

2014年5月20日
日本銀行
金融機構局
金融高度化センター

金融高度化セミナー「中小企業における経営支援ニーズと金融機関の対応
～M&A・事業承継支援、ビジネスマッチング等～」
(日時:2014年4月14日)における講演要旨

「中小企業における経営支援ニーズと金融機関の対応 ～M&A・事業継承支援、ビジネスマッチング等～」基調講演

米谷 達哉(日本銀行 金融機構局 金融高度化センター長)

皆さん、こんにちは。金融高度化センター長の米谷です。本日は、全国から、多くの方々に、ご参加いただきましたこと、厚く御礼申し上げます。

金融高度化センターでは、従来からの「金融機関のリスク管理手法」の高度化に加え、最近では、金融機関の情報生産や金融仲介機能の強化についても取り上げてきており、例えば、一昨年は中小企業の事業再生、昨年は、電子記録債権の活用や中堅・中小企業の海外進出支援について、それぞれセミナーを実施しました。本日の金融高度化セミナーも、そうした問題意識の下、M&A・事業承継支援やビジネスマッチング等、金融機関の顧客ネットワークなどの強みを活かした中小企業支援をテーマに取り上げています。

まず、私の方から、本日のセミナーの狙いについて話した後、3人の方から、地域イノベーションや中小企業の経営支援における金融機関の果たすべき役割や取り組みについて、ご講演いただきます。その後、パネル・ディスカッションにおいて、議論をさらに深めていこうと思っています。

それでは、私の方から、「中小企業における経営支援ニーズと金融機関の対応」と題して、お話したいと思います。

1. 中小企業の現況

まず、中小企業を取巻く外部環境を見たいと思います。景気動向について、日本銀行の全国短期経済観測調査の業況判断で見ると、大企業、中小企業とも昨年以降5期連続上昇しており、このうち、中小企業については、昨年12月調査で、22年ぶりにプラスに転じるなど、漸く景気回復の裾野にも広がりが見られるようになっていきます。また、それに伴って、ここ数年減少を続けていた中小企業向け融資の前年比も昨年

後半以降プラスに転じています。

しかし一方では、倒産件数自体は抑制されている中にもあっても、後継者難などから、資産超過の段階で事業を停止してしまう「休廃業」や、倒産に集計される前の段階の「解散」の件数は増え続けており、それらを合わせた件数は年間 3 万件弱にも上っています。本日のセミナーでは、こうした状況にある中小企業の経営課題に対して、金融機関として、どのように応えていくかを取り上げていきたいと思ひます。

2. 中小企業の経営支援ニーズと金融機関の対応

① 金融機関の役割

中小企業が金融機関に対して、どのような経営支援ニーズを期待しているかを、中小企業白書のアンケートで見ますと、まず、トップに挙げられているのが、「ビジネスマッチング等販路開拓支援」です。また、「M&A 等事業承継支援」も重要な項目として挙げられています。

一方、金融機関側の取組状況についてアンケートで見ても、この二つは、業態によって差はあるものの、上位に挙げられています。また、ビジネスマッチングや M&A 支援を行うには、取引先の事業内容への深い理解が鍵となりますが、その事業策定そのものに関わっていく「取引先の経営戦略計画策定」は、このアンケートのトップに挙げられています。これらの具体的な事例については、この後の講演やパネル・ディスカッションで触れていただく予定ですが、中でも、こうしたビジネスマッチングや M&A 支援に典型的に見られる金融機関が持つ「ネットワーク」を活かした取り組みに、特に焦点を当てていきたいと思ひています。

その金融機関が持つ顧客ネットワークについて 7 頁のグラフで見ると、他の業種と比べ、横軸の「取引先とのネットワークの広さ」、縦軸の「取引先との関係性の強さ」のどちらにおいても、その大きさは目立っており、大手商社と比べても遜色ないことがわかります。金融機関がこうした顧客ネットワークをうまく活用すれば、取引先企業同士を結び付けるネットワークも広がり得るわけですが、こうした強みを活かした金融機関の地域での役割などについては、経済構造の変化といった観点も交えて、このすぐ後の講演で、お話しいただく予定にしています。

② ビジネスマッチング

ここからは、各種調査のデータを使いながら、中小企業の経営支援ニーズについて、見ていくことにします。まず、ビジネスマッチングについてですが、8 頁のグラフに示しているように、資本金の小さい中小企業では、販売先が近隣の市町村や県内にとどまっております。この販路の狭さが収益力の低迷につながっているようです。そうしたことから、金融機関が販路開拓を支援していくことは、中小企業の収益力向上につながっていく可能性が

高いと考えられます。こうしたビジネスマッチングの成約件数は、9 頁のグラフにあるように、地域銀行を中心に、着実に増加しています。

③ 事業承継

次に、事業承継について見てみます。10 頁のグラフにありますように、中小企業のうち経営者の年齢分布のピークは 2000 年度時点の 51.9 歳から、2010 年度には、62.5 歳へと急速に高齢化が進んでおり、また、後継者が不在である企業の割合は中小企業においては、7 割弱にまでなっており、いかに事業承継が切実な問題であるかが見て取れます。

中小企業の事業承継の形態(11 頁参照)は、①家族・親族への承継、②役員・従業員等への承継、③第三者への M&A による承継の 3 つに分類できます。このうち、最も大きい割合を占める「家族・親族に事業を引き継ぐ」場合(12 頁参照)に、不安材料として挙げられているのは、「経営者としての資質・能力」の問題のほか、「相続税、贈与税」の問題です。また、家族・親族以外の従業員等が引き継ぐ場合(13 頁参照)においては、「個人保証の引き継ぎ」や「自社株式・事業用資産の買取り」が問題として挙げられています。

こうした事業承継の課題に関しては、近年、制度的な対応も図られてきています(14 頁参照)。昨年度も、事業承継税制の拡充や「経営者保証に関するガイドライン」の公表などが打ち出されていますが、それでも解決できない事例もあり得るかと思えます。そうした中、第三者への M&A による承継という形態も選択肢として重要な位置を占めてくるものと考えられます。15 頁の中小企業のアンケートにおいても、約 6 割の中小企業が M&A による事業承継に対して「関心がある」もしくは「やや関心がある」と回答しており、潜在的なニーズの大きさが窺われます。

④ M&A

そこで、次に、M&A に話を移したいと思います。まず、M&A 全体の件数を見ると、2011 年まで減少傾向にあったのが、2012 年からは増加に転じています(16 頁参照)。このうち、国内企業どうしの M&A について見ても、東京、大阪、愛知の 3 大都市圏だけでなく、それ以外の地方圏についても、2012 年から増加に転じています(17 頁参照)。買い手の件数と売り手の件数を比べてみると、3 大都市圏については、買い手が売り手を上回っているのに対して、地方圏については、逆に、売り手の方が上回っています。地方圏の企業の中には、おそらく、事業承継を目的として、売り先となっているところが、少なからず含まれているものと思われる。例えば、地方圏に属するある地域金融機関の仲介した M&A を目的別に見ると(18 頁参照)、買い手サイドには「事業拡大」がかなりの部分を占めているのに対して、売り手サイドで、一番多い比率を占めているのが「後継者不在」となっています。こうした、売り手のニーズにどう応え

ていくかといったことについては、この後の講演やパネル・ディスカッションで詳しくお話があるかと思えます。

⑤ 日本銀行の貸出支援基金

以上、ビジネスマッチング、事業承継、M&A について見てきましたが、経営支援ニーズは、それに止まるものではありません。本日のセミナーでも、それ以外の、例えばファンドの活用などについても触れていただこうと思っております。19 頁のグラフは、ファンド等投資会社の投資件数の動向をみたものですが、昨年は、ベンチャー・ファンドなどの投資で、件数は顕著に回復しており、こうしたファンドの中には、金融機関も出資を行い、それを活用している例があります。

なお、日本銀行の貸出支援基金の中の成長基盤強化支援資金供給の枠組み(20 頁参照)においては、従来から融資だけでなく、ファンド等への出資もその対象にしています。また、成長基盤強化支援資金供給の枠組みに関して、これまでその対象となった投融資の分野別割合(21 頁参照)を見ると、「環境・エネルギー事業」、「医療・介護・健康関連事業」などが上位を占めており、こうした分野で経営支援ニーズに応えていくことは、実際の資金仲介にも結び付いていく可能性が高いのではないかと考えられます。

3. 経営支援を行う上での課題

最後に、金融機関が中小企業の経営支援を行う上での課題について、触れておきたいと思えます。22 頁のグラフには、企業側からみた課題を挙げています。その中で目立つのは、「担当者の頻繁な交代」や「企業や業界に対する理解が不十分」といった項目です。一方、金融機関側からも、「担当者の育成・教育が不十分」や「取引先の事業内容や業界に対する理解が不十分」といった点が課題として挙げられています。こうした点をどう克服していくかについても、今日のセミナーの中で、お話いただければと思っております。

中小企業は、我が国の企業数の 99%以上、従業員数の約 7 割を占めるなど、「日本経済の基盤を形成」しており、それを支援する金融機関に対する期待は大きいものと思われまます。本日のセミナーが、そうした金融機関の取り組みについて、議論を深める一つの機会になれば幸いです。

「地域イノベーション推進における金融機関の役割」

柳川 範之 氏(東京大学 大学院経済学研究科・経済学部 教授)

1. これからの経済構造変化

日本の産業構造には、今後、大きな変化の時代が訪れると思われませんが、こうした時代を支えていくのは中小企業です。また、これからは都市部ではなく、各地域が経済を支えていく時代になります。今後の日本を考えるうえで、中小企業と地域をどのように活かしていくか、ということが重要なポイントになってくると思います。

中小企業の経営は、景気の波に左右される部分が大いなのが特徴ですが、こうした循環的な景気の「波」ではなく、日本あるいは世界全体の産業構造という「トレンド」が変わろうとしている点に注目すべきです。

経済構造変化のポイントは、2 つあります。一つは「グローバル化」、もう一つは、「IT 化」です。どちらも言い古された話ですが、大事なポイントは、この 2 つがこれから企業や金融機関のビジネスにどのように関わってくるのか、という点を理解することだと思います。

① グローバル化

「グローバル化」という言葉は、使われ始めて久しいですが、そのインパクトは、まだ十分に理解されていないと思います。人口の多い東南アジア諸国が、今後も日本の高度成長期と同じような高い成長率を維持するのであれば、大きなマーケットが急速に立ち上がってくることになります。例えば、ベトナムは人口が 9 千万人いて年率 10%の成長をしています。これは高度成長時代の日本市場の拡大と同様のことが起きているということです。また、インドネシアには 2 億人を超える人口があります。こうした新興国マーケットの広がりを、大企業やあるいは東京の企業にだけ関係のある話だと捉えていると、変化の方向性を大きく見誤ることになります。地方の企業が、こうしたアジアの変化をダイレクトに取り込んでいく方策を見つけることが、「地域の優良企業」へと成長していく大きなポイントなのではないかと思います。

また、新興国では、マーケットの拡大のみならず、現地の労働者の能力も向上しています。私の父はマレーシアのボルネオ島にあるコタキナバルに住んでいます。日本人のボルネオ島のイメージはジャングルだと思いますが、ここの学力水準は高いです。英語で教育がされており、若者は英国等の大学に留学しています。もっとも、賃金は日本の 3 分の 1 に過ぎません。こうした状況下、例えば、米国の企業が現地工場を建設する際、日本とマレーシアのどちらを選択するかは、火を見るより明らかです。

重要なのは、そうした事態を悲観するのではなく、むしろ大きなビジネスチャンスとし

て捉えられるか否か、ということです。実際にそうした新しいビジネスチャンスを活かして急速に成長している中小企業が、各地域で続々と生まれています。ただ、地域の企業が海外需要を取り込んで成長していくためには、相応に高いノウハウや知識・情報が必要となります。

従来、日本の各地域は、まず東京とつながり、そこから海外につながっていく、という発想を持ってきましたが、私は、もはやこうした発想を捨てるべき時期に来ていると考えています。これからは、各地域が東京をスルーして、海外と直接つながることが考えられます。福岡などは、東アジアに近い特徴を活かして、そうした動きをみせています。各地域の中小企業が海外の企業、人材、そして海外の成長機会と直接つながっていくことによって、大きなビジネスチャンスを獲得できるようになるのではないかと、思います。

② IT 化

また、急速に進む IT 化が製造業やサービス業などの産業構造を大きく変えつつあります。例えば、自動車産業は、電気自動車の時代になると、構造が大きく変わらざるを得ません。そうすると、その下請け企業も大きく構造が変わります。場合によっては、不要となる部品などが出てくるかもしれません。逆にいろいろな IT サービスと結びついた中小企業は、今後、大きく伸びるかもしれません。こうした IT 化のもたらす急速な変化に素早く対応できる企業は、より大きなビジネスチャンスを掴めることになるでしょう。そして、こうした変化は、大企業、あるいは、東京・大阪といった大都市でのみ起こりうるものではなく、地域金融機関の皆さんの足許でも確実に起こってきます。

2. 中小企業の優位性

こうした変化のポイントは、「新しい組み合わせ」です。「新しい組み合わせ」がビジネスチャンスを生み、あるいは、企業の生き残りを助けていくわけです。

こうした「新しい組み合わせ」を実現する際にうまく対応できるのは、小回りの利く中小企業です。大企業は、正しい問題意識を持ち、動くべき方向性も正しく理解していますが、巨大な戦艦を動かすのと同様に、容易には方向転換できません。ただ、「中小企業であれば、すべからず迅速な対応が可能である」というわけではありません。中小企業に対して、迅速な方向転換を促していくことが、今後、地域金融機関の役割の一つになってくるでしょう。

3. 知識組替えの衝撃

平成20年7月に経済産業省が公表した報告書¹には、「現在の組織や取引関係をそのまま維持していたのでは変化に対応できない」とのメッセージが盛り込まれています。別刷りの参考資料は、その報告書から抜粋したものです。

① 「ピラミッド型」から「砂時計型」への産業構造変化

参考資料の最初の頁の左側の図は、素材メーカー、部品メーカー、最終メーカーから構成されている伝統的な「ピラミッド型」の産業構造です。今後、こうした産業構造が砂時計のようにバラバラと崩れ、変わっていくことが予想されます。すなわち、最終製品製造とサービスが融合すると同時に、部品製造と素材製造が一体化することにより、上下二つのグループに分かれた上で、それぞれに属する企業が自由に組み合わせる、という事象が想定されます。

情報産業もこうした「砂時計型」に変わっていくこととなります。従来のような一貫生産による業界構造から、アウトソーシングやその他の新しい結びつきを通じて生産に取り組んでいくことになるでしょう。こうした動きは、全て「新しい組替え」を必要とします。

② グローバル展開する「ドイツ中堅企業」モデル

この報告書では、海外の具体例として、ドイツの中堅企業を取り上げています。ドイツの中堅企業はオーナー経営の企業が多く、オーナーの出身地、すなわち地方に立地していますが、経営はグローバルに展開しており、徹底したカスタマイゼーションを行うことによって発展しています。核となる装置や器具は内製化していますが、その他の部分は、大胆に様々な組替えを行い、場合によっては内外無差別の組替えを行って、収益を上げています。

京都の企業は、こうしたドイツの中堅企業の構造と比較的似た特徴を持っているのではないかと思います。日本の中小企業も、アジアをはじめとするグローバル市場を目指し、海外の企業と直接つながっていくことが必要となってくるのです。

③ 「ものづくり」と「サービス」の接近と融合

地方の中堅企業の多くでは「ものづくり」に取り組んでいますが、こうした「ものづくり」の本質は、ある種のサービスの提供であると言えますので、サービス産業と直接

¹ 産業構造審議会 新成長政策部会 基本問題検討小委員会 報告書「知識組替えの衝撃——現代産業構造変化の本質——」。

結び付けることができれば、「ものづくり」のサービス面をより活かすことができるのではないかと考えられます。

また、IT 化の進展により、これまで付加価値が小さかった結び付きについても、今後は新しい付加価値が出てくる可能性があります。そうした組み合わせを適切かつ迅速に見つけ、企業にアドバイスしたり、M&A を推進していくことが地域金融機関に求められる役割だと思えます。

4. モジュール型組織のもたらすイノベーション

これまで話してきた内容は、「モジュール型組織」と呼ばれています。モジュールとはパーツのことであり、パーツを組み合わせることによって、組織を柔軟に組み替えていく、すなわち、大きな組織を小さなサブ組織に分けて、それを必要に応じて上手に組み合わせる、ということです。中小企業をこうしたモジュールの核にすることによって、産業構造の変化を乗り切っていくわけですね。その結果、これまでの組織とは全く異なった形の組織ができ、新たなイノベーションが起こるのではないかと考えられます。

また、こうした組み合わせが産業の垣根を越えることも重要です。多くの銀行の調査部では、職員が産業ごとに担当を分担して調査を行っているケースが多いと思えますが、産業の垣根を越えた組み合わせをどれだけ豊富に考えられるか、ということは、地域経済にとって重要なことになってきます。さらに、機動的に組み合わせを変えていく上では、これまで以上に、経営者の理念やリーダーシップの在り方が重要になると考えられます。

5. 今後の金融機関の役割

私は、金融機関にとって、これから大きなビジネスチャンスが到来するのではないかと考えています。この「新たな組み合わせ」をどのように促していくことができるか、そのための情報提供やアドバイスをどれだけ手厚く行えるか、という点が重要になってきます。そして、そうした情報提供に関しては、きちんとある程度のフィーを徴収できるようにしていく、というビジネスモデルも必要だと思えます。こうした「新たな組み合わせ」を見つけられるようになるためには、職員の能力開発が不可欠ですが、それを金融機関の中でどのように行っていくか、という点も重要なポイントです。

6. 今後の地域金融機関の役割

今後、地域金融機関では、地域の企業にいろいろな組み合わせをアドバイスし、それを取り持つことによって地域の金融を円滑に回していく投資銀行的な能力が重要になってくると思えます。それによって、各地域の業界再編や企業再編が起こり、統

合されたり、退出・休廃業する企業も出てくるかもしれません。ただ、そうした変化が発展的に進んでいくのであれば、それは「歓迎すべき入れ替わり」と捉えるべきではないでしょうか。

本日のセミナーで取り上げられる、M&A・事業承継支援、ビジネスマッチングなどは、世界の構造変化の大きな流れの中で「新たな組み合わせ」を実現する業務だと思います。そのように捉えることにより、これから起こってくる変化に対して、どのように対応すればよいか、という道筋がよりイメージしやすくなる、と思います。

「京都信用金庫のビジネスマッチング」

増田 寿幸 氏(京都信用金庫 理事長)

1. 京都信用金庫のビジネスマッチングの特色

先ほどの柳川先生のご講演におきまして、「今後の日本経済の成長戦略を考えていくに当たって、中小企業がどのような形で自己変革していくか、という点が非常に重要である」とのご示唆をいただきました。そうした中で、地域金融機関がどのように業務の革新に取り組んでいるかに関して、私どもなりに努力していることを説明したいと思います。

まず、当庫が行っているビジネスマッチング活動について、最初に、動画をご覧いただきたいと思います。これは、当庫の活動を顧客に説明するために、広報部が作成した動画の一部です。

(動画<取引先企業からの依頼により、支店の営業職員が僚店の職員の協力を得て、特定の部品の供給先を探しだすといった内容>を上映)

この動画は、当庫が実際に取り組んだビジネスマッチング案件を取り上げています。当庫でも、他の多くの金融機関と同じように社内ネットワークで電子掲示板を立ち上げて、支店の営業職員が集めてきた情報を書き込み、庫内で情報を共有することを通じて、ビジネスマッチングに取り組んでいます。そこで使われている IT は、決して目新しいものではありません。

この動画で紹介させていただいた取引先は、当庫に相談する前に、近畿地方の同業者の組合が開設していた電子掲示板に、同じ内容の書き込みを何度も行っていましたが、一度もレスポンスが無かったそうです。それでは、何故、業界組合の電子掲示板が必ずしもうまく機能せず、一方、当庫の電子掲示板が効果を上げることができたのでしょうか。この理由について、以下で説明したいと思います。

① 通常営業活動時のマッチング

当庫のビジネスマッチングの一つめの特色は、「ビジネスフェア(商談会)でのマッチング」ではなく、「通常営業活動の中で常時受付するマッチング」であるという点です。これは非常に重要なポイントだと考えています。

当庫の営業職員が、取引先から経営課題やニーズについて相談を受けた時、ビジネスフェアの開催まで待たせるわけにはいきません。京都の企業はオーナー経営が多いのです。こうした中小企業の経営者は、総じて「せっかち」、関西で言うところの「いらち」です。従って、当庫も、常時受付して、迅速に対応する必要があります。

また、ビジネスフェアで行われているのは売買マッチング、すなわち販路拡大ですが、当庫ではさらに取扱範囲を広げています。このように取扱範囲を広げているのも、通常の営業活動において、取引先から幅広い相談を受けるためです。

「ビジネスフェアのマッチング」と「通常営業活動でのマッチング」の大きな違いは、当庫の職員がマッチング内容を詳細に知ることができるか否か、という点です。当庫でもビジネスフェアでマッチングを行うことはあります。しかし、当庫が場所だけ貸して、取引先どうして直接交渉してもらう場合、その場でどのような商談が行われているか、当庫の職員が詳細にフォローすることは難しいのです。しかし、通常営業活動でのマッチングでは、当然ですが、当庫の職員はマッチング内容——その中には特定部品の需給状況など、当該業界の内情に関する情報も含まれます——を詳細に知ることができます。

② 現場営業係マッチング

当庫のビジネスマッチングの二つめの特色は、「本部専担部門マッチング」ではなく、「現場営業係マッチング」であるという点です。当庫では、本部にマッチングを担当する部署を置いていません。相応の訓練を受けた専担職員が本部で集中的にビジネスマッチングを取り扱う方が、確かに効率は良いと思います。しかし、当庫では、敢えて現場の営業係にビジネスマッチングを取り扱わせるようにしています。

現場の営業係に任せていますので、初歩的なミスや錯誤によるアンマッチングもあります。しかし、私は、あくまで支店現場の営業係がビジネスマッチングを担当すべきであり、専担者は不要と考えています。ビジネスマッチングの取扱いによって、職員の能力が伸びることになりますが、それは、少数の本部職員ではなく、多数の現場営業職員であるべきなのです。当庫のビジネスマッチングは、単に取引先のマッチングを行うことにとどまらず、現場の営業職員を鍛えることも目的としているのです。

③ IT マッチング

当庫のビジネスマッチングの三つめの特色は、「人手マッチング」ではなく、「IT マッチング」であるという点です。先ほど「古い IT を使っている」と申し上げたように、職員が社内の電子掲示板に書き込んでマッチングを行う方式を採っています²。ただ、この電子掲示板は、「マッチング当事者以外の職員」に対する情報提供機能も兼ね備えているのです。私は、これを極めて重要な機能だと考えています。

ビジネスマッチングについては、とにかく交渉の成否ばかりに目が向きがちです。しかし、私は、当事者間のやり取りを電子掲示板経由で他の多くの職員が見ることによって、「本来であれば当事者しか知り得ないような当該業界の詳細な情報」を庫内で共有できる、という点を重視しています。当該課題の解決可否にかかわらず、当該業界が抱えている問題について、営業職員が詳しい情報を共有できる仕組みが重要なのです³。

具体的な事例を紹介すると、事業を拡大しようとしているあるパン屋さんに営業職員が伺った時、「バターがないので助けてくれ」と言われました。「バターなんか、スーパーで売っているではないですか」と応じると、「いやいや、業務用のバターは供給が絞られている」という話でした。そこで調べてみると、現在、乳製品において、業務用バターの供給に問題があることが分かりました。そうした事象を解決できるかどうかよりも、そうした課題を抱えている事実を知ることが、関連業界に顧客を持つ営業職員にとっては重要なのです。

² この点に関する参加者からの質問(セミナー当日に取り上げられなかったもの)とその回答は以下のとおりです。

(質問) 京都信用金庫では、職員の掲示板利用を促進するために何か工夫していることはありますか。

(回答) マッチングが人材育成と取引先の実態把握につながることを、各支店長が十分に理解しており、掲示板の活用を積極的に行うように職員に継続して呼び掛けています。また、営業職員の成功体験を毎月「ナイスマッチング賞」として理事長と会食する形で顕彰しています。この受賞記念の盾を自分の机の上に飾ることが営業職員のステイタスとなっており、受賞の対象となった活動の内容は他の営業店にも情報共有されています。以上の結果、金庫全体で「掲示板に目を通すのは当然」という風土が根付いています。

³ この点に関する参加者からの質問(セミナー当日に取り上げられなかったもの)とその回答は以下のとおりです。

(質問) 「顧客ニーズ＝顧客情報」となりうると思いますが、情報管理はどのように行っているのでしょうか。

(回答) 案件を担当した職員が電子掲示板に投稿する際、外部に伝えてほしくない情報については、その旨を明記したり、個別対応しています。

2. 中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針

金融庁の監督指針を見ると、当庫のような地域金融機関に対しては、「資金供給者としての役割のみならず、顧客企業に対するコンサルティング機能の発揮を通じて、中小企業をはじめとする顧客企業の経営改善等に向けた取り組みを最大限支援していくことも求められる⁴」と書かれています。

ここにある「資金供給」と「顧客企業に対する経営支援」を独立した役割であるように考える人がいるかもしれませんが、私は、この両者を融合させて業務を進めていかなければ、先ほどの柳川先生のご講演にあった「金融業務のイノベーション」を起こせないのではないかと考えています。

当庫では、資金供給を行うために経営支援、言い換えれば、ビジネスマッチングを行っています。すなわち、当庫では、取引先の経営内容の把握や経営者との距離感を縮めるために、ビジネスマッチングを手掛けているのです。

3. 当庫のビジネスマッチングの目的

① 取引先の経営支援と地域経済の活性化

当庫のビジネスマッチングの目的を改めて整理すると、一つめは、取引先の経営支援と地域経済の活性化です。実際に当庫の提供した情報によって、取引先の経営が改善しているケースが少なからずあるのではないかと感じています。

② 取引先の実態把握

二つめは、取引先の実態把握です。当庫では、取引先が困難を感じている項目をつぶさにヒアリングし、自分たちなりに支援できる内容を提示していけば、取引先の実態把握も進むのではないかと考えています。このように、当庫のビジネスマッチングは、取引先の実態把握、すなわち資金供給の適正化のために行っているのです。

③ 人材の育成

三つめは、人材の育成です。職員に対して、「取引先の業界について勉強せよ」とか「取引先の経営実態を聞いてこい」と百回言ったとしても、それで人が育つものではありません。営業職員に「自分は取引先の役に立てたのだ」という成果意識を持たせることこそが、彼らを鍛え、成長させることにつながるのです。

⁴ 金融庁/Ⅱ銀行監督上の評価項目/Ⅱ-4金融仲介機能の発揮/Ⅱ-4-1 基本的役割より抜粋。

4. 少し見えてつある成果

当庫のこれまでの経験から見えてきた成果を少しお示しておきたいと思います。営業職員のマッチング活動量と同一期間の営業成績には、明らかに正の相関関係がみられます。当庫では、資金供給を行うため、言い換えれば、新規の取引先を1社でも多く増やすため、ビジネスマッチングを手掛けています。それゆえ、ビジネスマッチングに長けている営業職員は、新規開拓件数も多いのです。

また、同一の営業職員の時系列データを見ても、マッチング活動量と営業成績には正の相関がみられます。同一の職員でも、マッチング活動量が増えているときには営業成績も上がっている、ということです。

5. 当庫のビジネスマッチングが目指すべき方向性

最後に、このビジネスマッチングに関して、私が好きな事例を一つだけお話ししたいと思います。

当庫の営業職員が、プラスチック成型に使う金型を製作しているメーカーの社長から相談を受けた際、僚店の職員の協力を得て、見事にそのニーズを満たすことができました。

後日、その営業職員は「これあの社長も随分と喜んでくれたに違いない」と思いつつ、そのメーカーを訪問しました。すると、いつもは経理部署で会ってくれる社長が、その日は、その営業職員を工場の一角に連れていきました。そこには CAD が置かれており、社長は自ら操作して、金型の切削図面を次々と営業職員に見せ始めました。当金庫の職員に金型の切削図面を見せられても分かりません。ただ、どうやら、「工程を5つから4つに削減できれば、利益率が15%も上がる。どうにかならないだろうか」という相談のようでした。営業職員は、「社長すいません。さっぱり分かりません」と答えました。すると、社長は「そうか。そりゃそうだな。そりゃ無理だよな。しかし、お前ならば、なんとかなるかもしれんと思ってしまった。すまん。すまん」と言われた、ということでした。

私は、この、金融機関の職員には通常相談しないような相談までされたとの話を聞いた時、「当庫のビジネスマッチングは、やはりこの方向性でいくべきである」と改めて強く感じました。これが、本日、私が皆様にお伝えしたかった京都信用金庫のビジネスマッチングなのです。

「地域金融機関の M&A」

三宅 卓 氏(株式会社 日本 M&A センター 代表取締役社長)

1. 中堅・中小企業の M&A は急増

当社は中小企業の M&A を主体に営業しており、従業員が 10～20 名の企業が全取扱案件の 7 割を占めています。創業 23 年で約 2 千件の M&A を手掛けてきましたが、この間、中小企業経営者の M&A に対する意識が大きく変わったと感じています。

約 10 年前までは会社を譲渡することが「後ろめたい」、「世間体が悪い」ように感じて、売却が成立したにもかかわらず悩んでいる社長さんが多かったのですが、10 年前あたりからは取引先に大っぴらに挨拶して、「おめでとう」と言ってもらえるようになってきました。さらに、この 2～3 年は、挨拶に行くと「うちも後継者難で困っている。お前のところで M&A を仲介してくれた業者を紹介してくれ」という話が出て、売却対象企業の社長さんの紹介で売却希望企業が出てくるという状況になっています。

2. 売り手企業が急増

そうした状況で、会社を売りたいという経営者が急増しています。当社の場合、昨年度 1 年間で 1,500 社から譲渡希望が寄せられ、そのうち 300 社とアドバイザー契約を締結、さらにそのうちの 140 社の売却が成立するという結果でした。売り手企業急増の背景は 2 つあります。

一つは後継者難であり、実に中小企業の 66% が後継者不在、後継者がいるのは 3 社に 1 社という状況です。

もう一つは先行き不安です。大手製造業が海外に移転してしまい、その影響が今後 2～3 年の間に中小企業に及んでいきます。非製造業にしても、宅配やインターネットの発達でメーカーと小売、メーカーと消費者が直結するようになった結果として「卸売」が不要になっています。「小売」にしても、人口減少、高齢化により売上が劇的に減少しています。

3. 売り手企業のメリット

こうして売却を希望する企業が増えていますが、実際、経営者が自宅を売却しても清算できない企業が殆どという状況下で、売却、M&A にはたいへん大きなメリットがあります。

まず、経営者にとっては、後継者難や先行き不安が解消され、連帯保証や自宅の

担保がきれいになり、2億円、3億円のまとまったキャピタルゲインを手にすることができ、さらに従業員の新たな働き口も見つかり、まさに「ハッピー・リタイアメント」が実現できます。従業員にとっても、新しい会社で新しいビジョンが開け、勤務先が大きくなって発展して給料が上がり、出世できると良いこと尽くしです。このように、すべての関係者にメリットがあるのが中堅・中小企業の M&A です。

一例として、下関のふぐ通販業者の話をしてします。社長が後継者難もあって 20 年続けた事業を売却したいと考えていましたが、山口銀行が県内で探しても買い手が見つかりませんでした。当社に相談があり、愛知銀行を通して静岡の「うなぎ」卸業者とマッチングしたところ M&A が成立しました。買い手にとって、①冬場暇な「うなぎ」販売の補完事業になること、②先行き不安な卸業から小売に進出できること、③西日本に展開できること、の 3 つのメリットがありました。買い手企業は M&A を契機に成長を加速させています。

4. 買い手企業の急増

それではこの時代に企業の買い手はいるのでしょうか。買い手は多く、売り手の 10 倍はいます。買収希望の背景は何かといえば、要するに閉塞感です。「このままでは企業として成長できない」という悩みです。

例えば、地方の企業は地元の人口が減少する一方なので企業買収により他地域に展開を図ります。卸売は将来性が乏しいので小売業を買収して川下に展開します。製造業は隣接業種に、例えば金属加工が鍍金に、自動車部品が航空機部品にというように展開を図り、その手段として企業買収を利用します。また、父親から古い事業を引き継いだ二代目社長は、M&A により新しいビジネスモデル、新たなビジョンを追求しようとします。こうした動きを背景として買い手企業が増えているのです。

5. M&A は最高の営業ツール

地銀や信金も M&A ビジネスに熱心に取り組んでおり、当社にも常時 10 人～20 人の地銀・信金からの出向者がいます。どうして地銀・信金が M&A に熱心に取り組むのでしょうか。それは M&A が最高の営業ツールだからです。

まず、地域金融機関として地方経済、地元企業の活性化を考える場合、M&A が役に立ちます。先行きの見えない企業は力のある企業に売却されることにより、従業員の雇用や取引先が守られ、地元経済の活力維持を図ることができます。先行きに夢の持てる企業は、県外の企業を買収して他地域展開を図ることにより活性化することができます。

それから、金融機関にとってのフィービジネスとしての魅力です。貸出でスプレッド

が取りにくくなっている状況下、M&Aのフィーは地域金融機関にとって大きな収益源となります。さらに、融資推進につながります。M&Aに絡んで資金需要が発生しますし、こうした戦略的 M&A 関連の融資については金利競争が発生せず、金融機関の思い通りの金利が取れます。このように、M&A はフィーと融資の両面で金融機関経営に資することになります。

6. 地域金融機関の積極的な取り組み

地域金融機関の M&A に対する積極性は、以下のようなところに現れています。まずは研修です。年度初の全店支店長会議等の重要な研修に私が呼ばれて 1 時間あるいは 1 時間半 M&A の話をすることがよくあります。それから、行員向けの土曜講座で M&A を取り上げたり、セミナー会社の M&A 講座に職員を派遣したりといったことが行われています。さらに、取引先向けのセミナーで M&A を積極的に取り上げるケースが多くなっています。

こうして地域金融機関が M&A に積極的に取り組む中で、地銀・信金と当社が共同で M&A を提案することも多く、当社の取り上げる案件の 3 割は地域金融機関から持ち込まれた案件です。

具体的に営業のどのような局面で M&A が使われるのでしょうか。競争の激しい地域では、VIP顧客、すなわち地域金融機関にとって最も重要な、従業員 100~300 人の未上場企業の経営者を囲い込んで経営戦略に沿った提案ができるかが勝負であり、それができないと、メガバンクにこうした重要な顧客を奪われてしまいます。

M&A は、VIPを囲い込み、経営戦略を聞き出して——俗に「フックを掛ける」と称します——、ソリューションビジネスを実現する最も重要なツールです。

実例をあげると、弁当屋さんから経営戦略を聞き出せずに悩んでいた地域金融機関に帯同営業した際、当方から「佃煮製造業者を買いませんか」と提案したところ、「佃煮は極めて安価に入手できるからいらん」と言われました。「すんません。そんならどんな会社欲しいですか？」と尋ねたら、「冷凍食材の運送業者、それからセントラルキッチンを建設したい」との回答を得ました。これ幸いと冷凍食材運送業者の M&A とセントラルキッチン用地の購入を提案し、M&A を成立させて建設資金の融資の話がまとまりました。

7. 中堅・中小企業の相談相手は？

中堅・中小企業の経営者は本当に相談相手がいません。会計事務所があるだろう、という話が出ます。確かに、全国に 65,000 の会計事務所がありますが、その中に経営の勉強をして積極的に経営についてアドバイスできる会計士がどれだけいるかとい

うと、心許ない状態です。特に地方に行くと、経営者が頼れる相手は皆さんのような金融機関の方々しかいません。

8. 地域に根ざした銀行こそ相談相手

経営者の側から見ると、金融機関に経営の相談をするのは「敷居が高い」ものです。金融機関に、悩みを漏らしたり、弱みを見せると「融資姿勢が変わるのではないかと心配をしています。

それでも、きちんとした大学を出て銀行・信金の中で厳しい訓練を受け、地域経済の状況も把握し、業態としてのバックアップ体制も整った中で活動している金融機関の皆さんは、経営者にとって最高の相談相手であることを忘れないでいただきたいと思います。

9. 情報開発方法

中堅・中小企業の3社のうち2社は後継者がいません。従って、これらの多くの企業は売却したいというニーズを持っています。金融機関の支店あたり20~30社の売却ニーズがあると思います。

ただし、これらのニーズは潜在的なニーズであり、問題は、これらのニーズをどのようにして顕在化させていくかということです。

一つの手段は「セミナー」の開催です。当社では1年に3回程度M&Aのセミナーを開催していますが、出席者はうなぎ上りに増加しています。今や、1回当たりの出席者は2,000名です。年間6,000名に達しており、これだけ多くの経営者がM&Aを考えているということです。

10. 社長の信号

もう一つ重要なことは、金融機関の支店長さんが企業の売却ニーズに対する「アンテナ」を高くすることです。

経営者は会社の今後の相談をしたいと思っても、はっきり話すと「融資を引き揚げられるのではないかと心配し、遠まわしにしか仄めかさないことが多いものです。

具体的には、「うちの息子は青年会議所では人気者でなあ・・・」と言っている、真意は、「番頭格の幹部と折り合いが悪くて飲み歩いてばかりいる。経営者としては失格ではないか」であったりします。「息子は大手企業で出世している」と自慢話をしていようであっても、後継者がいないということを訴えている、ということがあります。あるいは、「ゴルフに行ったら腰が痛くなった。そのうち重い荷物が持てへんようになる

な」と愚痴にかこつけて、会社の始末をつけたい、との信号を出している時があります。

支店長はその裏の意図を敏感に感じて M&A につなげてほしいと思います。なお、その際、県内では相手が限られる場合は、全国展開している当社にご相談いただければと思います。

M&A で従業員 30 人の企業を 10 社救えば、300 人の従業員、そして 1,200 人の家族が救われます。それが地域経済を救うことにつながります。皆さんには地域のために M&A に積極的に取り組んでいただきたいと思います。