

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～」  
(2014年4月14日開催)パネル・ディスカッションの様様<sup>1</sup>

パネリスト 小池 政弘 氏 (株式会社 広島銀行 法人営業部 部長)  
小西 睦人 氏 (西武信用金庫 業務推進企画部 副部長)  
齋藤 哲 氏 (株式会社 東邦銀行 営業本部 法人営業部 部長)  
鈴木 庸夫 氏 (静銀経営コンサルティング株式会社 代表取締役社長  
静岡キャピタル株式会社 取締役会長)  
吉村 茂樹 氏 (株式会社 北陸銀行 法人・公共営業部 副部長)

モデレータ 米谷 達哉 (日本銀行 金融機構局 金融高度化センター長)

(米谷)このパネル・ディスカッションでは、中小企業の様々な経営支援ニーズに対して、金融機関の方がどのような対応をされているのか、特に、前半の講演にもありましたビジネスマッチングや M&A など、顧客ネットワークを活かした情報生産・仲介機能という視点を念頭に置きつつ、話を進めていきたいと思っています。まずは、パネリストの方々から、それぞれの立場で、どのように経営支援に取り組まれているか、ご紹介いただければと思います。

#### 1. 企業への金融機関の対応

(米谷)最初は、前半の最後の講演で M&A のお話があった流れで、静銀経営コンサルティングの鈴木さんから、お願いできますでしょうか。

(鈴木氏)…資料「M&Aによる中小企業の事業承継と統廃合～地域金融機関 M&A ネットワークの現状と課題」参照

---

<sup>1</sup> パネル・ディスカッションにおけるパネリストの意見は、必ずしも所属する組織を代表したものではありません。

### (1) 静銀経営コンサルティングの概要

静銀経営コンサルティングは、社員 22 名(うち M&A 担当 6 名)で、業歴は 14 年です。M&A、事業承継相談、経営改善支援、人材育成セミナーを行っています。M&A の実績は、例年 10 社程度です(売り買いともそれぞれ 1 社で計算した場合)が、昨年度は 27 社と大幅に増加しました。そのうち 9 件が「静岡県事業引継ぎ支援センター」が扱った案件です。

私は、静岡銀行で 5 カ店の支店長を経験した後、静岡キャピタルで、事業再生に取り組んできました。40 社の再生案件に取り組みながら、何かもっとうまいやり方はないかと思っていたところ、4 年前に静銀経営コンサルティングの社長を兼任することになりました。こうした経緯から、本日は企業再生からみた M&A の活用の点を中心にお話したいと思います。

### (2) 再生・破綻に陥る前に地域内 M&A ネットワークで「円満」に解決

企業統廃合は、待ったなしです。急激な空洞化で国内マーケットは縮小しているほか、経営者の高齢化も限界に達しています。仕事が減っているのですから、会社の数を減らすしかないのです。それも円満に行う必要があります。

ベストの対応策が M&A です。再生が次善の策です。最悪なのは破綻です。再生も破綻もコストが大きいです。金融機関にも損失が発生しますし、企業経営者も自宅を売って責任を取らねばなりません。取引先にも迷惑をかけます。場合によっては連鎖破綻によって、地域経済も大混乱となります。

M&A が最善・最終の解決策ですが、地元の M&A を担えるのは地域の金融機関だけです。地域の小さな企業の M&A のために、今こそ地域の金融機関が手を結ぶ時です。静岡県では、地元の金融機関が協力して、M&A のネットワークを構築し、懸案の問題先の解決を図る体制を構築しています。

これは、売り手企業、買い手企業およびそれぞれの取引金融機関の四方一両得、地元経済への効果を考えれば、五方一両得、いや五方百両得と言えます。

### (3) 軽症先から重症先までの不振先対応策

不振先への対応は、以下のように分けられます。まず、「軽症先」は条件緩和を行えば自力再生ができる先で、債務者区分では要注意・要管理先に当たります。こうした先には、再生支援協議会にある経営改善支援センター(昨年 4 月スタート)を活用して、経営改善計画の策定をサポートします。静岡県の経営改善支援センターでは、すでに 100 件以上の経営改善計画の策定を行っており、これは東京に次いで全国 2 位だそうです。

一方、破綻懸念先や実質破綻先である「重症先」は、債権放棄などが必要な先で、再生ファンドの活用などが求められます。先ほど申したとおり、静岡キャンピタルではこれまで40件の再生案件を手掛けています。

本日のメインテーマは、この中間にある「やや重症先」です。債務者区分では、要注意・要管理の下位層、破綻懸念先の上位層が中心で、こうした先には救済型のM&Aが特に有効です。公的なサポート策として「事業引継ぎ支援センター」があり、静岡県では、このセンターが中小企業のM&Aの共通インフラに成長しています。

#### (4) M&A(統廃合)の事例

業況が悪化する前に手を打つ「予防型 M&A」の事例として、「地域の生コン会社の統合」があります。同じエリアのライバル3社(3工場)から製造設備更新の融資の打診がありました。3社とも設備を更新すれば過当競争で共倒れ必至です。そこで、持株会社方式で3社を統合するM&Aを図りました。ライバル会社同士のM&Aですから難航しましたが、半年程度でなんとか話がまとまりました。

「不振型 M&A」の典型的なケースとしては、大型の老人介護施設を専門大手に譲渡した事例があります。これは、本業外の介護事業に進出するも、ノウハウ不足で経営不振に陥ったため、専門大手に事業を売却し、撤退したというものです。

「救済型 M&A」のケースとしては、業績不振で休眠予定の金属加工業者の事業譲渡の事例があります。同社の事業としての魅力はゼロでしたが、幸運にも、たまたまこの地域への進出を検討していたクリーニング会社が工場の排水権<sup>2</sup>を高く評価し、M&Aの成約に至ったものです。

#### (5) 息子がいるのに後継者は不在

不振先の経営者は、「わざわざ息子に事業を継がせて苦勞をさせたくない」と思っています。業績不振先と後継者不在先は重なる先が多いのです。業績不振先対策と後継者対策を同時に解決できるのがM&Aです。

M&Aの相談は、「買い」情報10に対し、「売り」情報1がイメージです。「売り」情報は、漏れれば社内の動揺や信用不安につながる懸念があるので、厳秘扱いです。この時こそ、信頼されるメインバンクの出番です。

一方、「買い」情報は、大きな声で言える話なので、比較的集めやすいです。この時に注意すべきは、「本当に買いたいものは何か」を見極めることです。

---

<sup>2</sup> 金属加工業者の工場が水質汚濁防止法の届出許可を受けた特定施設となっていた。

なお、正常先の売り案件は、買い手がつきやすく思われますが、意外に難しいです。売り手から、価格や買い手に関し、高めの条件が付されることが多いためです。

実際の進め方は、売り手の承諾を得た後、売り手が了解した買い手候補への開示を行うといった手順を踏みます。

手数料の水準は、できれば 1 千万円以上としたいところですが、当社では 5 百万円以下のケースにも相当数対応しています。

不振先に対しては、M&A による不良債権処理を加速させた方が良いと思っています。これは、当局が進める「転廃業支援」の切り札になるものです。M&A の手数料は少額でも、貸倒引当金の戻入の収益的な寄与は大きいです。

(米谷)次に、事業承継について、近年、取り組み件数および関連する融資が増加している北陸銀行の吉村さんをお願いします。

(吉村氏)…資料「北陸銀行の事業承継支援について」参照

#### (1)事業承継の意義

私からは、北陸銀行の事業承継支援の一端を紹介したいと思います。事業承継の目的は、会社支配権と財産としての持株の承継ですが、中小企業にとって、経営の承継と事業の承継を同時に実現することは、容易ではありません。資金負担、後継者不在、将来業績不安といった問題があります。

もっとも、円滑な事業承継ができれば、技術の承継、企業価値の向上、雇用の安定を通じ、地域経済へ良い影響を与えることになるので、地域金融機関に取っても重要な意義があります。

#### (2)事業承継への金融機関の関わり方

中小企業の創業から成長までは、口座開設に始まり、販売先の紹介、あるいは、設備投資資金融資など、金融機関は、あらゆる面での関わりを持つことができます。一方、成長期を経て承継期に入った企業は、過去からの利益の蓄積で自己資本が充実し、金融機関の支援を受けなくても十分にやっていける状態になっており、金融機関とオーナーとの距離も遠のいて行きます。

こうした時期において、オーナーは事業承継問題に頭を悩まし始めますが、自身の引退という後ろ向きの問題を相談することで金融機関からの信用を失うのではないかと心配して、なかなかオーナー側が金融機関には相談しにくいのが実情です。他方、金融機関も遠慮して声をかけられないでいます。もっとも、

このタイミングで、事業承継の話題をオーナーに投げかけることができた金融機関が、ビジネスチャンスを獲得できることとなります。

こうした中、私どもは、中小企業の事業承継支援を「コンサルティング」と「金融支援」両面でサポートできる体制を確立し、「事業承継支援」を「通常業務」として行っています。具体的には、年 500 件程度の提案書作成を通じ、年 30 件程度の事業承継支援貸出を実行しています。近年では、事業承継貸出(実行額)が当行の事業性貸出の 2 割強を占めるに至っています。

事業承継貸出のスキームについて説明します。まず、後継者が出資する持株会社を設立します。持株会社は、オーナー保有の本体会社の株式を買い取ります。金融機関は、この購入資金を持株会社に対して融資します。

オーナーは持株を換金できるので、将来の納税資金確保と円滑な遺産分割が可能になります。後継者は、持株会社を通じて本体会社の経営権を承継できます。なお、本体株式取得に関する資金の返済は、本体会社からの将来の配当で賄うことを見込んでいるので、後継者個人の資金負担は持株会社への出資分に限られます。

当行では、主要店に、行内研修を受け、当行認定資格を有した担当者を配置しています。また、本部に経験豊富な 3 名の担当者を配置し、コンサルティング会社と連携して、営業店へのサポートを行っています。

### (3) 事例紹介

#### ① 事業には関与しない長男への資本承継

当社は、後継者問題に加え、近年の自社株評価の上昇もあって、事業承継対策が経営課題となっていました。財産を承継する長男が事業には関与しないので、プロパー役員による将来の事業承継に備えた「経営と資本を分離するだけの事業承継」を行いました。

長男が出資する持株会社が、社長保有の本体会社の株式を買い取ると同時に、第三者が保有する本体会社の株式を持株会社の株式(取得条項付配当優先株式)と交換することで、持株会社による本体会社株式 100%保有を実現させました。これにより、将来のプロパー役員への事業承継の準備とともに、長男への資本承継を完了することができました。

#### ② 事業再編と後継者への経営権集約

二つめは、本体会社を含め 7 つのグループ会社からなる中堅企業の事例です。本体会社の株式の大半は、後継者となる長男がすでに保有していましたが、経営非関与となる親族株主や第三者株主の存在もあり、資本構成が複雑でし

た。そこで、円滑な事業承継のために、その解消を図りました。

まず、グループ会社6社の株式と本体会社株式との株式交換を行い、本体会社が他の6社の株式を100%保有しました。その後、分散された本体会社の全株式について、後継者主宰となる持株会社による買取りを実施しました。この結果、長男→持株会社→本体会社→グループ会社6社の形で、経営権が一本化したと同時に、資本の承継も実現することができました。

### ③三方よし

以上のいずれの事例も、中小企業の事業承継の課題に対し、銀行のコンサルティング機能の提供を通じ、良質な貸出案件と預かり資産を創出し、オーナー・後継者から感謝され、企業の発展・継続にも貢献した「銀行・オーナー・企業の三方よし」を実現したものと言えます。

(米谷)次に信金業界の立場から、西武信用金庫の小西さんから、ビジネスマッチングや事業承継支援への取り組みなどについて、お話いただければと思います。

(小西氏)…資料「西武信用金庫の事業支援活動について」参照

#### (1)西武信用金庫が「お客さま支援センター」であることについて

当庫は、今から15年程前に、集金を中心とした営業活動から、お客さまの相談業務や課題解決に向けた支援等の顧客支援を中心とした営業に変えました。現在、当庫は「お客さま支援センター」であることを標榜しています。「お客さま支援センター」としての支援は、地域活性化のための「街づくり支援」、個人向けの「資産管理支援」、中小事業者向けの「事業支援」の三つの分野に分かれています。

#### (2)西武信用金庫の事業支援体制について

本日は、このうちの「事業支援」についてお話します。当庫の営業店64店舗で法人を担当している事業コーディネーター担当約200名が、日々顧客を訪問しています。営業店で解決できないものについては、本部の業務推進企画部事業支援担当7名がサポートします。また、本部でも解決できないものについては、公的連携機関や1,000を超える外部専門家(中小企業診断士、税理士、会計士等)との連携で対応します。

顧客企業における、財務だけではない経営力の向上、商品・サービスの向上、そして変化への対応力の向上に貢献しようとしています。

### (3) ビジネスマッチングについて

ビジネスマッチングについては、まず営業担当者が日々の営業活動や事業支援活動の中で、例えば「ネジを軽くしたいと相談があればすぐに金属加工会社を紹介する」、こうした現場でのビジネスマッチングが重要です。

また、それを補完する意味で、マッチングイベントを開催しています。こうしたイベントでは、中小企業が自分達だけでマッチングすることは難しいため、当庫の担当が張り付いて、顧客を紹介するようにしています。

さらに WEB 上のポータルサイトでのマッチングも行っています。資料に、年配の顧客が多い小売業者が添加物の少ない焼き菓子を提供する和菓子製造会社を問い合わせている事例が記載されていますのでご覧ください。

すべてのビジネスマッチングの対応件数を合計すると、年間約 5,000 件程度となっています。そのうち、受発注成約に至っているのは約 500 件と 1 割くらいの成約実績となっています。

### (4) 「西武事業承継支援センター」による支援について

事業承継については、他の経営課題の相談より顧客が金融機関に相談しにくいものです。このため、相談しやすい体制にすることが大事です。当庫では、平成 20 年に「西武事業承継支援センター」を業務推進企画部内に設置し、相談できる場所があることを顧客に示して、相談しやすい環境を整えました。

また、資料に掲載したようなチラシを作っています。顧客も、こうしたチラシをみれば、「金融機関に相談できる」と認識してくれます。また、事業承継は金融機関からも提案しにくいものです。こうしたチラシを作れば、若い営業担当者であっても、話題として切り出しやすくなります。

事業承継支援では、営業担当者が顧客企業にヒアリングを実施した上で当庫の問診票に記載、それをベースに対応を始めます。また、企業の様々な課題解決にワンストップで対応するために、税理士、会計士、信託会社、コンサルティング会社などとの連携を行っています。

(米谷) 次は、M&A やビジネスマッチングだけでなく、中小企業の中期計画策定支援にも注力されている広島銀行の小池さんからお話いただきます。

(小池氏)…資料「投資銀行業務への取り組みについて」参照

### (1) 法人営業部の紹介

私がいま法人営業部は、英語表記では Investment Banking Division であり、広島銀行における投資銀行部門です。20 年程前に 3 人程度から始めてきたものが、今は総勢 70 名強の大所帯となっています。自動車や船舶等、広島でエクスポージャーの大きい業種に関する「業種 RM 担当」と M&A やビジネスマッチングといった「プロダクトセクション」とで構成されています。

### (2) スーパーフロント、スーパーバック

我々は、よく言われる業務のフロント、バック、ミドルといったものをさらに進め、スーパーバック、スーパーフロントといった業務を目指しています。スーパーバックとは、ほぼコストを掛けることなく収益を生む業務を指しています。

スーパーフロントは、様々な活動から得られた情報の分析によって、次の資金需要の創造につなげていく業務です。これから顧客が何をしようとしているのか、地域、業界において何が起きるのかを考えていくというものです。

### (3) M&A の取り組み

当行では、20 年近く M&A に取り組んできました。広島の自動車部品製造業で、後継者はないが、地元の企業には譲りたくないといった事案がありました。日本 M&A センターにお願いして、中京地区の企業を紹介していただきましたが、それぞれが相互補完できる、うまくいったケースとなっています。

こうしたケースばかりであれば良いのですが、ある地元企業の事案では、債権放棄なしでは生き残れない事態になったところ、大手企業から、一定の債権放棄ができれば、事業を譲り受けるとの話がありました。担当者と一緒に 10 を超える金融機関を説得に回りました。罵倒されることもあり、胃が痛む思いをしましたが、当行の負担を他行比多めとすることにより、全金融機関の納得を得ました。また、ある地元企業が大手グループの傘下に入る事案では、ミーティングの席上、社長から恫喝されたこともありました。

また、ある取引先企業の M&A 事案では、M&A が一段落した後のアフターフォローにお邪魔した時に、昔の苦労話を思い出されて号泣されたこともありました。

このように、当行では、怒られたり泣かれたりしながら、M&A に対応してきました。



#### (4) ビジネスマッチング

ビジネスマッチングについては、平成 15 年のリレバン強化アクションプログラムを踏まえ、手数料化を積極的に進めています。手数料ビジネスとしたことにより、責任を明確化すること、現場のインセンティブを高めることにプラスとなっています。「ビジネスマッチング業務を行うのであれば、単なる情報の仲介をするだけでなく、ビジネスとして、しっかりやっつけていこう」との姿勢です。

なお、食品商材のビジネスマッチングにおいては、過去に実施した食品スーパーの M&A 案件における分析結果が役に立つといったこともありました。

#### (5) 中期計画策定支援

当行は、顧客の今の問題を解決するだけのコンサルティング業務では不十分であると考え、顧客の中計策定支援をフィービジネスとして行っています。

中計策定支援では、顧客企業に業務のことをヒアリングします。質問には、25 問バージョン、100 問バージョン、500~1,000 問となる中計策定フルスペックバージョンといったものがあります。

(米谷)最後に、経営課題提案型営業を展開しているほか、最近、投資ファンドによる創業支援にも積極的に取り組んでいる東邦銀行の齋藤さんから、お話いただければと思います。

(齋藤氏)…資料「東邦銀行の「経営課題提案型営業」ならびに「創業支援」への取り組み」参照

#### (1) 「経営課題提案型営業」について

当行は、取引金融機関の中で、お客さまから最初に経営相談される金融機関を目指しています。「経営課題提案型営業」とは、お客さまと共に経営課題の発掘(気付き)に取り組み、解決へのサポートを通して、相互の関係強化と利益創出を目指す営業活動です。ソリューション(解決)は、お客さま自身が判断して行うもので、そこまで我々が踏み込むのはおこがましいと考えています。「経営課題提案型営業」は、顧客と悩み・不満・関心事を共有して、顧客の意思決定プロセスの上流から関与する「戦略パートナー化」を目指したものです。

#### (2) 法人業務部の業務内容

法人業務部では、資料にあるような 19 の機能を持っていることを、お客さまに示しています。営業店には、お客さま毎に、詳細なデータを一覧化した表に基づ

き、「今期はこの19の課題のうちどの話をしていくか」を予め決めてもらっています。

### (3) 創業支援・IPO 支援

当行では、「地域経済の活性化、雇用創出を目指すお客さま」に対し、外部専門機関、地方自治体、提携大学等と連携しつつ、経営課題提案型営業等の経営サポートを行っていくとともに、創業支援にも取り組んでいます。

福島県では、地震、津波、原発事故により、多くの雇用の場を喪失しました。このため、将来の県内経済の活性化、雇用創出のために、中長期視点に立った企業の育成が重要であると考えています。

その一つの方法として、投資ファンドによる成長マネーの提供を考えました。「とうほう・次世代創業支援ファンド」(通称:とうほう・アーリーステージサポートファンド)という名称で、出資総額が10億円です。GP(無限責任社員)は山田ビジネスコンサルティングです(出資:0.1億円)。また、LP(有限責任社員)が当行のみとなっています(出資:9.9億円)。金融機関が単独で取り組んだファンドは、他にあまり例がないと思います。投資対象は、創業期・成長期の企業です。運営期間は10年間となっています。

ファンドの目的は、「収益」ではなく、「雇用の創出による地域活性化」です。また、LPが当行単独であるため、意思決定が迅速です。企業の支配を目的にしていませんので、議決権のない種類株式、社債を組み合わせた、柔軟な出資形態を取っています。

資料には、このファンドの活用事例として、新規出店意欲の旺盛な企業に対し、同ファンドからの種類株投資、社債購入に加え、他社のファンドからの出資も合わせ、総額2億円を供給したケースを掲載しています。このケースでは、GP(山田ビジネスコンサルティング)による経営コンサルティングも組み合わせています。

### (4) 地方自治体との包括連携協定

東日本大震災を経験して、改めて地域ネットワークの再構築の重要性を認識しています。当行は、福島県を皮切りに県内の全ての市と、順次、包括連携協定を結んでいます。具体的には、公共インフラの老朽化へのPPP/PFIなどでの対応といったテーマで勉強会を開催したりしています。これらは地方自治体への経営課題提案型営業と言えるものです。

## 2. 情報ネットワークの構築・活用

(米谷)ここからは、パネリストの方々に質問する形で、議論していきたいと思います。まずは、情報ネットワークの構築・活用という点について、もう少し伺いたいと思います。特に、今の齋藤さんのお話にもあった地元の金融機関や公的機関との情報共有ネットワークの構築について、静銀経営コンサルティングの鈴木さん、いかがでしょうか。

(鈴木氏)…資料「M&Aによる中小企業の事業承継と統廃合～地域金融機関 M&A ネットワークの現状と課題」参照

この点に関して、静岡県事業引継ぎ支援センターのお話をしたいと思います。事業引継ぎ支援センターは、各県にあります。M&A および事業承継については、センターの専門家が金融機関に帯同して取引先を訪問して、アドバイスをしてくれます。情報管理が重要ですので、当初は匿名扱いとし、話が進んで初めて開示することになっています。また、個別の金融機関毎に職員に対する出張型の研修も行ってくれます。

統括責任者1名(静岡銀行出身)、統括責任者補佐3名(県内信金出身)と地銀と信金のコンビネーションで対応しています。金融機関等連絡会は、県内全ての地域金融機関が参加しています。

専門家の立場から支援する登録民間支援機関は、専担者がいる浜松信金、静岡信金、三島信金と静銀経営コンサルティングが担っています。

静岡県事業引継ぎ支援センターで行われている対応、いわゆる「静岡方式」の特徴は以下のとおりです。

金融機関等連絡会のメンバーである県内の金融機関は、中小企業の社長から得た情報、足で稼いだ情報をセンターにどんどん持ち込みます。センターは、その情報を匿名にした上で整理し、県内の売り買い情報を一覧にして、県内の金融機関に還元します。この匿名の一覧表を元に、それぞれの金融機関がお見合い相手を探します。

これにより、県内中小企業の殆どの M&A ニーズが捕捉可能となっています。相談受付累計(2年2か月)件数は、399件です。うち金融機関受付は183件です。特に、買い案件168件に対し、売り案件が194件に上っています。通常、「買い案件」対「売り案件」は10対1で、売り案件があれば M&A が成立すると言われています。そうしたこれまでの常識とは、まったく違った状況となっています。

この結果、自分の銀行、金庫の営業エリアを超えた M&A を実現できるようになっています。特にこの点は、信用金庫にとって、大きなメリットとなっています。

なお、小型案件よりもさらに小さい零細案件は、金融機関では採算が取れないので、センターが弁護士、税理士等と組んで、直接対応しています。

### 3. 担当者の育成・教育、金融機関の体制作り

(米谷)次に、「担当者の育成・教育」など、金融機関がどのように体制作りを行っているかという点について、伺いたいと思います。また、中小企業の経営支援を行うに当たっては、時間、コストなど、金融機関としてかなりのリソースを割く一方で、その成果が目に見えて現れるのには時間がかかるわけですが、そうした取り組みに対するインセンティブ付けについても合わせてお伺いしたいと思います。まず、北陸銀行の吉村さんからお願いします。

(吉村氏)…資料「北陸銀行の事業承継支援について」参照

事業承継支援ビジネスが軌道に乗るまでには、相当の時間を要しています。以前、当行では、事業承継支援に関しては、自社株の評価と基本スキームの提案に止め、具体的なスキームについては、企業サイドの顧問の専門家をお願いしていました。しかし、このやり方では、遅々として案件が進みませんでした。そうした中、5年前に、あるコンサルティング会社との業務提携から、あらゆる実務をそこに委ねることが可能となり、提案から実行までのスピードアップが図れるようになった結果、多くの先への提案活動が可能となりました。このように、まず、信頼できる外部専門機関との協力関係の構築が重要です。

一方、営業店からは、労力を要し、貸出が実施できるまでに時間がかかる事業承継活動がやっかい者扱いされていました。かつて、支店長方に事業承継支援について説明した際には、複数の支店長から、「半期毎に業績を求められる状況下で、悠長な活動を部下に指示することはできかねる」と言われました。

それでも、我々は、営業店に対し、事業承継支援が、オーナー・後継者・地域社会への貢献につながり、当行の経営理念である「地域共栄」に沿ったものであることを粘り強く説明した結果、理解を得られるようになりました。

また、事業承継支援を含めた付加価値提案を表彰・評価する制度を導入しました。顧客への貢献が大きい担当者に報奨金を支給するほか、半期毎に事業承継支援に顕著な成果があった営業店に頭取賞を授与するなどのインセンティブの仕組みを作りました。

人材育成面では、入行 5～10 年目までの行員を対象にした行内研修を行っています。実際の事例を題材に、提案書作成やオーナーへのプレゼンテーションまで、模擬で行う実践形式のカリキュラムとしています。また、研修受講後に

においても、本部担当者への帯同といったトレーニー制度の導入や、毎週のTV会議を使った情報交換・勉強会などを実施しています。

(米谷) それでは、西武信用金庫の小西さんをお願いします。

(小西氏) …資料「西武信用金庫の事業支援活動について」参照

事業支援活動が金融機関に与える効果は二つあります。一つめは資金需要の創出効果です。二つめは、不良債権の未然防止効果だと思います。事業コーディネーター担当が、①強い財務・経営力向上、②商品・製品・サービスの向上、③変化への対応力向上に関し、顧客企業を支援していくことにより、こうした二つの効果が実現できると思っています。

我々金融機関の決算は、顧客の決算の集合体だと思っています。お客さまの中身を良くすることが自分達のプラスになることについて、まずは職員に理解してもらうことが重要です。

その上で、事業支援の各項目について、細かく評価しています。ビジネスマッチングが1件何点とか、またこれらの活動がどれくらい融資に結び付いたか等々を評価しています。

人材育成については、人事による研修のほか、業務推進企画部でも、若手に対し事業支援活動での成功事例、失敗事例を伝えており、こうしたことも大事であると考えています。

(米谷) 広島銀行の小池さんをお願いします。

(小池氏) 人材育成については、行員を様々な先へ出向させ、よその釜の飯を食べさせて研鑽を積ませています。出向先には、日本 M&A センター、マツダのサプライヤー、大手コンサル等様々な先があります。

加えて、外部からの人材も積極的に受入れています。マツダのOBの採用、経済産業局からの出向受入れ、医療コンサルタント、401Kの活発化に備えて大手生保からの出向も受入れています。こうした外部の人材とのディスカッション等により、内部の人材も成長します。

業績評価については、営業店に投資銀行業績目標を課しています。従来、一部の収益目標については、営業店に配賦せず、本部に留めていましたが、今期からは全ての目標を営業店に課すようにしました。また、投資銀行業務に関する行員表彰では、全店から2~3人を表彰し、表彰者については東京研修に参加できるといったメリットを与えています。

(米谷) 東邦銀行の齋藤さんお願いします。

(齋藤氏) 当行の経営課題提案型営業のインセンティブの仕組みについて説明します。各営業店では、各店の中核を担う企業について、半期毎に経営課題提案型営業の様々なテーマのうち、どれを取り上げるかを決めます。この取り組みに関し、定期的に営業店の渉外責任者等を交えた発表会をしています。この発表会には、エリアの担当役員、営業本部の副部長のほか人事の担当も入れています。発表会では、成功事例だけでなく、失敗事例も取り上げています。この中で、注目すべき事例については、経営陣に迅速に伝わる仕組みにしております。

毎期の業績評価に関しては、成約事例 1 案件毎に何ポイントといった評価があります。また、半期毎の評価の中で、頭取特別表彰として、半期平均 4~5 カ店を表彰しています。

なお、当行は不良債権比率の低減により金融機関として積極的にリスクテイクができる環境が整ってきていることも大きいと思います。こうした中で、創業支援ファンドは、出資総額 10 億円ですが、頭取からは「このファンドは投資 IRR 狙いではなく、あくまでも若者等の雇用創出による地域活性化が目的だ。思い切ってやれ」と言われています。頭取がこうした言い方をしてくれるので、積極的な気持ちで対応できています。

(米谷) 今のお話を受けて、静銀経営コンサルティングの鈴木さんからもコメントいただけますでしょうか。

(鈴木氏) M&A における金融機関のメリットは、様々ありますが、不振先の M&A においては、貸倒引当金の戻入の収益効果が大きいです。なお、不振先の M&A では、経営者の方には一銭も入りません。しかし、経営者は、会社の売却により借入金の個人保証から解放されます。この点についての満足度は大きいです。

なお、M&A において、売り手側の金融機関は、買い手側の金融機関に金融取引を全て持って行かれてしまうのではないかと不安になると思います。実際は、そんなことはあまりありません。買い手側の金融機関は、会社買収の資金を供給しています。さらに、売り手の事業資金の融資まで面倒をみるのは負担となります。さらに、取引金融機関を急に変えることには、風評リスクにつながる恐れがありますので、そのままの取引を続けるケースが多いです。

#### 4. 企業の経営支援を行う上での課題やリスク

(米谷) 次に、やや角度を変えて、企業の経営支援を行う上でのリスクについて、取り

上げたいと思います。例えば、M&A やビジネスマッチング等での、利益相反、紹介責任、情報管理といったコンプライアンス上の課題にどのように留意されていますでしょうか。広島銀行の小池さん、いかがでしょうか。

(小池氏)まず情報管理についてです。M&A 担当部署は多くの機密情報を抱えるラインなので、当該部署の担当者のスケジュール、顧客情報等の入ったファイルを他部署の者は一切見ることができない仕組みになっています。スケジュールを見て、「担当者がどこかの企業に行く」ということから、そこでM&A関連の「何か」が起こっているということが分かってしまいます。こうしたことがないように、情報隔壁を構築しています。

次に、利益相反や紹介責任についてです。

不振企業の売却を成立させるに当たっては、当行がメインの場合には1円でも多く債権放棄をすることにより誠意を示し、関係する他の金融機関に納得してもらうことが必要となります。そのため、M&A を担当する法人営業部としては、顧客の立場に立って債権放棄を進めることとなります。一方で、債権者としての銀行の立場を代表する融資部や審査部は1円でも多く回収しようとする立場に立ちます。

それぞれの部署が、それぞれの立場できちんとした情報を経営に示して判断を仰ぐ必要があります。

M&A 担当部署としては、十分な債権放棄を行わずにM&A が不成立になると、対象企業が破綻して、銀行の損失がさらに膨らむとか、当該産業が地域から失われて地域経済に大きなダメージが生ずる等の説明を行います。

金融機関の部門間で確かに利益相反は生じますが、各部門が自分の立場を峻別し、きちんとした情報を経営に上げることで利益相反を回避しようと考えています。

(米谷)次に、西武信用金庫の小西さん、いかがでしょうか。

(小西氏)ビジネスマッチングにおける利益相反や紹介責任については、各金融機関の規程を遵守することと同時に、以下の4つのポイントにも留意すべきです。

- ①案件自体がお客さまの利益、ニーズに沿ったものでなければならない。
- ②押し込み販売や、契約における誘導があってはならない。
- ③紹介した後の企業の変化に気を配る。要注意先の企業を売却した後、買収した企業が倒産するなどといったことがあってはならないので、そうしたことがないように財務内容の変化などに注意する必要がある。

④特定業者の代理店であってはならない。

以上のような点に留意して、利益相反や紹介責任問題に対処しています。

## 5. まとめ

(米谷)最後に、本日のパネリストの方々に、改めて、中小企業の経営支援のためには何が重要なのか、会場の皆さまへのメッセージとして、一言ずつお願いします。

(齋藤氏)中小企業の経営支援や地域のイノベーション推進に「決め手」はありません。金融機関の持つ知見と経験、また皆さん自身の想像力を発揮して、地域においてネットワークを形成する以外に方法はありません。

時には、地域、国境を越えてネットワークの横展開を図る必要があります、その際には大胆な発想が求められます。「次の一手」をどう考えるかが我々金融機関の生命線であると思います。

(小池氏)どの金融機関も経営支援に取り組むに当たっては「人手がない」、「ノウハウがない」という悩みを抱えていると思います。ノウハウに関していえば、日本M&Aセンターを始めとした専門機関を活用するのが良いと思います。

金融機関が、中小企業に資金を供給し、コンサルティングに応ずることは、中小企業に寄り添うことです。農耕民族である日本人には寄り添って共に繁栄するDNAがあります。中小企業に寄り添う我々金融機関の商売は永遠に続くものと確信しています。

(小西氏)事業支援を行うに当たって私自身が心がけていることまたは重要だと考えていることを5つ申し上げます。

- ①信頼関係構築が重要です。顧客は、我々金融機関に「相談し難い」と感じており、信頼関係がなければ悩みを打ち明けて相談してくれません。
- ②謙虚な気持ちで対応することが必要です。
- ③支援者ではなく当事者の意識を持つことが必要です。我々は中小企業の社長にはなれませんが、当事者である社長の気持ちになって案件に取り組まなければならないと思います。
- ④ステークホルダー、すなわち、取引先や従業員など企業を巡る様々な利害関係者に配慮する必要があります。
- ⑤我々は限られた人員で業務を行っています。どうしても専門家の知見を利用しなければなりません。その意味で、専門家を含んだネットワークが重要です。



(吉村氏) 中小企業支援は、長い時間をかけて信頼関係を醸成した後、初めて利益が出るという点で、当行の地元である富山の配置薬の精神である「先用後利」に通じるところがあります。

また、「地域密着」は、量・質・情熱の掛け算で実現されるものです。量とは、どれだけお客さまとお会いして話を聞くか、質とは、その中からどれだけニーズを把握して的確に提案を行えるかです。ニーズを把握して提案するには自分たちのレベルアップと経験の深化を図らねばならず、そのことが人材育成につながります。そして、情熱とは、地域への愛、「地域を活性化したい」との熱い想いです。

地域金融機関の経営理念の根底には、地域との共存共栄があります。この理念を軸として、中小企業の経営支援のために一つ一つの課題を着実に解決していくことが肝要です。

最後に、自分はこの業務に就いて 17 年になりますが、今ではこの業務を天職と考えています。有意義な仕事に就けたことに感謝しています。

(鈴木氏) まず、企業支援にこれから取り組むべきターゲットは、中小企業の要注意・要管理先、要するに、やや不良先であると認識していただきたい。

それから、M&A は、金融機関にとって、もはや「選択科目」ではありません。「必修科目」と考えるべきです。M&A のニーズに応じられるかどうかで金融機関の業績に大きな差が付いてしまいます。M&A は、特殊、例外、難しい、といった意識を消し去って欲しいです。中小企業の社長さんの本音さえ聞き出すことができれば、あとは事業引継ぎ支援センターなどの専門家に任せれば良いのです。「行内に専門家がないから、マンパワーが足りないから相談されても困る」という姿勢から、「もう他に案件はないのか」という積極姿勢に転換すべきだと思います。

また、貸倒引当金の戻入が M&A の大きなインセンティブになることを忘れてないでいただきたい。ご自分の銀行や信用金庫に戻られたら、M&A で貸倒引当金の戻入が生ずるということを、融資や審査セクションの方に是非伝えてください。

最後に、自分が 20 年前に駆け出しの支店長だった時の経験をお話したいと思います。

ある日のこと、取引先の社長と飲んでいて次のように言われました。「支店長、中小企業のオヤジなんて孤独なものだ。銀行と違い、会社の中に頼りになる人なんかいない。この会社を将来どうするか、後継者を誰にするかなど親子でも軽々に話せない。本当に頼りになるのは、会社の中身を本当に分かっていて、

口が固くて、冷静に第三者の目でアドバイスしてくれる支店長、アンタなんだ。しっかり頼むぞ」。こう言われてすっかり酔いが醒めてしまいました。

その後もいくつかの支店の支店長を務めました。そうした期待に十分にこたえたとはとても言えません。営業支援、M&A の重要性は分かっていますが、現場には十分な人手も専門的スキルもありませんでした。当時の営業店で対応するのは無理だったと思います。

しかし、事業引継ぎ支援センター等のサポートがある今ならできます。現に、静岡県では、私が当時できなかったことを、銀行や信金の支店長さんがやっています。皆さんにできないわけがありません。

多くの中小企業の社長さんが、今、崖っぷちに追い込まれています。「社内に相談できる相手がいない」、そうした社長さんの助けを求める微かな声に耳を澄ませて、支援の手を差し伸べていただきたい。どうか助けてあげてください。それが地域に生きる我々金融機関の使命であると思います。

(米谷)ありがとうございました。最後に私から一言だけ申し上げたいと思います。本日、皆さんのお話を伺って、私自身、とくに印象に残ったのは次の点です。

金融機関が企業の経営支援を行うに当たっての評価軸に関して、西武信用金庫の小西さんのお話、「顧客の決算の集合体、それが金融機関の評価である」とありました。そうした視点を持つこそ、経営支援に関する職員の育成やノウハウの蓄積ができるのだ、ということが分かりました。

そうした視点がどこから来るのかといえば、皆さまが、株主などと並んで、地元の取引先を、重要なステークホルダーとして位置付けているからではないかと思います。そうした皆さまの地元に対する想いを、いかに金融機関の持つネットワークや情報生産機能と結び付け、成果につなげていくかが求められている、と思います。今後とも、中小企業の経営支援に携わる皆さまのご活躍に期待しています。本日は、長時間ありがとうございました。