

# 中小企業融資の新展開

最近の中小企業融資にかかわる手法とスキームの多様化・深化の様はめざましいものがある。担保・保証依存型融資からの脱却をおもなモチーフとして、代表的なコベナンツ・ファイナンス（事業キャッシュフローをベースとしたキャッシュフロー・レンディングスへ）をはじめ、事業再生のためのDESあるいはDDSに至るまで急速に普及している。一方で、三井住友銀行を先駆けとする“ビジネスローン”の展開が中小企業金融のニューフロンティアとなりうるか注目されている。

## ❖三井住友銀行のミドルスモール貸出戦略❖

# リスク管理型貸出は 今年度中に三兆六〇〇〇億円に

三井住友銀行はミドルスモール層法人への貸出を本格化させている。〇三年度はこうしたリスクテイク資金の取組みは二兆八五四億円に達した。いわゆるスモールビジネスローンとして地銀が取り組み始めた貸出であったが、現状ほとんど伸びていない。なぜ、三井住友銀行の貸出が伸びているのか。そこには周到に用意されたポートフォリオ管理とビジネスモデルがある。

（編集部）

三井住友銀行  
執行役員 法人統括部長

山下 一

## なぜミドルスモール マーケットか

経営環境としては、〇三年度から「緩やかな景気回復」局面に入り、〇四年度以降も「景気

回復基調は持続」する一方、金利も若干「上昇局面」へ入るのではないかと考えている。このよつな状況下で当行の収益構造には大きな変化が出てきている。いままで空前の低金利とい

う順風のなかで大きな収益を生み出した市場営業部門が、徐々に巡航速度に入っていく。このマイナス面をどのような形で補うのが銀行経営の一つの課題となっている。われわれは、個

人、法人、企業金融、国際、コミュニティバンキングという五つのマーケティング部門で、この市場営業部門のマイナスをカバーしていきたいと考えている。

【特集】

# 古都を守り隣県に進出する 京都銀行

わが国随一の観光都市、古都京都。京セラ、オムロン、ワコールなど独自の技術をもつ優良大企業も多く集積する。53年福知山市から京都市内に移転した銀行が、“後発”ゆえの弱点を抱えながらも強力な信用金庫と大手都銀の狭間で着実に基盤を築き、いま預金規模5兆円を目指し地銀トップ10入りをうかがう。足元を固めつつ滋賀、大阪の隣接地に進出する「柏原（かしはら）イズム」の実践をみた。

インタビュー

京都銀行 柏原康夫頭取



## 預金5兆円、 業務粗利800億円の 地銀をモデルに

経営は比率ではない、量的拡大こそすべての出発点

ようやく平時の経営スタンスがとれるまでに業績が回復してきた。「預金こそすべての基本だ。五兆円地銀五行さんを見るといずれも安定したりつばな銀行だ。その五行さんのよい指標ばかりあてはめると、業務粗利は八〇〇億円になる。「預金五兆円、粗利八〇〇億円」の地銀がうちの追求すべきモデルだ。経営は「指標」ではない。絶対額だ。

信用コストゼロ作戦  
奏功

——〇三年度の業績をどう評価しているか

一口でいうと、前期は過去一〇年ぐらいたった非常に厳しい状況がようやく通常の状態に戻ってきて、平時の経営スタンスでいけるかなというレベルに回復してきたという感じがする。

最大の問題は、信用コストがようやく〇・二%というレベルにきたことだ。われわれが中計で大きな柱として掲げていた「信用コストゼロ作戦」が所期の成果を生んだ。とくに〇四年度は、信用コストがゼロどころかマイナスになるような状況に

まできている。

もう一つは、コストダウンをどう進めていくかということだったが、人件費はそうむやみに落とすわけにはいかない。いまのうちの給与水準は、地銀のなかでは年収でみたらむしろ高いほうに入るだろう。ただ、外部からの派遣など採用の多様化で総人件費は抑制気味にした。

さらに大きかったのは物件費の削減、四七〇億円が目標だったが、これは達成できた。一〇力店も店を増やししながら物件費をそこまで落としたのは、やはり固定費の切り込みが効いたのではないか。

したがって、収益に大きな影響を与える信用コストと経費の