

地域経済活性化に求められる サービス業界のビジネスモデル転換 および業界再編

後藤知己



大森雄一郎



CONTENTS

- I 地方銀行の不良債権処理に向けてビジネスモデル転換が迫られるサービス業界
- II 資金調達力と事業再生能力が新たなビジネスモデルの構築に不可欠
- III 機能強化に向けて進む合従連衡による規模拡大および外部との連携
- IV サービス、地方銀行、行政が三位一体で考える今後のあり方

要約

- 1 サービス業界（債権管理回収を専門とする業界）は、不良債権処理の進展をドライバー（推進力）として成長を遂げてきた。2008年秋以降の金融危機による景気悪化と、地方銀行における不良債権処理がいまだ十分に進んでいない状況を考えると、地方銀行の不良債権処理は、サービスにとって今後のビジネスチャンスとなる。
- 2 そのビジネスチャンスを獲得するためには、地域の資金循環を担っている地方銀行の特性を踏まえ、債務者である地方企業を再生する形での債権回収へとビジネスモデルを転換する必要がある。
- 3 そのためサービスには、不良債権増加への対応や、当該企業に運転資金を提供するための資金調達力、および本業自体の収益力強化にまで踏み込んだ形で支援する事業再生能力を強化することが求められる。
- 4 事業再生能力の強化に向けては、複数・多額の債権を一括で買い取る能力に長けた「元請型サービス」となっていくか、事業面の再生に秀でた「専門型サービス」になっていくことが、サービス事業の方向性のオプション（選択肢）となる。
- 5 今後サービスは、上述のような事業の方向性を選択することが求められ、特に、自行にサービスを抱える地方銀行は、そのあり方を決断すべき時期にある。同時に行政には、規制緩和も含めて地域経済活性化に向けてサービスを有効活用するなどの検討が要求される。

I 地方銀行の不良債権処理に向けてビジネスモデル転換が迫られるサービス業界

1 金融危機がビジネスチャンス

サービス業界とは、バブル崩壊後の金融機関の不良債権処理を目的として、1999年に施行された「債権管理回収業に関する特別措置法（以下、サービス法）」により、それまで弁護士だけに認められていた債権管理回収業務が民間企業に開放されて生まれた「債権管理回収を専門とする業界」である。

サービスの基本的な収益源は、①金融機関などからの不良債権の回収業務の受託による手数料収入、②買い取った債権そのものの金額と担保資産の処分などにより回収した金額との差額——である。

業界創設の目的からも明らかなように、サービス市場の拡大は、銀行の不良債権処理の進展と重なっている。サービスの営業収益の合計額と各金融機関の不良債権比率は、図1に示したとおりで、2002年度から06年度にかけて、銀行の不良債権比率が大幅に減少する一方、サービスの営業収益は3倍に増

加している。

近年は不良債権比率の低下に伴ってサービス市場の成長は鈍化傾向にあるが、2008年秋以降の金融危機は新たな不良債権を発生させ、サービス市場の成長にとって追い風となりうる。帝国データバンクによると、2008年の倒産件数は1万2681件と前年比15.7%増、負債総額は11兆9113億円と、前年比116.9%増となっている。実際、図1を見ると、08年度中間期では、金融危機の影響を受け、不良債権比率は上昇に転じている。このことから、今後サービス市場が再び活況を呈していくことが想定される。

2 地方の不良債権が有望ターゲット

図1を見ると、不良債権処理は都市銀行を中心に進んできたが、地方銀行・第二地方銀行はまだまだ十分に処理しきれていない様子がわかる。2001年度から07年度にかけて、地方銀行では7.7%から3.7%、第二地方銀行では9.0%から4.4%まで不良債権比率が減少しているが、都市銀行、旧長期信用銀行、信託銀行の1.4%と比べると、まだまだ高水準の状態にある。

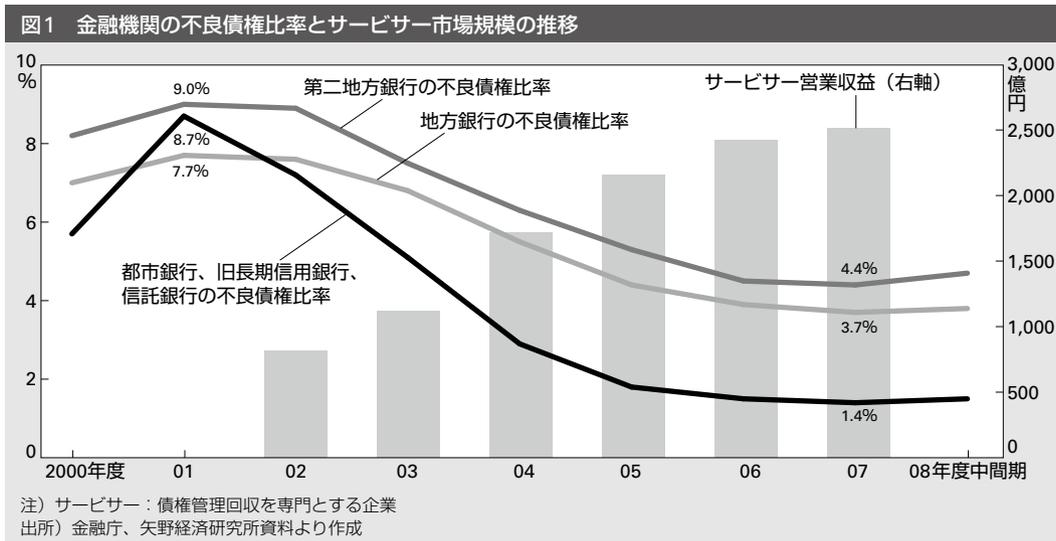
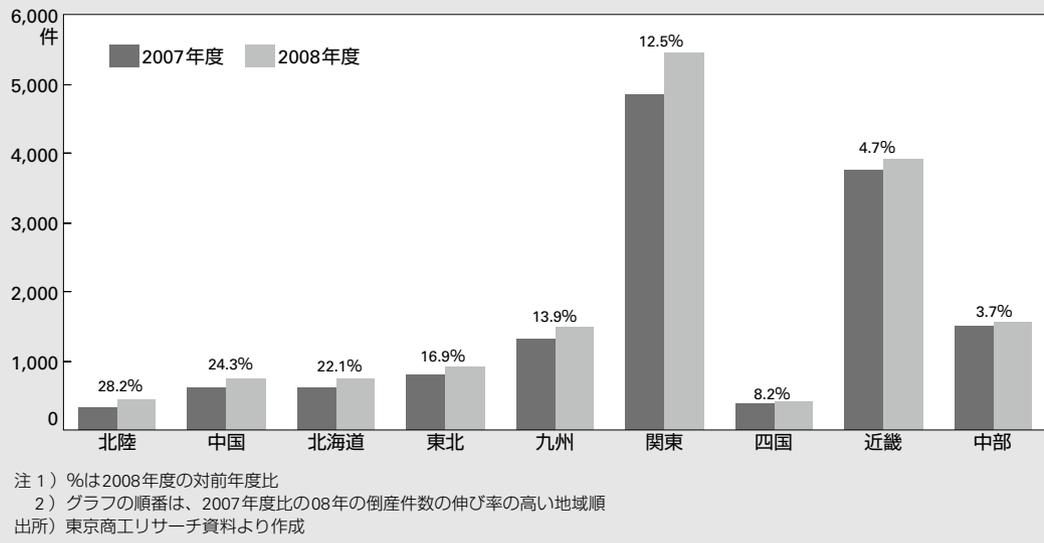


図2 2007、08年度の地域別の倒産件数と07年度比の伸び率



また、今回の金融危機による影響も、地方を中心とした実体経済の悪化として現れている。2008年度の地域別の倒産件数は北陸(437件、07年度比+28.2%)、中国(748件、同+24.3%)、北海道(734件、同+22.1%)、東北(913件、同+16.9%)と、地方での伸び率が高い(図2)。したがって、地方銀行などが抱えるこれまで蓄積してきた不良債権と、これから発生が見込まれる不良債権との両面で、サービスにとっては有望市場と考えられる。

さらに、これまでリテール債権(クレジット債権、リース・割賦債権など)を中心とした回収業務を担ってきたノンバンク系列のサービスにとっても、地方銀行の不良債権処理は有望な領域といえる。貸金業法改正により、利息制限法に定める上限金利を超えるリテール債権は、今後サービスとしての取り扱いが厳しくなるため、リテール債権偏重のノンバンク系サービスにとっては、新たな収益源として、地方銀行の持つ回収の進んで

いない不良債権処理を事業の柱として強化せざるをえない状況になってきているからである。

3 地方銀行攻略にはビジネスモデル転換が必須

ただし、地方銀行の不良債権処理というビジネスチャンスを刈り取るためには、サービスは、単に債権回収のみを主眼とした従来型のビジネスモデルからの転換を余儀なくされるものであろう。なぜなら、地方銀行の不良債権処理では、通常の債権回収だけでなく債務者の事業再生も重視されるためである。

たとえば、担保資産の売却によって債権を即時回収すると、債務者である企業は事業の継続が困難となり、結果的に企業を清算せざるをえなくなることもありうる。そうになると、債権を売却した地方銀行に対して、商圈である地域で評判が悪化するおそれが出てくる。都市銀行とは異なり、地元向け貸し出しがほとんどを占め、景気の低迷が長引く地域

経済を支える立場にある地方銀行にとって、評判が悪くなることはビジネス上の大きなリスク要因となりうる。

地域経済への資金循環を担う地方銀行に求められるのは、債務者である地方企業が身の丈に合った形となり、その地域で事業を継続・維持できるよう、可能なかぎり支援する再生型の債権回収である。

すなわち、サービスには従来とは異なる、再生型の債権回収に必要なノウハウと、他のサービスにはない差別化の要素を持ったビジネスモデルが求められる。

II 資金調達力と事業再生能力が新たなビジネスモデルの構築に不可欠

1 事業再生のためには資金調達力が必要

再生型の債権回収には、債務者の事業計画の精査や、それに続く交渉、不要資産の売却、不採算事業からの撤退などの処理が伴うことから、資金回収期間が長くなる。そのため、多数の不良債権を買い取り再生していく場合、ある程度の手元資金が必要となる。

また、今後、不良債権が増加していけば、一件ずつ精査して売却していくのは効率が悪いので、地方銀行が複数債権を一括売却（バルクセール）したいと考えるニーズが高まるものと想定される。そうした不良債権をサービスが買い取って処理するためにも、従来以上に資金が必要となる。

さらに、再生過程においても資金力が重要となる。「破綻懸念先」「破綻先」と判定された企業に対しては、金融機関からの融資の見

込みが立ちにくく、再生途次の運転資金を賄うことが難しい。そのため、サービス自身による追加融資や、当該企業の有する売掛金などをサービスが買い取ることによって資金提供をすることが必要となる。

このように、資金回収期間の長期化、地方銀行の一括売却ニーズへの対応、再生過程での運転資金の手当ての必要性を考えると、資金調達・提供能力は、再生型サービスの一つの大きな差別化要素となるであろう。実際にいくつかのサービスは、再生計画の実行を目的として、融資などの事業で兼業承認を取得する動きも出てきている。

2 事業再生能力の強化が必要

資金調達力に加えて、当然、事業再生能力の強化も必要になる。都市銀行の不良債権処理一巡に伴い、これまで系列ごとにすみ分けしていたサービスの相互乗り入れが増え、「事業再生ビジネス」競争が激化しつつある。たとえば銀行系では、エム・ユー・フロンティア債権回収とあおぞら債権回収が、系列外の金融機関向けサービシング（債権管理・回収業務）を強化し、ノンバンク系のニッシン債権回収、三洋信販債権回収、不動産系ではアトリウム債権回収、九州債権回収が参入している。

さらに、人口減少などにより国内および地域経済自体が縮小傾向にあるなか、従来どおりの債務圧縮、資産売却などの財務リストラ的な手法だけで再生できる企業も限られる状況になってきている。そのような企業を再生させていくためには、不採算事業からの撤退はもとより、本業の収益力強化にまで踏み込んだ事業再生サービスまでサービスが提供

しなければならない。その結果、本業が生み出すキャッシュフローにより債権を回収できることが、他のサービスとの差別化の要素として重要になってくるものと考えられる。こうしたサービスを提供するには、対象企業の事業や経営に対する深い理解と、事業再生コンサルティング能力の強化が必要となる。

一方、抜本的な企業の収益力強化・効率化には、シナジー（相乗効果）のある外部の事業スポンサーから支援を受けることも有効である。そのためには、さまざまな事業会社とのネットワークや、スポンサーを探し出す力もサービスには必要となる。

Ⅲ 機能強化に向けて進む 合従連衡による規模拡大 および外部との連携

1 中小規模のサービスは 合従連衡による規模拡大を 視野に入れる

主要サービスの資産規模を見ると、これまで主に都市銀行など向けに大規模な一括売却への対応や不動産担保付債権の処理を中心に実施してきた投資銀行や、ファンド系のサービスが平均220億円であるのに対し、地方銀行向けにビジネスを展開してきた独立系や地方銀行系のサービスなどは平均39億円と、主要サービスの5分の1程度の資産規模にとどまっている中小規模クラスが多いことがわかる（図3）。

同じく売り上げ規模については、投資銀行やファンド系は1社平均44億円、独立系、地方銀行系では同12億円と、3分の1以下となっている。

前章で述べたように、資金調達力がより重要となっていくなかでは、サービスには一定の企業規模が要求されると考えられる。投資銀行、ファンド系サービスを、一括売却に対応するための企業規模の目安とすると、これまで地方銀行を対象にビジネスを展開してきた独立系サービスの企業規模では、これからの地方銀行のニーズに応えていくことは困難になると想定される。

こうした状況を考えると、中小規模のサービスが互いに合従連衡していくことや、資金力のある大手と連携していくことが有効なオプション（選択肢）と考えられる。仮に、単独での生き残りを志向する場合でも、地方銀行や中小企業基盤整備機構などが出資する中小企業再生ファンドや投資ファンドと連携して資金力不足を補う取り組みが必要となる。

2 安定受注が見込めるビジネス モデルでなければ自社での 事業再生人材の維持は困難

自社で事業再生能力を強化しようとした場合、経営コンサルタント的な人材を固定的に抱える必要が生じる。しかし、サービスという業種の特性上、不良債権処理・債権回収案件を定常的に獲得し、利益を上げていくことは困難であると想定される。このため、中小規模のサービスにおいては、人材を多数抱えていくことは難しい。

実際に、サービスの従業員数と利益率の相関を見ると、ほとんどが10人から数十人程度で、従業員を多数抱えながら高い利益率を維持できているサービスというのは、リテール債権の回収業務を定常的に受注している

と想定されるノンバンク系や地方銀行、および都市銀行系が多い（図4）。

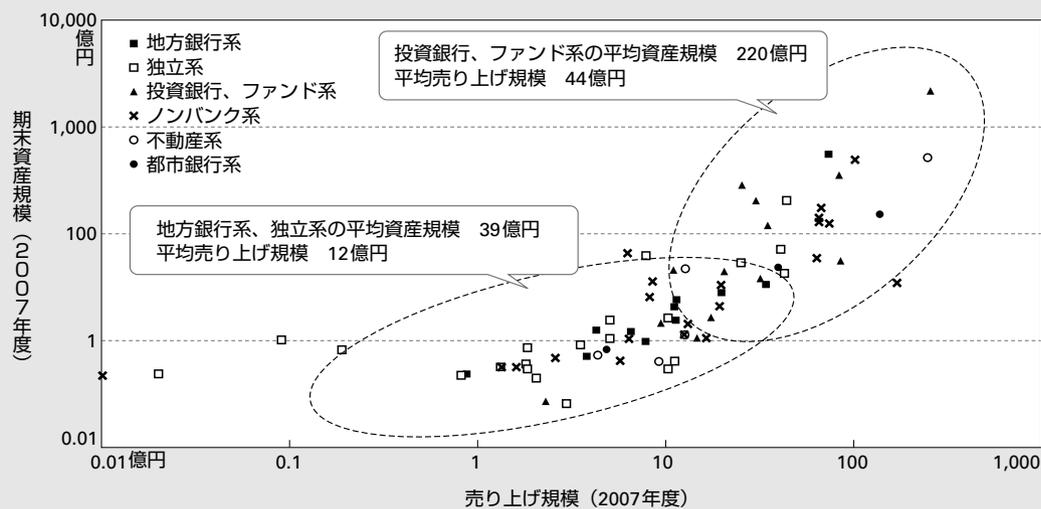
このような業界構造から考えて、中小規模のサービスが事業再生能力を強化するには、自社の得意業種や地域特化で専門性を確立するような取り組みをしつつも、案件の性質や規模に応じては外部のコンサルティングファーム（コンサルティングを主な事業とする企業）や事業再生を得意とする外部サービスと連携していくことが必要になるであろう。

3 最終的には元請型サービスと専門型サービスへの集約が進む

以上から、新たなビジネスモデル構築のためにサービス業界は、資金調達力と事業再生能力の2つの側面からの合従連衡や連携が進んでいくものと思われる。

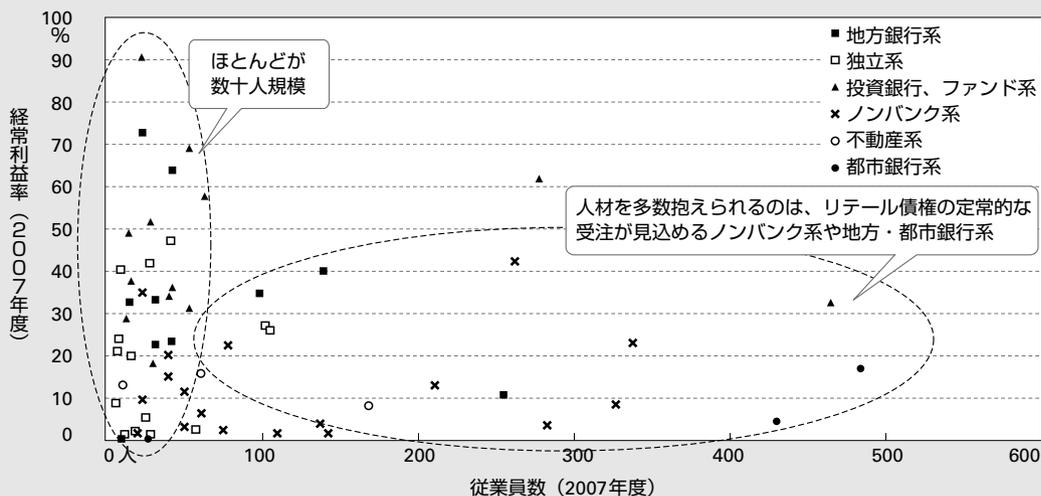
その結果、今後は、資金調達力が高く、多額の債権を一括して買い取る能力を持った

図3 系列別のサービスの資産規模と売上高



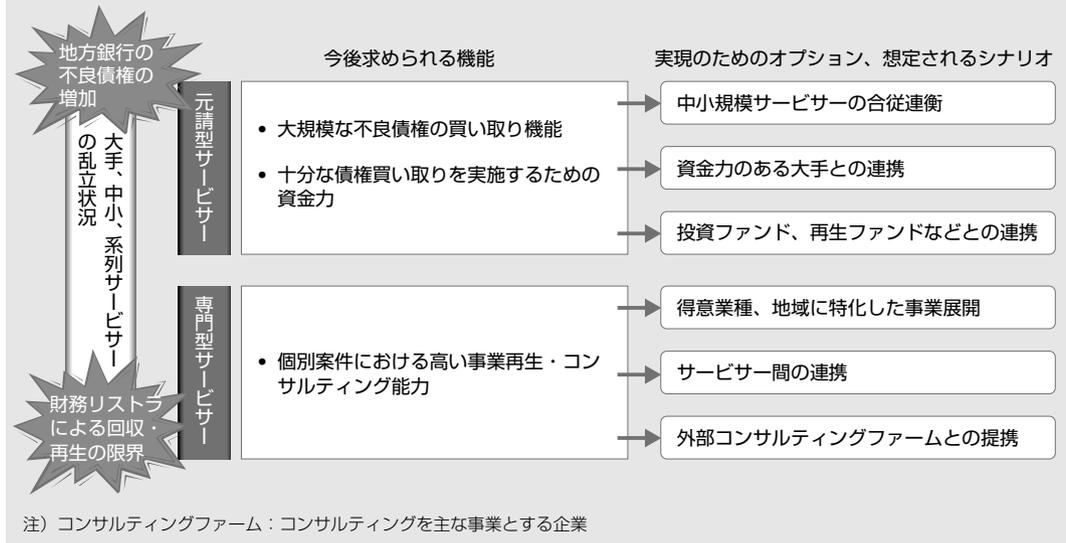
出所) 主要サービス企業の財務情報より作成

図4 系列別のサービスの従業員数と利益率



出所) 主要サービス企業の財務情報より作成

図5 今後のサービス業界再編のシナリオ

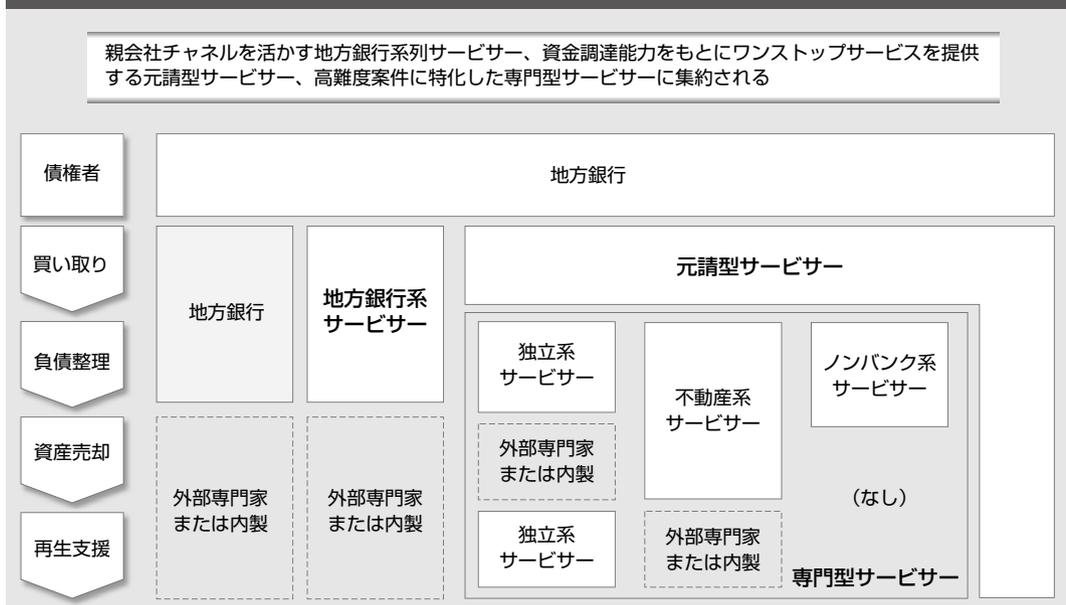


「元請型サービス」が形成され、特定の業種や地域の事業再生に対して専門性を持った「専門型サービス」が、元請型サービスから債権を買い取ったり、回収を受託したりすることにより生き残っていく形態へと業界は再編されていくと考えられる（図5）。

一方、資金力を活かして大規模に債権買い取りを実施できたとしても、一括購入した債

権のなかには、自社のノウハウでは事業再生が難しい案件や権利関係の複雑な有担保債権、個人の無担保債権などが含まれている場合も想定され、それらの債権を効率的に回収・再生していくためには、外部資源を利用せざるをえない。特に企業の損益構造を改善するような事業再生をする場合には、事業に対する深い理解と経営に関する専門性が要求

図6 地方銀行系列、元請型、専門型に集約されるサービス



され、1社ですべての案件に対応することは困難である。

そこで最終的には、親会社（地方銀行）向けに不良債権回収を担う地方銀行系サービスと資金調達力を持った元請型サービス、その下に、特定案件処理に強みを持つ専門型サービスの階層構造が形成されていくものと考えられる（図6）。

業界再編がこのように進み、サービス自らが、あるいはその提携先がこれらの機能を果たすことによって、これまで再生を断念せざるをえなかったケースでも事業再生が可能となり、不良債権処理のより一層の進展と地域経済への貢献が達成できると想定される。

IV サービス、地方銀行、行政が三位一体で考える今後のあり方

地方の不良債権処理が進むためには、前章までに述べてきたとおり、サービス側で提供できる機能を強化していくことも必要だ

が、不良債権の保有元である地方銀行、およびより効果的な制度を整える面では行政においても、検討すべき事項と果たすべき役割がある。

本章では、それぞれのステークホルダー（利害関係者）が、どのような論点について検討していくべきかを述べたい（表1）。

1 サービスは事業の方向性を選択

サービス各社は、合従連衡による規模拡大、資金調達力強化の可能性を考えたうえで、大規模債権の買い取りができる元請型サービスになれるかどうかを見極める必要がある。

自社単独で買い取り資金量を確保できない場合には、地方銀行などが組成する再生ファンドや大手サービスのもとで、専門型サービスとして、特定の地域や業種に根ざして再生サービスを提供していくことになる。その際には、他のサービスと差別化できるだけの専門性の有無を見極めて、外部のコンサルティングファームなどとのコラボレーショ

表1 今後の不良債権処理の加速に向け、各ステークホルダー（利害関係者）が検討すべき論点

サービス（全般）	<ul style="list-style-type: none"> ■ 事業の方向性の選択 <ul style="list-style-type: none"> ● 資金調達力拡大が可能か否か ● 地域や特定業種に特化した専門性・競争力があるか否か ■ 機能強化方針の検討 <ul style="list-style-type: none"> ● 合従連衡などでの連合形成 ● 外部コンサルティングファームなどとの連携
地方銀行および地方銀行系サービス	<ul style="list-style-type: none"> ■ 自行における対応方針の決定 <ul style="list-style-type: none"> ● 不良債権化が見込まれる債権ポートフォリオの分析、債権ボリュームの特定 ● 自行の再生・回収リソース（資源）の活用方針策定 ● 地域レピュテーション（評判）を考慮した自行サービスの活用範囲の見極め ■ 必要に応じたサービス機能強化策の検討 <ul style="list-style-type: none"> ● 地方銀行連合による一大サービス構築の構想 ● 外部資源の取り込み・活用
行政	<ul style="list-style-type: none"> ■ 制度の見直し <ul style="list-style-type: none"> ● 円滑な不良債権処理が実施できるような債権種類の拡大の検討（規制緩和） ■ ファンド機能の強化やサービスとの連携強化 <ul style="list-style-type: none"> ● 中小企業再生ファンドの量的拡充 ● 資金力のない中小サービスとの連携強化

ン（協働）を促進していくことなども視野に入れる必要がある。

2 地方銀行は自行サービスの位置づけを明確化

自行でサービスを持つ地方銀行は、自らの保有する不良債権のポートフォリオ（配分）とボリューム（量）、地域のレピュテーション（評判）、債権回収にかかわる人的リソース（資源）も考慮のうえ、今まさにサービス機能のあり方を検討しなければならない時期にある。規模や専門性で競争力のある外部サービスが地方銀行の不良債権市場に押し寄せてきた場合、自行の不良債権処理だけに閉じていたのでは、体力面だけでなく再生・回収ノウハウにおいても、外部サービスに比べ競争力が低下してしまうおそれがある。

一方で、サービス機能を内製化すれば、レピュテーションリスクを内部で管理できるという利点もある。たとえば、外部サービスに不良債権を売却することによるレピュテーションリスクを懸念し、内製化を志向するのであれば、増加する不良債権処理に対応するために地方銀行系サービス同士が広域で連合を組むことで規模を拡大し、元請型サービスとして機能を共通インフラ化・内製化していくことも一つの選択肢となろう。

あるいは、優良なサービスへの不良債権売却であればレピュテーションリスクが少ないものと考え、「破綻懸念先以下」の債権回収については完全にアウトソーシング（外部委託）してしまう。そして自行サービスは、事業再生が比較的容易な「要注意・要管理債権」の管理と再生を行う地域特化型の専

門型サービスに徹し、そこに自行サービスの債権回収人材リソースを最大限に有効活用するという方法も考えられる。

地方銀行としては、サービス機能を内製化するのか、アウトソーシングするのか、どのような形で実施するか早急に判断していくことが求められる。

3 行政は制度の見直しと、ファンドとサービスの連携強化

現行のサービス法では、サービスが取り扱い可能な債権の種類に制限があり、それが円滑な事業再生実現の妨げとなっている。たとえば、法的倒産手続きを取らずに事業再生を志向している窮境事業者が、自社の保有する債権をサービスに売却すれば、キャッシュフローが改善し再生も容易となるはずである。

しかし、この種の債権をサービスが取り扱うことは現行法では認められていない。サービスや再生ファンドの一部には、悪質な債権回収行為があったり、いわゆるハゲタカという印象が持たれていたりする場合もあるが、不良債権の円滑な処理を促進するというサービスの本質的な存在意義を考え、悪質な回収行為への規制強化と、債権の制限への規制緩和とを分けて制度の見直しを図っていくことが重要であろう。

また、制度の見直しだけでなく、今後の地方における不良債権の増加を見すえて、中小企業再生ファンドの量的拡充や、それらのファンドとサービスとの連携を強化させていく施策を導入するなどの検討も、視野に入れるべきであろう。

4 日本経済の立て直しに貢献

地域経済、ひいては日本経済の立て直しには、地方銀行の不良債権処理が必須である。そのためには、サービス業界が事業再生という視点を持ってビジネスモデルの転換と業界再編を進めていくことが必要となる。

ただし、その実現に向けてはサービスだけでなく、地方銀行、行政という各ステークホルダーが三位一体となって、地域経済における資金還流を促進できるよう、最適なスキーム（枠組み）を構築していくことが求められる。

野村総合研究所（NRI）は、各ステークホ

ルダーがその検討に早期に着手することを願うと同時に、そのスキーム構築を支援していくことを使命と捉え、日本経済の立て直しに貢献していきたいと思う。

著者

後藤知己（ごとうともみ）

産業革新コンサルティング部主任コンサルタント
専門は事業戦略策定、M&A戦略策定、企業再生支援

大森雄一郎（おおもりゆういちろう）

産業革新コンサルティング部コンサルタント
専門は企業再生支援、事業戦略策定