

特集 デジタルトランスフォーメーションが導く、産業と金融の融合

金融機関の非金融サービスへの取り組み



西岡 広裕

CONTENTS

- I 非金融サービスとは
- II 金融機関にとっての非金融サービスの位置づけ
- III 金融機関の非金融サービス拡大に向けた展望
- IV おわりに

要 約

- 1 近年、金融機関は、銀行法改正などの規制緩和にも後押しされ、新たな成長領域として中小企業向けの非金融サービス提供に力を入れている。
- 2 非金融サービスの中でもビジネスマッチング・人材紹介業としてのニーズが高く、実際に利用している中小企業もある程度存在している。ほかにも経営コンサルティング・事業計画策定支援など、金融機関は中小企業に対して幅広くサービスを提供している。
- 3 金融機関は非金融サービスを提供することによって、①中小企業との関係性強化（特にメインバンク化）、②データ取得によって融資を高度化させる形での金融収益の増加が期待でき、さらに③非金融サービス自体でマネタイズすることもできる。
- 4 非金融サービスの提供を推進するには、顧客となる中小企業に金融機関の非金融サービスについて理解してもらうこと、金融機関の営業担当者自身が非金融サービスの意義を理解することが求められる。さらに、金融機関が顧客から相談してもらえる存在になることが重要である。

I 非金融サービスとは

1 金融機関を取り巻く環境

金融機関の法人ビジネスは、旧来から貸出資金収益で主に利益を上げてきた。預金としてお金を預かる見返りとして利息を払い、「貸出利息－預金利息」による利ザヤを取ることが金融機関の本業であり、この利ザヤが収益の柱を担ってきた。

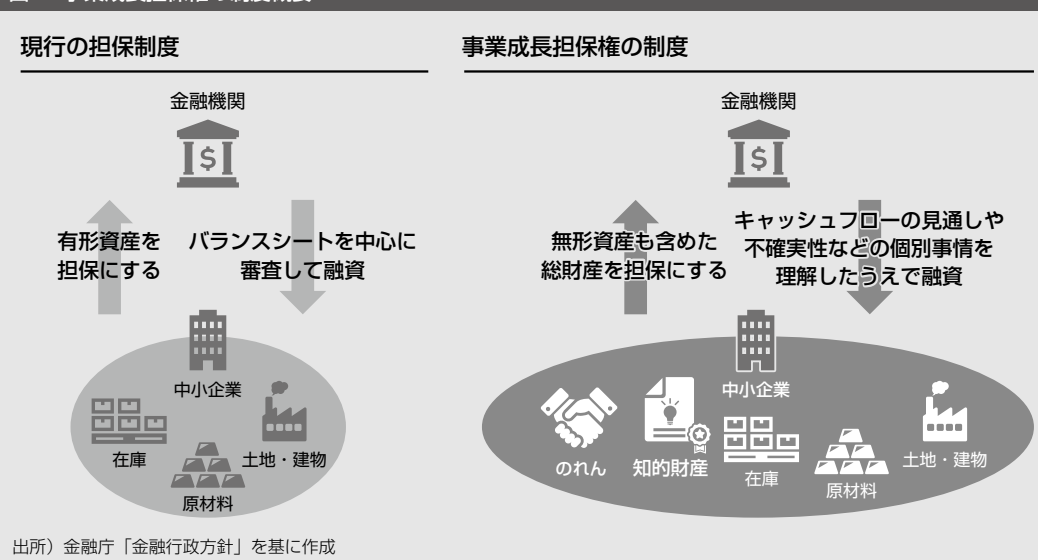
しかし、金融緩和などの要因により金融機関の貸出金利は低下傾向が続いており、金融機関は法人融資以外にも新たな収益源を確保することが求められている。

また、これまでの融資慣行見直しの議論も続いており、法人融資に関してこれまでと同じスタイルのサービス提供を続けていくことの是非が問われている。具体的には、2023年8月に公開された金融庁の「金融行政方針」で「経営者保証に依存しない融資慣行の確立」がうたわれており、「金融機関による経営者保証への安易な依存をなくし、事業者の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に繋げていく」と記されている。

これまで、金融機関の中小企業向け融資では、借入企業のオーナーが連帯保証人になるのが一般的であったが、「金融行政方針」では「経営者保証は、スタートアップの創業や思い切った事業展開、円滑な事業承継、早期の事業再生などの阻害要因となっている面がある」と問題提起されている。今後は、金融機関が保証契約締結時に事業者・保証人に対して保証契約の必要性などを個別具体的に説明した件数や、金融機関における経営者保証ガイドラインの浸透・定着に向けた取り組み方針の公表状況などを把握していく、という方針が打ち出されている。

さらに「金融行政方針」では、「事業者の知的財産・無形資産を含む事業全体に対する担保制度（事業成長担保権）」の創設の必要性が示されている。金融庁によると、「幅広い事業者に対し、その持続的な成長を促すような資金提供が実施されるためには、不動産などの有形資産担保や経営者保証などに安易に依存するのではなく、事業者の実態や将来性を的確に理解し、その特性に着目した融資を行う必要がある」と説明されており、今

図1 事業成長担保権の制度概要



後、金融機関に求められる与信審査の基準が大きく変わる可能性がある（図1）。このように、金融機関はこれまでのビジネスモデルや与信審査基準などの見直しが求められており、これまで通りの法人融資ビジネスで収益を維持できるかが不透明な状況となっている。

2 金融機関の

非金融サービス提供の現況

このような状況で、近年は、「非金融サービス」という名の下、各金融機関は金融以外のサービスに手を伸ばし始めている。その背景には、金融機関が非金融サービスを提供しやすい政策面での素地が整ってきていることが挙げられる。2021年には、銀行法が改正され、「自行アプリやITシステムの販売」「データ分析・マーケティング・広告」「登録型人材派遣」「幅広いコンサル・マッチング」へ新たに銀行本体が参入することが認められた。また、「FinTech」「地域商社」「自行アプリやITシステムの販売」「データ分析・マーケティング・広告」「登録型人材派遣」

「ATM保守点検」「障害者雇用促進法にかかわる特例子会社」「地域と連携した成年後見」について、銀行の子会社・兄弟会社が参入することが認められた。このような法改正の後押しもあり、金融機関は新たな成長領域として非金融サービスの強化に努めている（表1）。

実際に、多くの地方銀行が中小企業に対する非金融サービスの強化に取り組んでいる。たとえば、広島銀行は、法人の成長戦略の一つとして非金融分野を含めたソリューション提供を掲げており、特に事業承継、ITコンサルティングなどの分野を強化していくと宣言している。さらに、同行は非金融サービスを含めたサービスラインナップのさらなる拡大を目的に持ち株会社制に移行し、ひろぎんHDという持ち株会社の傘下に銀行、証券会社、債権回収会社、ITコンサルティング会社を配置して業務軸を拡大している。また、千葉銀行も非金融サービスの強化を宣言しており、中小企業の販売先拡大・認知拡大を支援する広告会社業、広告配信の機会を提供する広告媒体業、発電管理・電力販売をするエ

表1 銀行グループが期待されている新規事業領域

銀行本体でも営むことが可能な業務	子会社・兄弟会社で営むことが可能な業務
自行アプリやITシステムの販売	FinTech
データ分析・マーケティング・広告	地域商社
登録型人材派遣	ATM 保守点検
幅広いコンサル・マッチング	障害者雇用促進法にかかわる特例子会社
	地域と連携した成年後見

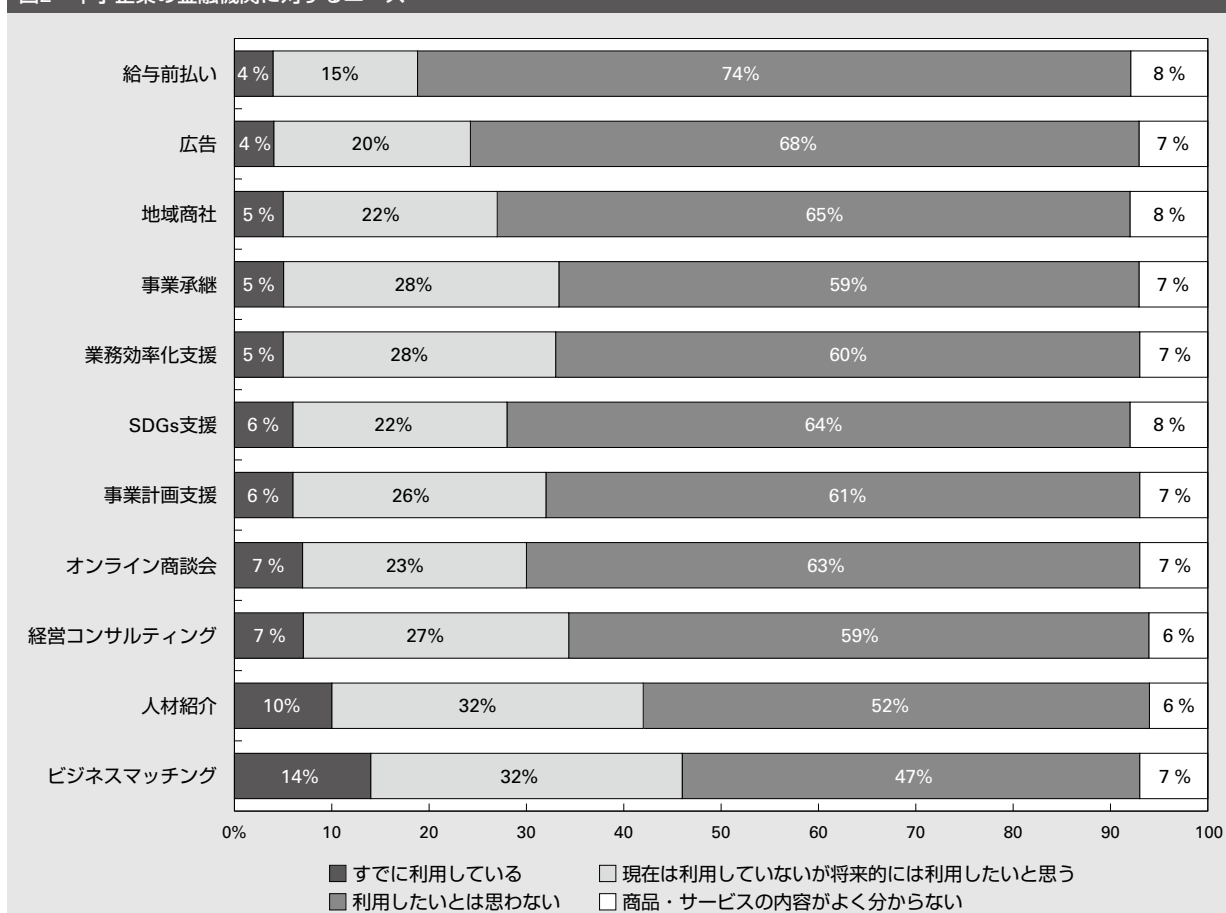
エネルギー事業などに手を伸ばしている。
一部の中小企業はすでにこのような金融機

関の非金融サービスを利用しており、その実
態を探るために野村総合研究所（NRI）は

表2 中小企業向けアンケート概要

調査目的	
中小企業の課題や銀行に対するニーズの明確化	
アンケート調査概要 - 調査期間：2023年8月下旬 - 調査方法：Web アンケート（40問程度） - 調査対象：中小企業の経営者・役員・経理担当者（銀行取引における決裁権限を持っている人） - 回収件数：1,988件 - 主な調査項目：中小企業の課題、銀行に対するニーズ・不満点など	インタビュー調査概要 - 調査期間：2023年9月上旬 - 調査方法：テキストベースのインタビュー - インタビュー件数：36件 - 主な調査項目：中小企業の課題、銀行に対するニーズ・不満点など

図2 中小企業の金融機関に対するニーズ



※ 小数第1位で四捨五入したため、合計が100にならない場合がある
出所）野村総合研究所のWebアンケート調査（2023年8月）より作成

2023年8月に中小企業向けのアンケート調査・インタビュー調査を実施した（表2）。

図2は本アンケートの調査結果のうち、全国の中小企業が利用している、または利用したいと思っている金融機関の非金融サービスの一覧を示したものである。

最もニーズが高いのはビジネスマッチングであり、全体の14%の中小企業がすでに利用している。ビジネスマッチングとは、売上高拡大を図る企業と仕入れ先を新たに探してマッチングさせるサービスで、金融機関が自身の顧客同士を紹介して面談してもらうものである。すでにほとんどの金融機関が取り組んでおり、収益化している金融機関も存在する。また、一部の金融機関はビジネスマッチングの発展形として、顧客企業の製造した地域特産品の販路拡大を支援する地域商社やオンライン商談会といった非金融サービスを提供している。

たとえば、岩手銀行は、100%出資により2020年4月にmanordaいわて株式会社を設立し、営業代行による販路拡大や「デザイン経営」と称した地域ブランド開発・企業ブランディングの基盤構築を手掛けている。実際に、岩手銀行が保有する歴史的建造物「岩手銀行赤レンガ館」を活用した県内モノづくり企業の展示・販売会の開催、コロナ禍で受注減少に苦しむ県内縫製業者に対する商品開発やプロモーションの一貫支援といった一定の成果を上げている。

次に、企業と求職者の間で仲介役を務める人材紹介もニーズの高い非金融サービスであり、足元では10%の企業が利用している。たとえば、池田泉州銀行は、全国の銀行に先駆けて人材紹介業務を開始しており、「地域の

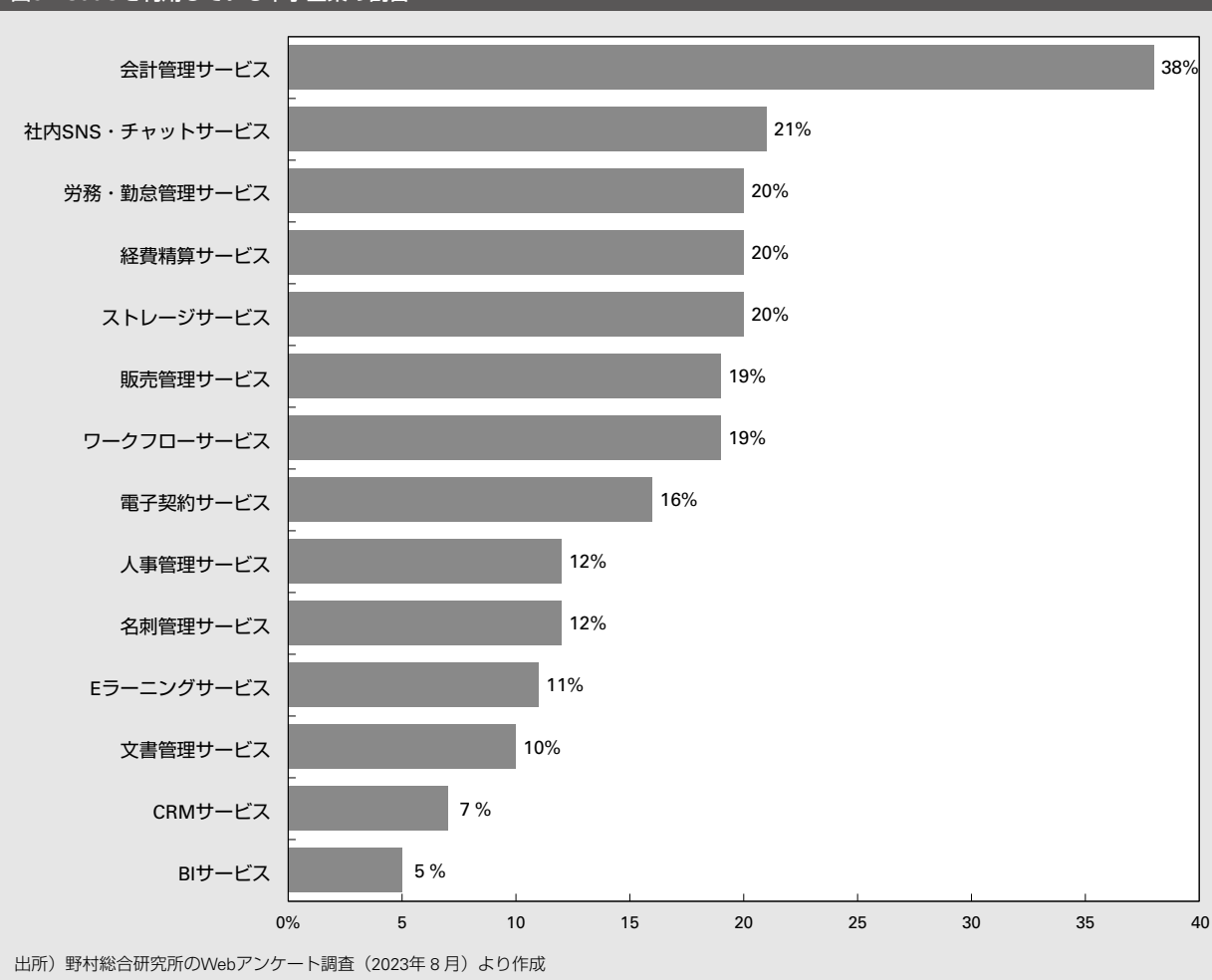
人事部」を目指し、地域の人材不足解消に向けた取り組みや地元中小企業の外国人留学生採用活動に対する支援など、雇用促進、定着に向けた取り組みを積極展開している。特に、大手企業から中小企業への転職支援では多数の実績を挙げており、就職支援会社と提携して転職希望者と中小企業とを結ぶ事業も手掛けている。

さらに一部ではあるが、単独では事業に参入せずに、他社のサービスを担いで顧客企業への導入支援を実施する金融機関も存在する。特にSaaSは、金融機関が自社で参入するにはまだ難易度の高い領域であるため、他社と組んで中小企業向けに提供することが往々にしてある。

たとえば、いくつかの金融機関は、株式会社マネーフォワードと提携し「Mikatano」シリーズとして各種SaaSを中小企業に提供している。「Mikatano」シリーズには、銀行口座の残高や入出金明細を管理画面上で管理する「Mikatano 資金管理」、コミュニケーションツール・ワークフロー・勤怠管理などのグループウェアをはじめとした日常業務に活用できる「Mikatano ワークス」、請求金額や支払期限など請求書に記載されている内容を自動でデータ化する「Mikatano インボイス管理」などがあり、中小企業の経理・勤怠周りの業務のDX化の一助を担っている。

図3は、中小企業における各SaaSの導入割合を示したもののだが、特に、会計系、労務管理系、経費精算などのサービス利用割合が高いことが分かる。このような領域を中心に金融機関が中小企業の課題を把握したうえで、他社サービスを担いでサービス提供するのが望ましい。成約した場合には金融機関は

図3 SaaSを利用している中小企業の割合

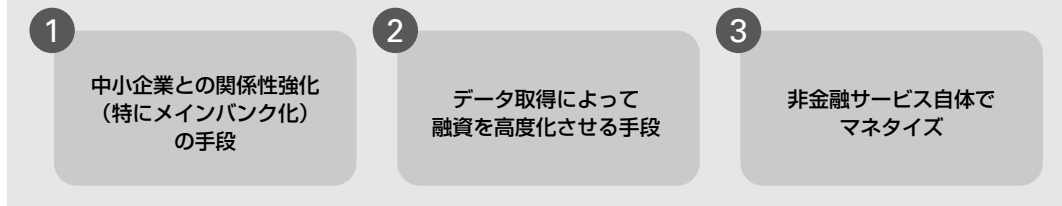


SaaSサービス事業者からキックバックを受け取ることができる。つまり、SaaSサービスはこれまでアプローチできなかった顧客層にアプローチできるというメリットを、金融機関は幅広い顧客基盤を利用することで新たな収益源を得ることができるというメリットを、それぞれ享受することができる。このように、SaaS活用は、金融会社、サービス事業者双方にとってWin-Winのビジネスモデルとなるのである。

3 非金融サービスの位置づけの明確化

このように各金融機関はすでに非金融サービスに取り組んでいるものの、まだ中小企業の非金融ニーズを完全に満たし切れているわけではないと思われる。前掲の図2を見ると、それぞれのサービスについて「すでに利用している」と回答している企業は1割にも満たないものが多いが、「現在は利用していないが将来的には利用したいと思う」と回答している企業が3割程度存在しており、まだ拡大の余地があることがうかがえる。本稿では、このように、金融機関にとって非金融サ

図4 金融機関の提供する非金融サービスの位置づけの3タイプ



ービスの提供が重要な課題であるものの、なかなか普及していない状況であり、金融機関は今後どのようにして非金融サービスを普及させて収益を上げるべきか、その道筋について提示していく。

筆者は、金融機関の提供する非金融サービスの位置づけを、①中小企業との関係性強化（特にメインバンク化）の手段、②データ取得によって融資を高度化させる手段、③非金融サービス自体でマネタイズ、の3パターンに大別した（図4）。

①は、非金融サービスを提供して中小企業の事業成長を援助してロイヤルティを高め、取引量を増やしてもらうことで（場合によってはメインバンク化してもらうことで）金融収益を増加させるものである。②は、非金融サービス提供（特にSaaSサービス提供）によってこれまで入手できなかった中小企業のデータを手に入れ、それを利用した高度な融資サービスを提供してこれまで満たせていなかった中小企業の資金ニーズを満たし、金融収益を得るものである。③は、非金融サービスを自らが提供することの対価として金銭をもらうモデルである。

次章では、それぞれのパターンについて、具体的に金融機関・中小企業にとって何がメリットなのか、どのように非金融サービスを推進していくべきなのかについて述べる。

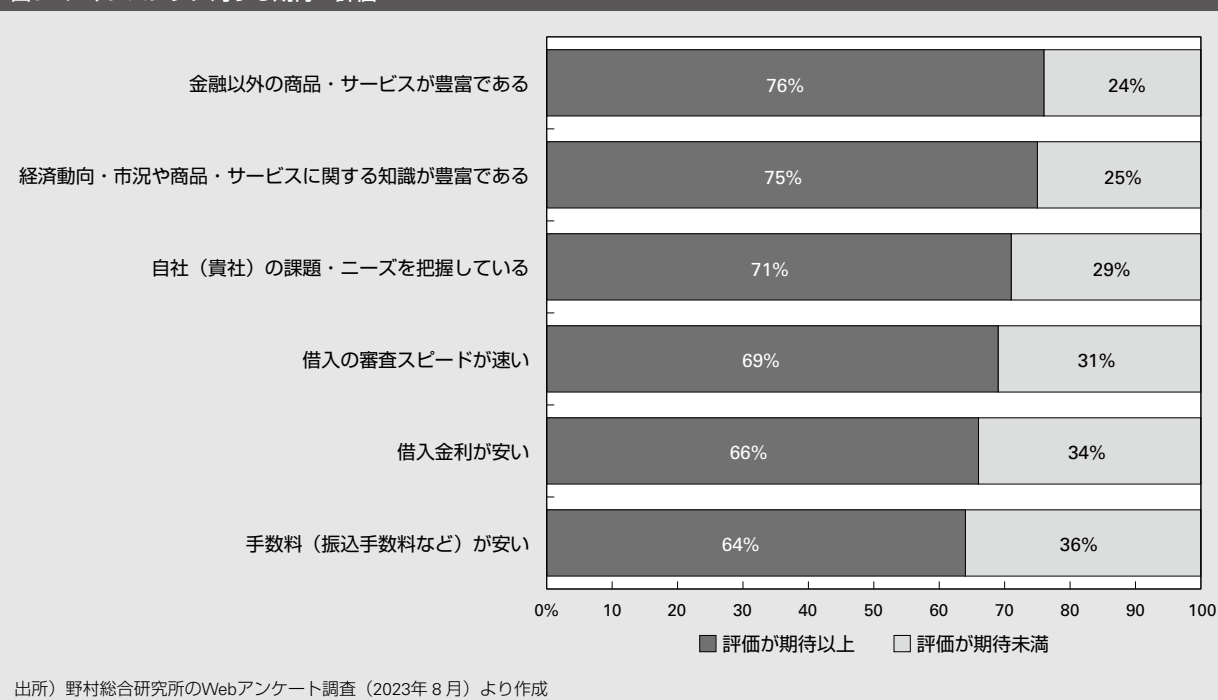
Ⅱ 金融機関にとっての非金融サービスの位置づけ

1 中小企業との関係性を強化（メインバンク化）するための手段としての非金融サービス

まずは、非金融サービスを中小企業との関係性強化（特にメインバンク化）に活用するパターンについて紹介する。わが国では、メインバンク制の慣行の中、主要な資金供給者になっている金融機関と企業との間に長期的な関係が構築され、メインバンクとしてつき合うのが一般的である。メインバンクは貸出のみならず、外為・決済といったほかの金融サービスのやり取りも厚くなるため、法人ビジネスを強化したい金融機関としてはいかにメインバンクになるかが重要である。

中小企業のニーズに適した非金融サービスを提供して、自行へのロイヤルティを高めてもらうことは、メインバンクになってもらうに当たって有効な策と考えられる。図5は、中小企業が金融機関の担当者やサービスに対してどの程度期待しているか、どの程度評価しているかをそれぞれ5段階で回答してもらったうえで、評価が期待以上だった回答者、評価が期待未満だった回答者の割合を集計したものである。その結果を見ると、「借入金利が安い」「手数料（振込手数料など）が安

図5 メインバンクに対する期待・評価



い」といった価格面や、「借入の審査スピードが速い」といったサービス面では、メインバンクにおいても期待外れだと評価する人が多いことが分かった。既存の金融サービスは価格面やサービス面では大きな差別化が難しいが、顧客の期待を満たせない場合でもある程度はメインバンクになるチャンスはあると見ることできる。

一方で、商品知識や顧客のニーズ把握といった点では、相対的に評価が期待を上回ることが多く、このような点は、中小企業が金融機関を評価する基準（メインバンクにするかどうかの基準）になっていると推察される。特に、「金融以外の商品・サービスが豊富である」といった非金融サービスに関する項目では期待以上の高い評価を得られているため、非金融サービスを強化することでメインバンクになる可能性も一定程度あると考えら

れる。

これまでの法人営業は、最終的に金融サービスを提供するために、顧客とのリレーションを強化したうえで金融ニーズを発掘することが重要であった。しかし、筆者が中小企業にインタビューする中では「金融機関に対してはもっとリスクを取りながら一緒に成長するという姿勢を持って事業者のよきパートナーとしての努力をしてもらいたい」「事業者に対して親身になった助言指導ができる体制の構築を求めたい。本当の意味での伴走型支援をお願いしたい」というように、非金融サービスを通じた事業者支援を求める声が挙げられている。顧客のロイヤルティを高めるためには、金融商品一辺倒の営業だけではなく、これからは顧客の事業の成長のために非金融サービスを提供しながら伴走できることが求められているのだろう。

ここまで述べたように、金融機関はまずは顧客の事業の成長のために非金融サービスを提供することで顧客のロイヤルティを高め、顧客のメインバンクになることが重要である。メインバンクとしての関係を構築・強化することで、これまでよりも多くの金融収益を期待できるため、中長期的には、金融面での収益向上を狙うための手段としても非金融サービスは有効である。

2 データ取得によって融資を高度化させる手段としての非金融サービス

次に、データ取得によって法人融資サービスを高度化させることでマネタイズさせるパターンについて紹介する。これまでの法人融資は、主に中小企業の決算データを使って審査を実施し、貸出実行時に設定した一定の金利を支払うというのが基本であった。しかし、これからは非金融サービス（特にSaaS）の利用で得られたデータを使うことで金利を変動させたり、審査モデルを高度化させたりするサービスが考えられる。具体的には、表3に記載した3種類のサービスが考えられる。

まず1つ目は「資金ニーズ自動判定」であ

る。顧客である中小企業の受発注の情報をAPIを通じて取得し、それを基に金融機関がその企業に対して貸出提案するというスキームを想定している。たとえば、受発注システムを通じて、今後数カ月以内に受注が生じることが判明した場合は、その取引先において仕入れ資金のニーズが発生するため、他行に先駆けて融資提案でき、収益増加の機会につながる。前述したアンケート結果では、このようなサービスを利用したいと回答している中小企業は18%存在している。

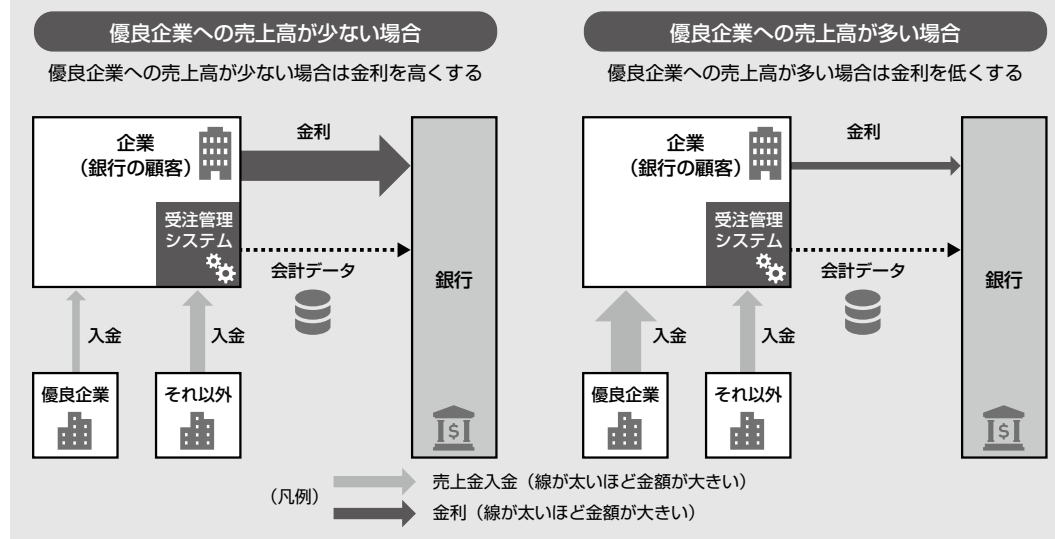
次に、受発注などの情報を利用して金利や返済額を変動させる「金利変動ローン」も考えられる。同じく受発注システムなどを利用して受注状況を把握し、受注が好調な場合は返済原資の確保が見込まれることから、その情報を基に貸出金利を低くして競争力を高めるサービスである。特に、貸倒のリスクが低い上場企業や債務者区分の高い企業からの受注が多い場合に、金利を引き下げようスキームを構築することで競争力は高くなると考えられる（図6）。前述のアンケート結果では、このようなサービスを利用したいと回答している中小企業は28%存在している。

上述した「資金ニーズ自動判定」「金利変

表3 非金融サービスによって得られたデータを活用したサービス一覧

サービス名	サービス内容	借入する企業のメリット	貸出する金融機関のメリット
資金ニーズ自動判定	中小企業の受注状況から資金需要を判定し、融資を提案	自身から銀行に申し込まなくて良い	他行に先駆けて融資提案することができる
金利変動ローン	取引先の優良度に応じて、ローンの金利を変動させる融資	借入金利を抑えられる	貸出金利を抑えることで競争力が高まる
与信モデル高度化	中小企業のデータを活用して与信モデルを精緻化する	これまで借りられなかった企業でも一部は借りられるようになる、これまでより金利が安くなる	利息収入増加、貸倒損失低減

図6 金利変動ローンサービスの概要



動ローン」では、これまで貸出していた中小企業に対して、他行に先駆けて提案したり使い勝手のよいスキームを提供したりすることで貸出シェアを伸ばすことができ、金融収益の増加が期待できる。

さらに、SaaSなどから取得したデータを与信判断に利用する「与信モデル高度化」が考えられる。受発注などのデータや企業内部の情報を、通常の決算データへの付加情報として利用することで、より精度の高い与信モデルを構築できる。与信モデルを高度化できれば、本来は信用力が高いのに貸出できていなかった中小企業（非債先）に貸出することにより貸出資金収益が増加することに加えて、本来は信用力が低いのにこれまで貸出していた残高が減るので貸倒損失の抑制につなげることができる。

また、非金融サービスで得られたデータを経営ダッシュボードとして金融機関の従業員が閲覧できる環境を構築し、融資などの提案に役立てるという方策も考えられる。中小企

業におけるDXが進むと、顧客のさまざまな事業活動をデータで捕捉できるようになり、それらのデータを組み合わせることで可視化すれば、価値の高い情報をつくり出すことができる。たとえば、会計SaaSのデータと受発注データを組み合わせれば、数カ月先までの資金繰りを自動で可視化できる。さらにAIがそのデータを解釈して、経営課題に対する推奨のアクションを抽出することもできるようになる。

図7は、中小企業と金融機関が共有する経営ダッシュボードのイメージである。このダッシュボードを活用すれば、会計データや受発注データ、営業管理データを基に、「売上収入の減少に伴って資金繰りが悪化している」という事実から、「売上収入が減少している原因は、主要取引先に対する販売額の減少である」という要因を抽出し、打ち手として「ビジネスマッチング」を提案することも可能になる。

こういったダッシュボードを、金融機関と

図7 中小企業と金融機関が共有する経営ダッシュボードのイメージ



中小企業で共有することで金融機関担当者と中小企業が同じダッシュボードの画面を見ながら議論をすることができ、金融機関としては、現状に対する共通理解の下、誰でも精度の高い本業支援や資金調達の提案ができるようになる。

3 非金融サービス自体でマネタイズ

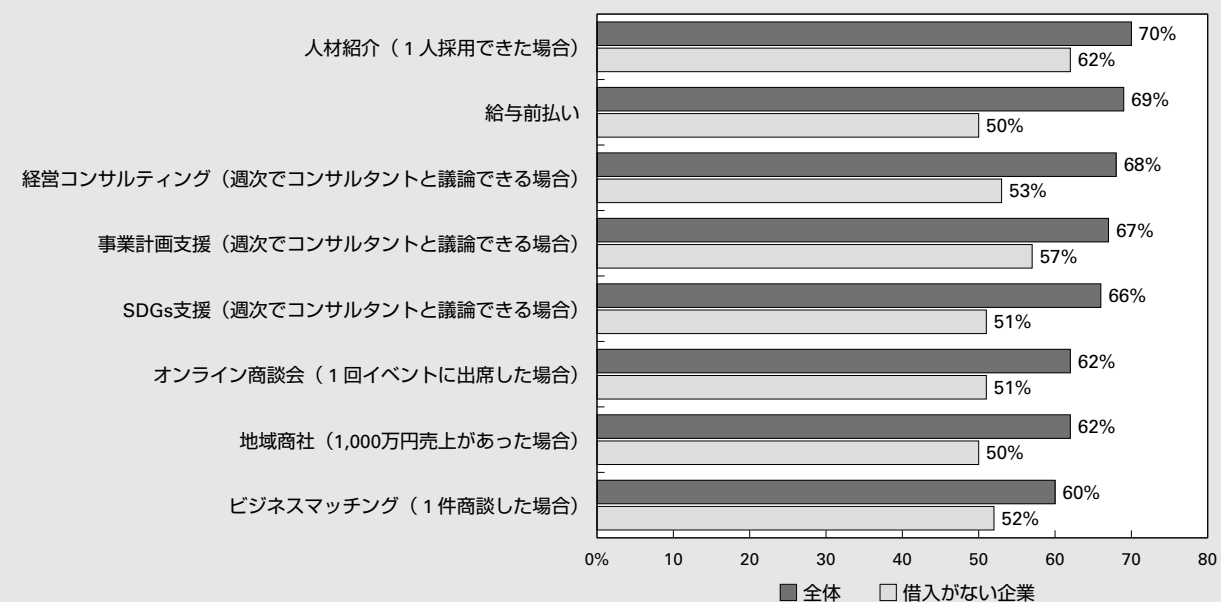
最後に、非金融サービスをそれ自体でマネタイズするパターンである。特に、業態上借入が少ない企業に対しては、前述①②のように非金融サービスを融資や与信モデルの高度化によって金融収益を得ることが難しい。このため、非金融サービス自体でマネタイズすることがより重要である。

今回の中小企業向けアンケートでは、それ

ぞれの非金融サービスを利用したいと回答している中小企業に対して、「どの程度のお金を支払ってもよいか」を検証した(図8)。どのサービスでも6～7割の中小企業が金融機関の提供する非金融サービスに対して対価を支払ってもよいと回答している。

さらに、図8には金融機関から借入をしていない中小企業に絞った回答結果を掲載している。借入がないとそれだけ金融機関との付き合いが薄いからなのか、全体的には借入をしている企業より非金融サービスに対する有償での利用意向は低くなっているが、それでもすべての項目で半数以上の中小企業で利用意向があることが分かった。従来の金融機関の法人ビジネスは、まずは融資から付き合いが始まることが多く、金融機関は借入がない中小企業と付き合いことはあまりなかった

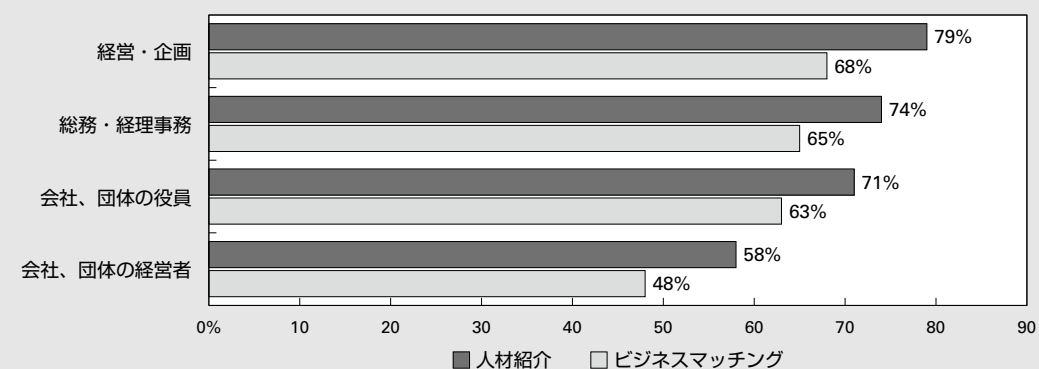
図8 有償でもサービスを受けたい企業の割合



N数	ビジネス マッチング	オンライン 商談会	地域商社	給与前払い	人材紹介	経営コンサル ティング	SDGs支援	事業計画支援
全体	778	522	462	326	709	573	478	542
借入がない 企業	181	121	111	60	172	131	111	111

出所) 野村総合研究所のWebアンケート調査（2023年8月）より作成

図9 有償でもサービスを受けたいと感じる人の割合



N数	ビジネスマッチング	人材紹介
経営・企画	69	68
総務・経理事務	261	233
会社、団体の役員	235	222
会社、団体の経営者	212	184

出所) 野村総合研究所のWebアンケート調査（2023年8月）より作成

表4 金融機関の提供する非金融サービス一覧とその位置づけ

分類	非金融サービス一覧	主体	①中小企業との 関係性強化	②データ取得による 融資高度化	③非金融サービス 自体でマネタイズ
売上高向上	ビジネスマッチング	自行単独	✓		✓
	事業計画支援	自行単独	✓		✓
	経営コンサルティング	自行単独	✓		✓
	地域商社	自行単独	✓		✓
	広告	他社協力	✓	✓	✓
費用削減・ 業務効率化	SaaS導入支援	他社協力	✓	✓	✓
	業務効率化支援	自行単独	✓	✓	✓
その他	SDGs支援	自行単独	✓		✓
	事業承継	自行単独			✓
	人材紹介	他社協力			✓
	給与前払い	他社協力			✓

が、今後は非金融サービスを中心に新規の中小企業と付き合いが増え、そこから収益を得るという手段が一般的になる可能性がある。

また、金融機関が非金融サービスを通じてマネタイズしようとする場合に重要なのは、中小企業の中でどの役職の担当者に提案するかという点である。図9は、回答者の職種別に、非金融サービス対価を支払ってもよいと思う割合を集計したものである。金融機関の担当者と接する人の中でも、経営者よりは社内の各種事情に精通し、課題を持っている役員、経営・企画担当者、総務・経理事務担当者の方が非金融サービスに対する支払い意向が高いことが分かった。金融機関が中小企業向けに非金融サービスを提案する際は、こういう人々を相手に交渉することで収益を得られる可能性が高くなるだろう。

金融機関が提供する非金融サービスのマネ

タイズのパターンは、表4の①②③の3種類に分類される。表4は金融機関が提供する非金融サービスをこの3パターンのどれに当てはめられるかを筆者が検討し、整理したものである。まず、非金融サービスのうち、売上高向上、費用削減・業務効率化といった明確にPLにインパクトのあるサービスは顧客との関係性強化につながると考えられるため、これらを積極的に提供して中小企業との付き合いを深めてメインバンク化するとよいだろう(①)。また、融資高度化に活用できるデータを得られるのは(②)、広告、SaaS導入支援、業務効率化支援が該当するだろう。また、非金融サービス自体でマネタイズできるのは(③)、図8のサービスごとに多少の濃淡はあるものの、基本的にどのサービスでも可能と思われる。

Ⅲ 金融機関の非金融サービス拡大に向けた展望

これまで述べたように、金融機関は非金融サービスを活用することで、金融・非金融の両面で収益向上が期待できる。では具体的に、金融機関が非金融サービスにどのように取り組みればよいのか、本章ではその方策を述べたい。

1 顧客企業に認知してもらう

まず、非金融サービスを幅広く提供するには、顧客企業に「認知」してもらうことが重要である。金融機関が非金融サービスを提供しているという事実やその中身について広く顧客に認知してもらうことで需要を喚起し、非金融サービスを提供していくことが求められる。

図10で、中小企業が認識している経営課題と求めるソリューションの比較を示した。「新規顧客の開拓」を課題として挙げている企業は56%存在しているが、金融機関のビジネスマッチングを利用している企業は10%にすぎない。差分の46%の企業は、新規顧客の開拓という課題解決のために金融機関を頼っ

ていないということである。

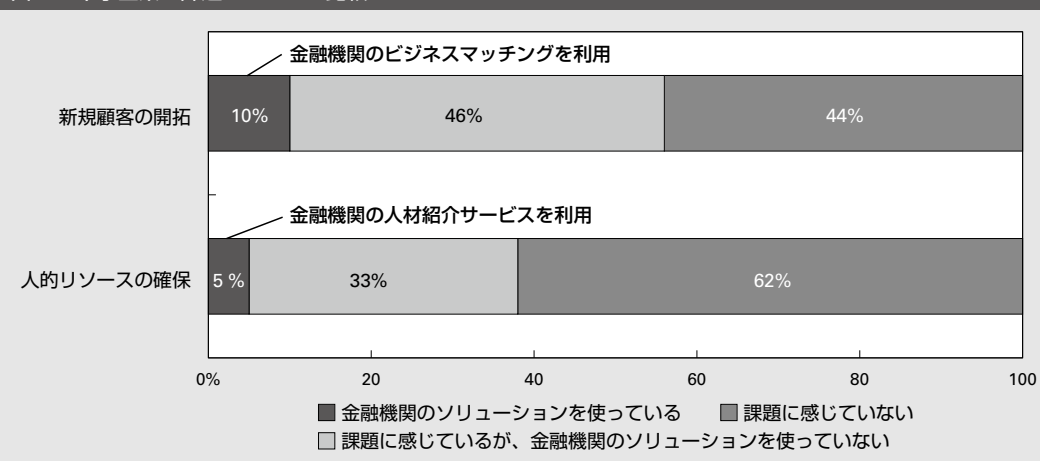
同じように、「人的リソースの確保」という課題を抱えている企業は38%存在するが、金融機関の人材紹介サービスを利用している企業はわずかに5%で、その差分は33%もある。自社の経営課題解決に当たって、金融機関に相談したり頼ったりする中小企業はまだ少ないということの証左であり、金融機関としてはこの層に効果的にアプローチすることで非金融サービスをさらに多くの中小企業に展開していくことができる。

2 金融機関の従業員に広く認知してもらう

次に、非金融サービスを金融機関の従業員自体に広く認知してもらうことも重要である。多くの金融機関は前述のとおり、中期経営計画などで非金融サービスの推進を宣言しているが、その意義が従業員に広く浸透しているとは言い難い。非金融サービスを提供していくことで、取引先との関係性強化、融資サービス高度化などによって中長期的には金融・非金融両面で金融機関の収益につながることを周知していくことが重要である。

また、短期的な業績にとらわれると、法人

図10 中小企業の課題とニーズの比較



RMが非金融サービスでロイヤルティを高め、顧客企業からデータを収集しようとするモチベーションを持ちにくい。そのため、法人RMが顧客企業に非金融サービスを提供する気になってもらえるようなインセンティブ設計の見直しが必要となろう。

3 中小企業から相談されやすい金融機関になる

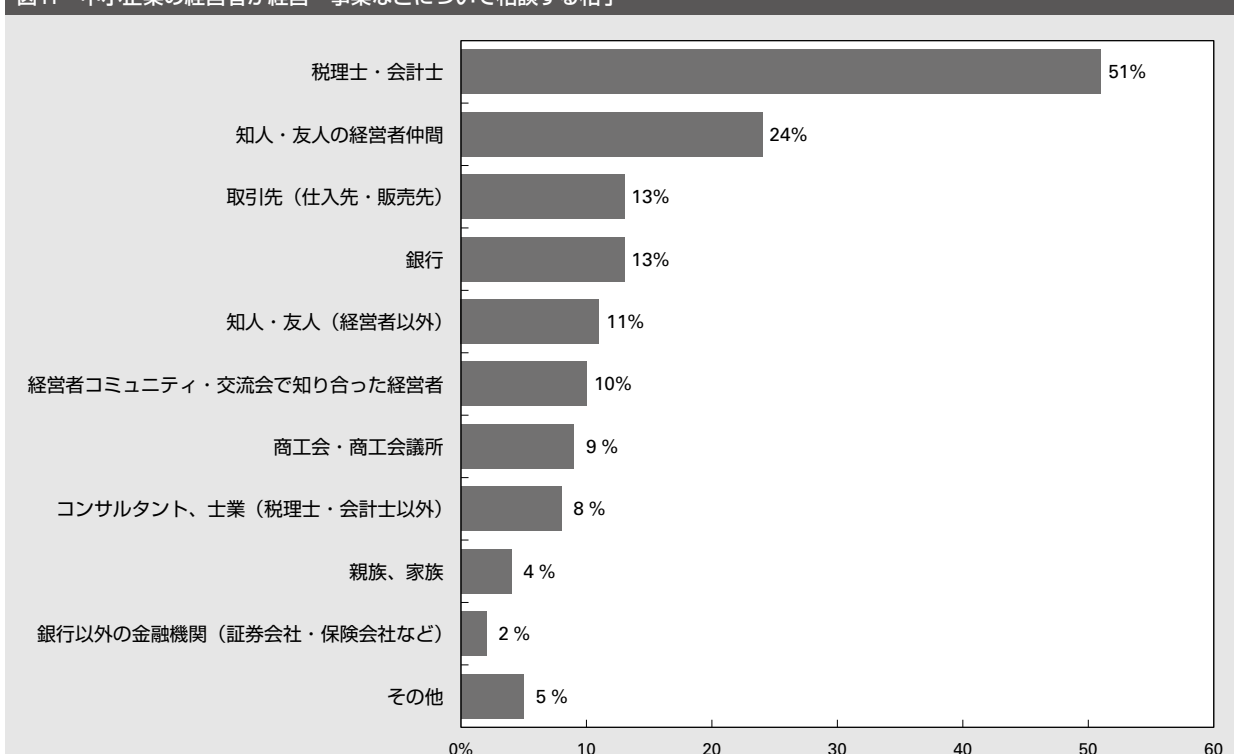
また、金融機関自身が中小企業から相談されやすくなることも重要である。現状、多くの中小企業は、金融機関は経営の相談相手ではない、相談してもよいアドバイスをもらえないと考えている。図11は、前述のアンケートで「経営について誰に相談するか」について質問した際の回答である。経営に関しては、税理士・会計士に相談する中小企業が多く（5割超）、金融機関に相談すると回答し

ている企業は2割にも満たない。融資を中心とした金融サービスの提供主体という金融機関のイメージを払拭し、金融機関も顧客企業の事業拡大に向けた支援ができることを訴えかけて、各種非金融サービスを提案していくことが重要である。

一方で、一部の中小企業からは、金融機関が経営・事業における相談相手として適しているという声も上がっている。たとえば、「金融機関は自社の経営状況や、商圈のことを分かっている」「地域銀行や信用金庫は地域に根ざしており、地域の中小企業に寄り添い新たなビジネス構築や経営危機からの脱却に支援してもらえる可能性がある」というように、金融機関が地域の情報に精通しているという点を評価している企業が存在する。

また、「経営者とも話す機会が多いので悩みや困りごとにフォーカスでき、それに適切

図11 中小企業の経営者が経営・事業などについて相談する相手



出所) 野村総合研究所のWebアンケート調査(2023年8月)より作成

なソリューションを提案できると思う」「一流都市銀行の場合は、その有する社員、行員の能力が総じて高く、自社のCFOや重要役職への出向、転籍など人材提供機能があり、優秀な人材確保に悩む中小企業にとって価値ある機能となる」というように、金融機関の人材を高く評価している中小企業も一定程度存在している。

さらに、「自社の取引行であれば、自社の経営財務状況がある程度把握しており、余計な第三者に自社の秘密情報を漏洩させるリスクも抑制できる」「中小企業の方は専門家を知らないし、日頃から使用している金融機関は安心できる」というように、金融機関の信用・信頼性に安心感を持つ中小企業も存在している。

非金融サービスの中でも事業計画支援、経営コンサルティングといった経営の中核にかかわるものは、金融機関と中小企業との間である程度の信頼関係が築かれていないとサービス提供をするのは難しい。まずは、本業の成長に資する情報提供やビジネスマッチングなどの分かりやすい非金融サービスを提供することで、「役立つ情報をくれる」「金融以外

でも役立つソリューションをたくさん持っている」と感じてもらうことが大事だろう。その中で徐々に経営の相談に足る相手だと認知してもらえれば、より幅広く非金融サービスを提供するチャンスが生まれてくると考えられる。

以上のように、金融機関が非金融サービスを展開するには、まずは顧客となる中小企業に金融機関の提供する非金融サービスの内容を理解してもらうこと、金融機関の従業員自身に非金融サービスの重要性や提供方法を周知・教育すること、金融機関が非金融サービスの課題に関して相談してもらえる存在になることが重要である。

4 注力すべき非金融サービス

最後に、金融機関が具体的に注力して提供すべき非金融サービスについて述べたい。

中小企業の非金融サービスに対するニーズは業種やオーナー特性によって異なるため、金融機関はそれを把握したうえで適切な非金融サービスを提供する必要がある。表5は、業種別に見た各非金融サービスのニーズである。「ビジネスマッチング」を最もニーズの

表5 業態別に見た各非金融サービスのニーズ

順位	建設業	製造業	卸売業	小売業	不動産業
1 位	人材紹介 (42%)	ビジネスマッチング (53%)	ビジネスマッチング (52%)	ビジネスマッチング (44%)	ビジネスマッチング (33%)
2 位	ビジネスマッチング (41%)	人材紹介 (47%)	人材紹介 (41%)	人材紹介 (43%)	経営コンサルティング (27%)
3 位	経営コンサルティング (31%)	事業承継 (39%)	事業承継 (36%)	事業承継 (38%)	事業計画支援 (25%)
4 位	事業計画支援 (28%)	業務効率化支援 (38%)	事業計画支援 (35%)	業務効率化支援 (37%)	事業承継 (24%)
5 位	事業承継 (27%)	経営コンサルティング (37%)	経営コンサルティング (34%)	経営コンサルティング (36%)	業務効率化支援 (24%)

出所) 野村総合研究所のWebアンケート調査(2023年8月)より作成

表6 中小企業オーナー別に見た非金融サービスに対するニーズ

順位	自信家創業者タイプ	謙遜家創業者タイプ	同族承継者タイプ	社内昇格者タイプ	社外人材タイプ
1位	ビジネスマッチング (44%)	ビジネスマッチング (30%)	ビジネスマッチング (42%)	人材紹介 (38%)	ビジネスマッチング (52%)
2位	事業承継 (40%)	人材紹介 (23%)	人材紹介 (38%)	ビジネスマッチング (38%)	経営コンサルティング (48%)
3位	人材紹介 (36%)	事業計画支援 (23%)	事業承継 (36%)	経営コンサルティング (28%)	人材紹介 (47%)
4位	事業計画支援 (36%)	事業承継 (22%)	経営コンサルティング (32%)	業務効率化支援 (27%)	事業計画支援 (40%)
5位	経営コンサルティング (35%)	経営コンサルティング (22%)	業務効率化支援 (32%)	地域商社 (27%)	SDGs支援 (32%)

出所) 野村総合研究所のWebアンケート調査(2023年8月)より作成

高い非金融サービスに挙げている業種が多いが、建設業は人手不足の環境下もあり「人材紹介」のニーズが最も高くなっている。ほかにも、製造業などのコスト意識が比較的高い業種は「業務効率化」のニーズが高いという傾向がある。

また、中小企業の経営判断や金融機関とのやり取りは、オーナーの性格や行動タイプに左右される面が大きいため、同アンケートでは、中小企業の経営者に関して、経営者になった経緯やパーソナリティを5タイプに分類して分析した。この経営者の5タイプそれぞれの非金融サービスに対するニーズを集計した結果が表6であるが、各タイプでニーズに大きな差が見られた。企業経営者のうち、創業者タイプや同族承継者タイプはトップライン向上の意識が高く、ビジネスマッチングに最も興味を持っており、事業承継に対するニーズも高い。

一方で、社内昇格者タイプは社内のあらゆる事情に精通しているからか、人材面・営業面・経営面・業務面など、幅広い事項に関心

を持っていることが分かる。社外人材タイプは、経営コンサルティング・人材紹介・事業計画支援のニーズが高く、経営の中枢にかかわることでも積極的に外部に頼ろうとしていることがうかがえる。このように、中小企業オーナーの特性によって異なる非金融サービスをうまく提案していくことも重要である。

Ⅳ おわりに

本稿では、金融機関の法人ビジネスを取り巻く環境の変化を踏まえたうえで、近年注目が集まっている金融機関の非金融サービスについて述べた。非金融サービスをどのように金融機関の収益に結びつければよいかが不透明な中、非金融サービスの位置づけを分類し、非金融サービスの意義や収益化までの道程について説明した。

金融機関の法人営業担当者は、融資を始めた金融サービスの営業を中心とした営業スタイルから、顧客企業の事業成長に関するニーズを正確に捉え、顧客企業を成長させる

非金融サービスの提供を提案するスタイルに転換することが今後は求められるだろう。そして、非金融サービスの提供によって金融機関にとっての金融収入、非金融収入増加に寄与することが期待される。今後の法人ビジネス全般や非金融サービスを取り巻く環境変化や規制緩和などに留意しつつ、金融機関が挑戦すべき新たなテーマとして非金融サービスを推進されたい。

著者

西岡広裕（にしおかこうすけ）

野村総合研究所（NRI）金融コンサルティング部
バンキング&キャピタルマーケットグループシニア
コンサルタント

専門は金融機関の経営戦略、事業戦略、業務改革、
デジタルトランスフォーメーションなど。米国公認
会計士、日本証券アナリスト協会認定アナリスト