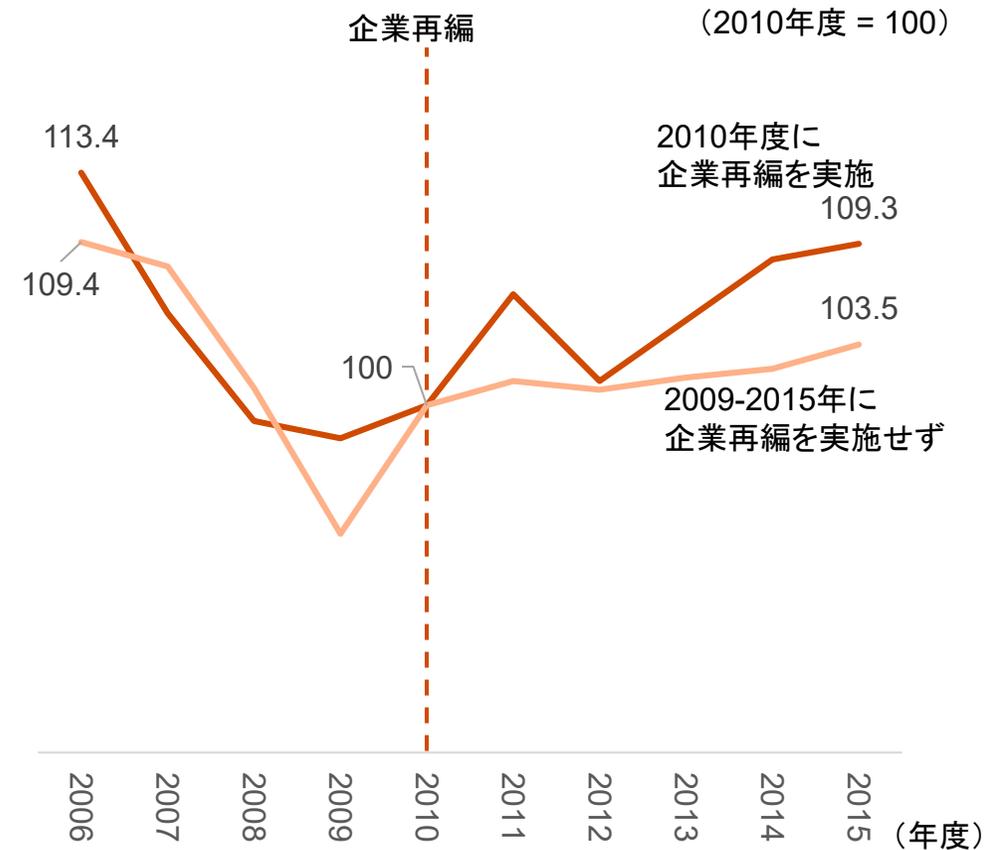
規模別^{*1}の売上規模/課題



中小企業課題

- 規模が小さいままであるがゆえに、生産性低下
 - 設備投資余力に乏しい
 - 研究開発への投資余力に乏しい
 - 労働環境の整備が進みにくい
 - 人材を育成する余裕に乏しい
 - 専門知識を有する人材を採用しにくい

企業再編^{*2}実施/未実施企業の労働生産性^{*3}(中小企業)



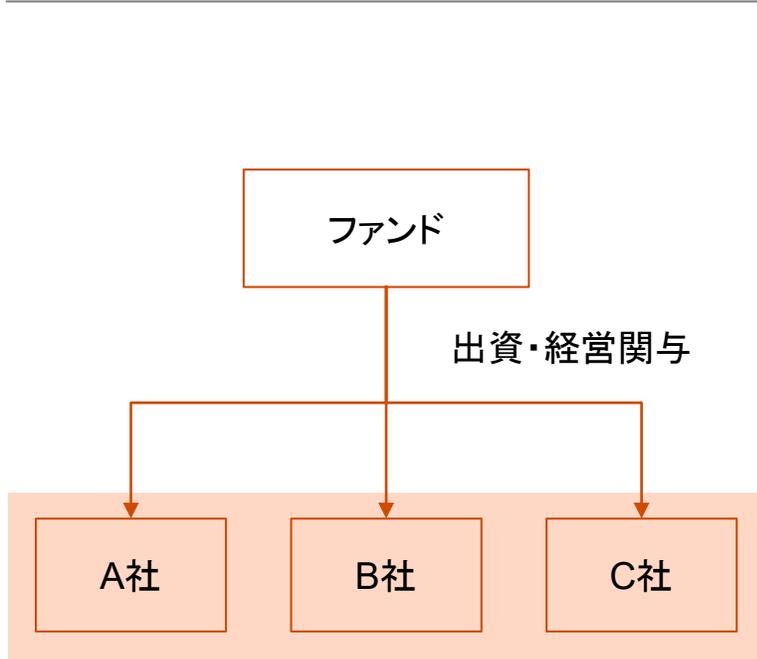
^{*1} 大企業: 資本金10億円以上、中規模企業: 資本金1,000万円以上1億円未満、小規模企業: 資本金1,000万円未満

^{*2} 企業再編: 事業譲受、吸収合併、買収による子会社増 ^{*3} 労働生産性: 付加価値額/従業員数

資本参加を軸とした域内企業の連携・再編強化

複数域内企業への資本参加・経営関与を通じて、企業間連携および業務・拠点・企業の集約・再編成を促す事ができるのではないか。

基本イメージ

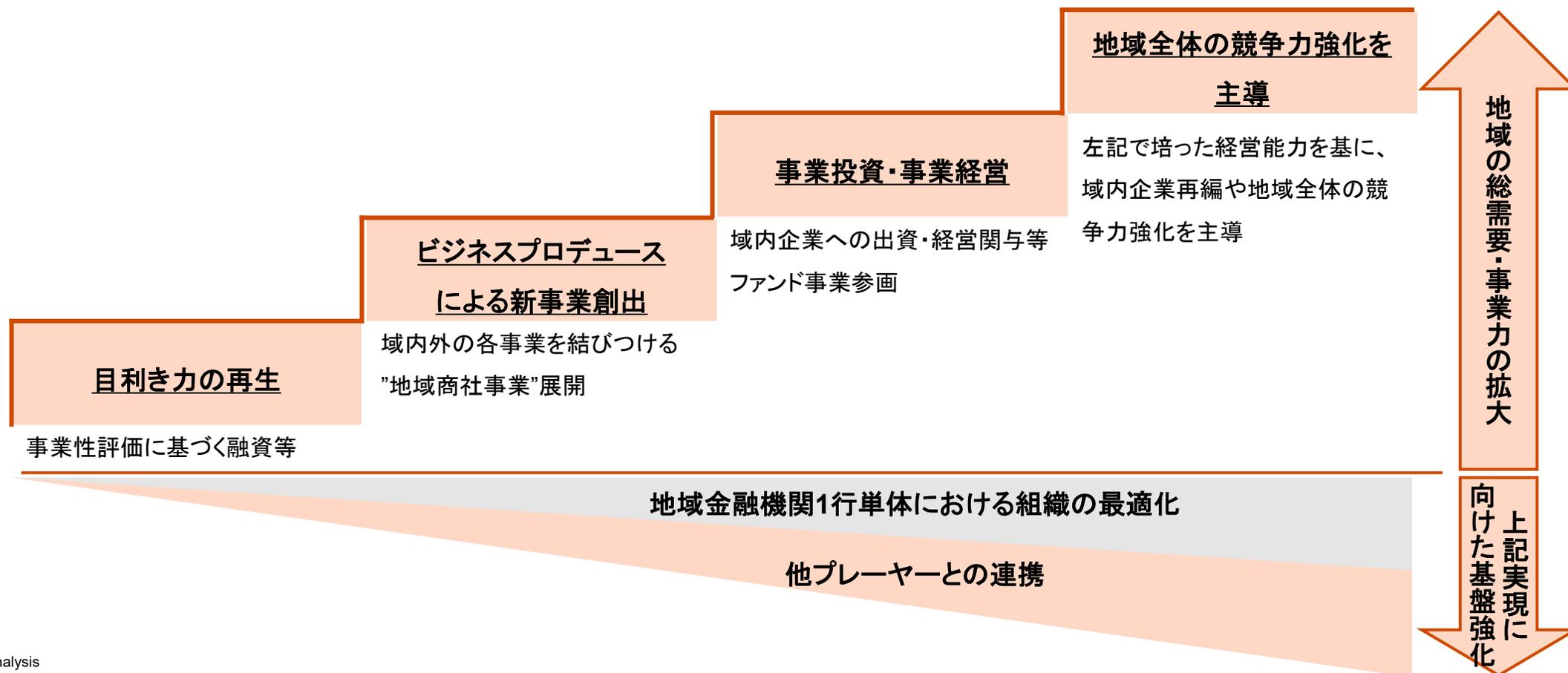


域内企業内の連携・再編施策(一例)

売上向上	商品開発	• 共同商品開発
	営業	• 共同提案 • 共同商品開発
コスト削減	調達	• 包括契約・共同購買による調達費削減
	物流	• 包括契約・共同輸送等による物流費削減
	建物設備保守	• 保守契約一本化による委託費削減 • 拠点統一
	経理	• 拠点・業務集約 • アウトソーシング先統一・包括契約
	IT	• 共通基盤・システム活用 • 拠点・業務集約

これからの地域金融機関・地域商社のあり方

目利き力の再生からスタートし、ビジネスプロデュース・事業投資・事業経営と役割を拡げ、地域全体の競争力強化を主導する役割を担う。そのためには、他プレイヤーとも連携しつつ、経営基盤・機能を強化。両輪を回し、地域金融機関・地域商社に求められる本来ミッションの実現を図る。



Thank you

www.pwc.com/jp

【登壇者情報】

氏名: 愛場悠介

所属: PwCコンサルティング合同会社

連絡先: yusuke.aiba@pwc.com

【参考】

Website (地方創生に向けた地域商社設立・提携支援):

<https://www.pwc.com/jp/ja/services/consulting/pmi/trading-company-established.html>

© 2021 PwC Consulting LLC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC network member firms and/or their specified subsidiaries in Japan, and may sometimes refer to the PwC network. Each of such firms and subsidiaries is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.