

【研究論文】（投稿）

地方銀行による地域密着型金融の推進と M & A・事業承継支援業務

杉 浦 慶 一

（株式会社日本バイアウト研究所）

【要 約】

近年、中堅・中小企業の後継者問題や M&A の手法が注目されていることなどを背景とし、地方銀行が M & A 支援業務および事業承継支援業務を強化している。本論文では、地方銀行が M & A 支援業務および事業承継支援業務を行う意義と必要性を明らかにし、業務を遂行する上での留意点や今後のあり方について考察した。後継者問題を抱える地域中小企業の事業承継ニーズが増加していく中で、金融庁も「地域密着型金融」を推進しており、そのソリューションを提供できる主体としての地方銀行の役割は増していくが、銀行の収益源泉の多様化の視点のみではなく、地域経済の活性化に結び付く案件の創出が期待される。

キーワード：地方銀行、M & A 支援業務、事業承継支援業務、中小企業、地域密着型金融

はじめに

近年、M & A 支援業務および事業承継支援業務に力を入れる地方銀行が増加した。この背景としては、中堅・中小企業の後継者問題や M & A の手法が注目されるようになったということが指摘できる⁽¹⁾。しかしながら、地方銀行による M & A 支援業務・事業承継支援業務の実態について調査した研究は少ないのが現状である⁽²⁾。そこで、本論文では、地方銀行が M & A 支援業務および事業承継支援業務を行う意義と必要性を明らかにし、留意点や今後のあり方について考察する。まず、地方銀行による M & A・事業承継支援業務の強化の流れと、地方銀行に対して実施したアンケート調査の結果の分析を行い、現状を明らかにする。次に、地方銀行が M & A 支援業務・事業承継支援業務を行う必要性・意義、組織体制構築

に向けた方向性、銀行経営の視点を勘案した考え
方に関する考察を行った上で、今後の研究課題に
ついて指摘する。

1. 地方銀行による M & A・事業承継支援 業務の強化の流れ

2000 年代に入り、地方銀行が M & A 支援業務
および事業承継支援業務を強化する動きが顕著に
なっているが、さまざまな機関による後押しがあっ
た。本節では、当該業務の強化につながった流れ
について概説し、特に「地域密着型金融」の基本
的な考え方について説明する。

(1) 当該業務の強化の流れ

図表 1 は、地方銀行による M & A 支援業務・
事業承継支援業務の強化を後押ししたと思われる
出来事を示している。まず、2000 年代初頭には、

M & A ファームや政府系金融機関が、地方銀行とのネットワークの強化を開始した。2000 年 5 月には、日本 M & A センターの働き掛けにより「全国金融 M & A 研究会」が発足しており、2001 年 1 月には、日本政策投資銀行が「地銀 M & A ネットワーク」を組成した。

その後は、金融庁のアクションプログラムやガイドラインにおいて M & A 支援業務や事業承継支援業務に関する記述が見られるようになった⁽³⁾。まず、2003 年 3 月に公表された「リレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム」では、「取引先企業に対する経営相談・支援機能の強化」の項目において、「コンサルティング業務、M & A 業務等の取引先企業への支援業務が、どのような場合に銀行法等における付随業務に該当するかについての具体的な考え方等を、平成 15 年 6 月末までに整理のうえ公表する」との方向性が示された。そして、これを受けて、2003 年 6 月に公表された「事務ガイドライン（第一分冊：預金取扱い金融機関関係）の一部改正について」では、「銀行が、従来から固有業務と一体となって実施することを認められてきたコンサルティング業務、ビジネスマッチング業務、M & A に関する業務、事務受託業務については、取引先企業に対する経営相談・支援機能の

強化の観点から、固有業務と切り離してこれら業務を行う場合も「その他の付随業務」に該当する」との記述がなされ、金融機関がリレーションシップバンキングの機能の一環として行うコンサルティング業務等取引先への支援業務が付随業務に該当することが明確化された。

そして、2005 年 3 月に公表された「地域密着型金融の機能強化の推進に関するアクションプログラム」においても、要請事項として、M & A 業務も含め、取引先企業に対する経営相談・支援機能の強化に関する記述がなされており、地方銀行の業務推進に大きな影響を与えたと考えられる。「地域密着型金融」の基本的な考え方としては、「中小・地域金融機関は、間柄重視の地域密着型金融の中心的な担い手として、今後とも地域経済の活性化や中小企業金融の円滑化のために、その機能強化に向けた取組みを推進していくことが求められる」とされていた。

その後も、「中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律」の施行、「経営資源融合を行う中小企業の資本力強化事業」、「中小企業経営力強化支援法」の施行などの施策が行われ、中小企業の M & A 支援および事業承継支援の領域は、新たな展開を迎えている。

図表 1 M & A・事業承継支援業務の強化を後押しする流れ

年 代	出 来 事
2000 年 5 月	日本 M & A センターの働き掛けにより「全国金融 M & A 研究会」が発足。
2001 年 1 月	日本政策投資銀行が「地銀 M & A ネットワーク」を組成。
2003 年 3 月	金融庁が「リレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム」を公表。
2003 年 6 月	金融庁事務ガイドラインの一部改正に伴い、コンサルティング等の業務が銀行付随業務として明確化。
2005 年 3 月	金融庁が「地域密着型金融の機能強化の推進に関するアクションプログラム」を公表。
2008 年 10 月	「中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律」の施行。
2011 年 12 月	経済産業省・中小企業庁が「経営資源融合を行う中小企業の資本力強化事業について」を公表。
2012 年 8 月	「中小企業経営力強化支援法」が施行され、中小企業に対して専門性の高い支援事業を行う経営革新等支援機関を認定する制度を創設。

(出所) 各種資料（一部ヒアリングを含む）に基づき筆者作成。

(2) 地域密着型金融の基本的な考え方

金融庁が2013年11月に公表した「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」では、地域密着型金融の目指すべき方向として、図表2のような記述がなされており、資金供給者としての役割にとどまらず、「地域の中小企業に対する経営支援」や「地域経済の活性化」に積極的に貢献していくことが期待されているということが述べられている。

また、監督指針では、事業承継が必要な顧客企業に対して金融機関が提案するソリューションの一例として、「後継者の有無や事業継続に関する経営者の意向等を踏まえつつ、M & Aのマッチング支援、相続対策支援等を実施」、「MBOやEBO等を実施する際の株式買取資金などの事業承継時の資金需要に対応」というように、M & Aや事業承継に関する具体的な記述もなされており、この指針の影響により、M & A・事業承継支援

業務を強化する地方銀行が今後もさらに増えていくと予想される。

2. アンケート調査結果の分析

本節では、筆者が2013年2月から3月にかけて実施した「地方銀行によるM & A・事業承継支援業務に関するアンケート調査」の集計結果を用いて、地方銀行によるM & A・事業承継支援業務の現状について明らかにする。

(1) アンケート調査の概要

本アンケート調査は、2013年2月から3月にかけて、地方銀行が手掛けるM & A・事業承継支援業務の現状を明らかにするとともに、今後の課題や将来展望を明らかにすることを目的とし、「地方銀行によるM & A・事業承継支援業務に関するアンケート調査」のタイトルで実施した。アンケート調査票は、第一地方銀行64行と第二地

図表2 地域密着型金融の基本的な考え方

- (1) 地域経済の活性化や健全な発展のためには、地域の中小企業等が事業拡大や経営改善等を通じて経済活動を活性化していくとともに、地域金融機関を含めた地域の関係者が連携・協力しながら中小企業等の経営努力を積極的に支援していくことが重要である。なかでも、地域の情報ネットワークの要であり、人材やノウハウを有する地域金融機関においては、資金供給者としての役割にとどまらず、地域の中小企業等に対する経営支援や地域経済の活性化に積極的に貢献していくことが強く期待されている。
- (2) このため、地域金融機関は、経営戦略や経営計画等の中で、地域密着型金融の推進をビジネスモデルの一つとして明確に位置づけ、自らの規模や特性、利用者の期待やニーズ等^(注)を踏まえて自主性・創造性を発揮しつつ、「顧客企業に対するコンサルティング機能の発揮」、「地域の面的再生への積極的な参画」、「地域や利用者に対する積極的な情報発信」の取組みを中長期的な視点に立って組織全体として継続的に推進することにより、顧客基盤の維持・拡大、収益力や財務の健全性の向上につなげていくことが重要である。
- (注) 信用金庫及び信用協同組合は、地域銀行にも増して規模や人員に制約がある場合が多いことに加え、相互扶助・非営利という特性を有しており、取引先（会員・組合員資格）が原則として自らの地区内の小規模事業者に限定されている。
- (3) また、地域金融機関が、地域密着型金融を組織全体として継続的に推進していくためには、経営陣が主導性を十分に発揮して、本部による営業店支援、外部専門家や外部機関等との連携、職員のモチベーション（動機付け）の向上に資する評価、専門的な人材の育成やノウハウの蓄積といった推進態勢の整備・充実^(注)を図っていくことが重要である。
- (注) 規模や人員に制約がある場合が多い信用金庫及び信用協同組合については、中央機関や業界団体による業務補完・支援が不可欠である。したがって、これらを中心とした地域密着型金融の取組みに係る業務、態勢整備の連携等、業態内の相互扶助の実践・充実を図るべく、中央機関・業界団体の機能充実を通じた総合的な取組みを推進することが必要である。また、個別機関は、その自主的な態勢整備・強化に加えて、必要に応じ、中央機関・業界団体の機能活用を通じ、業態内において相互扶助の特性を十分発揮することが重要である。

（出所） 金融庁「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」2013年11月。

図表 3 地方銀行による M & A・事業承継支援業務に関するアンケート調査の概要

調査目的	地方銀行が手掛ける M & A・事業承継支援業務の現状を明らかにするとともに、今後の課題や将来展望を明らかにすることを目的とし、アンケート調査を実施する。
調査時期	2013 年 2 月～3 月
調査対象	合計 105 行の地方銀行（第一地方銀行 64 行、第二地方銀行 41 行）
調査項目	I M & A 業務の実施体制（組織・人材）に関する質問、II 事業承継支援業務に関する質問、III M & A 支援業務と連携先に関する質問、IV 地方の M & A 市場の動向に関する質問、V 地方の M & A の課題と将来展望に関する質問
回 答 率	102 行（回答率 97.1%）

（出所） 筆者作成。

方銀行 41 行の合計 105 行に郵送し、102 行より回答を得た⁽⁴⁾。

本調査の項目は、図表 3 に示されている通り多岐にわたるが、本論文では、組織体制の構築（開始時期、人員の数、内製化の度合い、連携先）と方針（手数料の重視の度合い、支援先のエリアと規模）に関する項目のみの現状を明らかにする。

（2）業務の開始時期

まず、各地方銀行がどの時期に当該業務を開始したかについては、図表 4 と図表 5 に示されている⁽⁵⁾。いずれの業務についても、1999 年以前に開始した地方銀行が約 2 割存在し、約 6 割の地方銀行は 2000 年代（2000 年～2009 年）に開始していることが読み取れる。金融庁のアクションプログラムやガイドラインが公表された時期と重複しており、それらが影響を与えたと考えられる。

図表 4 M & A 支援業務の開始時期

開始時期	回答数	%
1999 年以前	20	19.6%
2000 年代前半（2000 年～2004 年）	39	38.2%
2000 年代後半（2005 年～2009 年）	26	25.5%
2010 年代前半（2010 年～2013 年）	8	7.8%
現時点では手掛けていない。	3	2.9%
N/A（不明・非開示）	6	5.9%
サンプル数	102	100.0%

（出所） アンケート調査結果に基づき作成。

図表 5 事業承継支援業務の開始時期

開始時期	回答数	%
1999 年以前	23	22.5%
2000 年代前半（2000 年～2004 年）	22	21.6%
2000 年代後半（2005 年～2009 年）	40	39.2%
2010 年代前半（2010 年～2013 年）	12	11.8%
現時点では手掛けていない。	2	2.0%
N/A（不明・非開示）	3	2.9%
サンプル数	102	100.0%

（出所） アンケート調査結果に基づき作成。

（3）連携先

当該業務を行う上での連携先については、図表 6 と図表 7 に示されている。まず、事業承継支援業務については、「税理士」という回答が圧倒的に多くなっている。その他には、「コンサルティング・ファーム」、「M & A ファーム」、「中小企業投資育成」も比較的多くなっている。M & A 支援業務の連携先については、「案件の情報交換先」という表現で調査が実施されているが、「頻繁に情報交換を行うことがある」という回答が最も多い先は、「M & A ファーム」であった。

地方銀行が M & A 支援業務において、外部機関と連携する局面は多様である。自らがカバーしている営業エリア外で M & A の相手候補企業を探す場合には、他の金融機関（他の地方銀行、大手都市銀行、政府系金融機関）や M & A ファームとの連携は、顧客企業のマッチング先の選択肢

を増やす上で重要になってくる。また、現在の人員では対応しきれないくらい多数の案件が進行している場合や過去に経験したことがない複雑なスキームの案件のサポートをする際にも外部機関との連携は極めて有効となる。さらに、M & A の相談の受付のみ行っており、エグゼキューション

業務を外部機関に委託している場合には、M & A 案件のすべての局面において外部機関との連携が鍵を握ることになる。

上記のような局面において状況に応じて外部機関と連携することは、顧客企業が抱える課題に対するソリューションの提供という観点から、地方銀行にとっては大きな意義を持っている。

図表 6 事業承継支援業務の連携先（複数回答可）

連 携 先	回答数	%
税理士	90	89.1%
弁護士	21	20.8%
司法書士	19	18.8%
M & A ファーム	41	40.6%
他の金融機関	20	19.8%
コンサルティング・ファーム	50	49.5%
投資ファンド	6	5.9%
中小企業投資育成 (東京・大阪・名古屋)	35	34.7%
中小企業診断士	9	8.9%
商工会議所・事業引継ぎ支援 センター	20	19.8%
公認会計士	30	29.7%
その他 ()	5	5.0%
サンプル数	101	—

(注) その他で「中小企業基盤整備機構」と記入する回答が複数存在した。

(出所) アンケート調査結果に基づき作成。

(4) 業務体制と手数料の考え方

地方銀行が M & A 支援業務を行う上での方針については、何名体制で業務を行うのか、支援業務を自行で内製化して手掛けるか、手数料（フィー）をどの程度重視して手掛けるか、という点を明確化することが重要である。

人員の数については、「1～3 名」という回答が約 3 分の 2 を占め、「4 名以上」という回答は約 3 分の 1 であった（図表 8）。M & A の一般的なエグゼキューション業務（相手候補企業の選定、相手候補企業へのアプローチ、条件交渉）を内製化しているかどうかについては、その度合いに格差がある（図表 9）。手数料のスタンスについては、「ある程度フィーを重視しているが、取引先への包括的なソリューション提供の一環としての色彩もある」という回答が最も多い傾向にある（図表 10）。「M & A 支援業務を重要な収益源として捉

図表 7 買いニーズと売りニーズの情報交換先（自行内以外）

情 報 交 換 先	頻繁に情報交換を行うことがある	頻繁ではないが情報交換を行うことがある	ほとんど情報交換を行うことはない	サンプル数
M & A ファーム	47 (48.0%)	41 (41.8%)	10 (10.2%)	98 (100%)
大手銀行（政府系金融機関を含む）・証券会社	2 (2.0%)	72 (73.5%)	24 (24.5%)	98 (100%)
他の地方銀行（エリアは問わない）	6 (6.2%)	46 (47.4%)	45 (46.4%)	97 (100%)
大都市に拠点を置きながら地方もカバーしている大手・中堅の税理士法人・税務コンサルティング会社	18 (18.6%)	41 (42.3%)	38 (39.2%)	97 (100%)
地場の税理士・税務コンサルティング会社	11 (11.2%)	57 (58.2%)	30 (30.6%)	98 (100%)
商工会議所・事業引継ぎ支援センター	9 (9.2%)	35 (35.7%)	54 (55.1%)	98 (100%)

(出所) アンケート調査結果に基づき作成。

図表 8 M & A 支援業務に従事している人員の数
(兼任も含む)

人 数	回答数	%
0 名（現時点では手掛けていない）	3	3.1%
1～3 名	64	66.0%
4 名以上	30	30.9%
サンプル数	97	100.0%

（注） 兼任も含めた人数である。また、キャピタル子会社やコンサルティング子会社で M & A 支援業務に従事している人員も含まれている。

（出所） アンケート調査結果に基づき作成。

図表 9 M & A の一般的なエグゼキューション業務
の内製化の状況

状 況	回答数	%
すべての案件において内製化して手掛けている。	6	6.2%
内製化して手掛けることが多いが、案件によっては外部機関と共同で行う場合や外部機関が行うこともある。	40	41.2%
内製化して手掛けることもあるが、外部機関と共同で行う場合や外部機関が行うことのほうが多い。	31	32.0%
相談の受付のみ行っており、エグゼキューション業務は外部機関が行っている。	20	20.6%
サンプル数	97	100.0%

（出所） アンケート調査結果に基づき作成。

図表 10 M & A の手数料（フィー）の重視の度合い

度 合 い	回答数	%
M & A 支援業務を重要な収益源として捉えており、フィーを重視して手掛けている。	6	6.2%
ある程度フィーを重視しているが、取引先への包括的なソリューション提供の一環としての色彩もある。	62	63.9%
ほとんどフィーは重視しておらず、取引先への包括的なソリューション提供の一環として手掛けている。	29	29.9%
サンプル数	97	100.0%

（出所） アンケート調査結果に基づき作成。

えており、フィーを重視して手掛けている」という回答も存在するが、これらの地方銀行が地域貢献の視点を無視して手掛けているわけではないということは言うまでもない。

人員の数が「4 名以上」という回答は約 3 分の 1 であり、エグゼキューション業務について「すべての案件において内製化して手掛けている」もしくは「内製化して手掛けることが多いが、案件によっては外部機関と共同で行う場合や外部機関が行うこともある」と回答したケースが 46 行（47.4%）という現状から、地方銀行による当該業務の体制については格差があり、まだ発展途上の部分あるという見方もできる。この点の今後については、既に述べたように、金融庁により 2013 月 11 月に公表された「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」の影響により、本腰を入れる地方銀行が増加していくことが期待される。

（5） 支援先のエリアと支援対象企業の規模感

自行が営業しているエリア内で完結する案件とエリア外の企業との M & A 案件のいずれが多いかについては、前者が多いという回答が大半を占めており、地域密着型の案件が多いという傾向が読み取れる（図表 11）。支援対象企業の規模感と

図表 11 エリア内完結型案件とエリア外企業との
M & A 案件の傾向

傾 向	回答数	%
圧倒的にエリア内で完結する案件が多い。	24	25.8%
どちらかといえばエリア内で完結する案件のほうが多い。	44	47.3%
両方同じくらいである。	17	18.3%
どちらかといえばエリア外の企業との案件のほうが多い。	7	7.5%
圧倒的にエリア外の企業との案件が多い。	1	1.1%
サンプル数	93	100.0%

（出所） アンケート調査結果に基づき作成。

図表 12 積極的に M & A を支援していきたい領域
(複数回答可)

売 上 高	回答数	%
年商 1 億円未満	9	9.8%
年商 1 億円以上 3 億円未満	41	44.6%
年商 3 億円以上 10 億円未満	82	89.1%
年商 10 億円以上 50 億円未満	57	62.0%
年商 50 億円以上	20	21.7%
サンプル数	92	—

(出所) アンケート調査結果に基づき作成。

しては、数億円から数十億円の売上高の中小企業の M & A 支援を志向していることが分かる（図表 12）。このことから、地方銀行が手掛ける M & A の規模感としては、大手銀行や証券会社が手掛けていない中小企業の領域に積極的であるということが読み取れる。

3. 若干の考察

本節では、前節で明らかにしたアンケート調査結果を踏まえ、地方銀行が M & A 支援業務・事業承継支援業務を行う必要性・意義、組織体制構築に向けた方向性、銀行経営の視点について考察を行う。

(1) 地方銀行が当該業務を行う必要性と意義

地方銀行が M & A 支援業務を行う必要性については、地方で後継者問題を抱える中堅・中小企業が増加していることが背景としてあるが、大手銀行や大手証券会社が手掛けていない（あるいは手掛けることが困難な）小規模 M & A 案件を地方銀行が支援することに意義がある。

アンケート調査では、数億円～数十億円程度の売上高の企業の M & A を積極的に支援していきたいという地方銀行が多かった。また、エリア内で完結する M & A 案件の支援が多いという回答からも、地域経済への貢献の要素の強い中小案件

が多いという実態がある。特に、地理的に大都市（東京・名古屋・大阪・福岡）から離れていて、かつ小規模企業のニーズが多い地域の事業承継型 M & A 案件での地方銀行の役割は特に増していくと思われる。事業承継支援業務についても同様に、地場の税理士などと連携し、地方銀行が手掛ける局面は、今後も増加していくと予想される。

(2) 組織体制構築のための方向性

アンケート調査結果から読み取れるように、M & A 支援業務の人員や業務の内製化の度合いについては現状では格差がある。体制に関する課題としては、限られた人員の中でニーズの多い小規模案件をいかに効率よく進めていくかという点があげられる。この点については、当該地域でニーズが増えていき、行内で体制強化に対する理解が深まるにつれて、人員の拡充やノウハウの取得のための投資が積極的に行われていくと予想される。また、自行の人材のみでは対応できない場合は、外部機関との連携が鍵となってくることから、どの機関と連携するかという意思決定も重要になってくる。

さらに、銀行の本部で M & A や事業承継を支援する体制を整備することに加えて、営業店の支店長や法人営業担当者の意識を向上させて、本部と営業店が連携してニーズを把握する仕組みを構築することが必要である。そして、体制を整備していくと同時に、M & A を活用する企業側に対して、自行が当該業務を手掛けていることの周知をするための適切な PR 活動を行うことも必要になってくる。金融庁の「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」においても、「単なる金利の高低では計れない地域密着型金融のメリット（コンサルティング機能や長期的・安定的な金融仲介機能の提供）を地域の利用者に広く理解してもらうためには、積極的な情報発信、PR が必要である」と述べられていると同時に、「発信する

情報は、金融機関の創意工夫により、利用者が興味や関心を持てる具体的で分かりやすい内容とすることが重要である」と記載されており、地方銀行が当該業務を手掛けているという存在を中小企業に知ってもらう活動が求められている。

今後、地方銀行が地域中小企業と接する上で求められる姿勢としては、日々のリレーションを重視し、経営課題を有する顧客企業に対する「提案型営業」を行う取り組みが積極的に行われることが期待される。金融庁の「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」にも、「地道な企業訪問や経営相談・経営指導など、短期的な効果の測定が必ずしも容易でない継続的な取組みに関する姿勢や活動を評価・推進していくための工夫が必要である」と記述されている。また、「地域金融機関のコンサルティング機能は、顧客企業との日常的・継続的な関係から得られる各種情報を通じて経営の目標や課題を把握・分析した上で、適切な助言などにより顧客企業自身の課題認識を深めつつ、主体的な取組みを促し、同時に、最適なソリューションを提案・実行する、という形で発揮されることが一般的である」とも記述されており、この視点を重視して顧客企業との密接なリレーションを構築することが重要な鍵となる。

(3) 銀行経営の視点

銀行経営の視点から、M & A 支援業務・事業承継支援業務の位置付けについて考えてみると、本業である融資業務以外の収益源泉の多様化の一手段と捉えられる。その意味では、M & A 支援業務の手数料のスタンスを明確化するということが重要な問題となってくる。地方銀行が、手数料を過度に重視して著しく高い収益目標を設定してしまうと、規模の大きい案件に注力しがちになったり、エリア内でニーズの多い小規模案件の支援に消極的になったりするということが起こりうるので注意が必要である。

地方銀行が手掛ける地域中小企業の M & A における手数料の考え方の方向性としては、銀行の収益源泉の多様化のみの視点ではなく、地域経済の活性化の視点とのバランスが重要である。この視点は、金融庁のアクションプログラムにある「地域密着型金融」の考え方と一致するものであり、地方銀行の業務推進における一つの道筋になると考えられる。

筆者は、中小企業の M & A における手数料の問題は、極めて難しい論点であり今後も重要な論点として議論が継続されていくと考えている。難しい論点ではあるが、著しく安い価格で受託したり、手数料を徴収せずに受託したりすることは、サービスの質の低下を招く恐れもあることから注意が必要である。逆に、質の高い M & A 支援を行い、地域にとって意義のある M & A を成約に導いていけば、結果として地域経済の活性化につながるものであると考えられる。

別の観点では、地方銀行が手数料に関して抱えている課題として、特に小規模な案件において、サポートを受ける企業側に手数料を支払うという意識が希薄であり、銀行側も手数料を徴収しにくくなるという点があげられる。この点については、中小企業にも理解が得られるような説明を丁寧に行うことと、実績を積み重ねていくことで理解が得られるようになっていくと思われる。

おわりに

以上、地方銀行が M & A 支援業務および事業承継支援業務を行う意義と必要性を明らかにし、組織体制の強化を行う上での留意点や今後のあり方について考察した。後継者問題を抱える地域中小企業の事業承継ニーズが増加していく中で、金融庁も「地域密着型金融」を推進しており、そのソリューションを提供できる主体としての地方銀行の役割は増していくが、銀行の収益源泉の多様

化の視点のみではなく、地域経済の活性化に結び付く案件の創出が期待される。

一般に、中小企業は、大企業と比較して、M & A 手数料を支払うという意識が希薄であるといわれている。地方銀行が小規模案件にも本腰を入れて前向きに取り組めるようになるためには、中小企業に対する手数料の理解を深めるということも今後の大きな課題であると考えられる。過度に採算を度外視して業務を遂行することは、銀行経営上好ましくないことから、中小企業に理解が得られるような働きかけや啓蒙を行っていく必要がある。

本論文では深く掘り下げることは行わなかったが、地方銀行が当該業務を手掛けることの難しさや注意する必要がある留意点は多い。例えば、専門性の高い業務（M & A、事業承継）の担当者の人事異動のあり方、M & A 取引における利益相反の考え方の認識（片側アドバイザー業務か仲介業務か）、公的機関との連携のあり方、などの論点は今後特に重要になってくると思われる。

今後の研究課題としては、企業側の意識との比較・分析が必要となる。具体的には、本論文で明らかにした銀行の視点での当該業務の方向性に加え、支援を受ける企業側の意識を調査し、認識の共通点や意識の乖離の存在について解明することには重要な意義がある。また、一部の先進的な信用金庫も M & A 支援業務・事業承継支援業務を開始していることから、さらなる小規模企業の M & A の領域の現状を解明する目的で、信用金庫へのアンケート調査を行う意義もあると考えられる。これらの点については、筆者の今後の研究課題としたい。

付記

本論文におけるアンケート調査は、平成 24 年度東洋大学井上円了記念研究助成に基づいて実施されたものである。

〈注〉

- (1) 日本では、中小企業の M & A 件数を網羅的に集計した統計データが存在しないため、実際の案件の増加傾向を具体的な数字で示すことは困難である。これは中小企業の M & A の当事者（特に売手のオーナー経営者）が風評リスクを恐れて積極的に開示しないため表に出にくいという実態などが存在することによると考えられる。また、各地方銀行がアドバイザーとして関与した案件の件数についても、「地域密着型金融の推進に関する取組み状況」などの開示資料で一部記載されることもあるが、記載している地方銀行は少数にとどまっており、網羅性に欠ける。中小企業の M & A 件数の増加傾向の一つの指標となるものとしては、M & A 仲介会社の開示資料に記載されている案件の実績件数が参考になる。例えば、中堅・中小企業の M & A 仲介で実績のある日本 M & A センター（東証一部上場）の 2013 年 3 月期の決算説明資料によれば、2010 年 3 月期が 66 件、2011 年 3 月期が 83 件、2012 年 3 月期が 106 件、2013 年 3 月期が 110 件と成約案件数は右肩上がりに推移している。
- (2) 地方銀行の M & A 支援業務や事業承継支援業務について触れられている報告書としては、内閣府経済社会総合研究所（2007）が存在する。この他には、金融庁や全国地方銀行協会がまとめた事例集などで、各行の取り組みの一部を把握することができる。
- (3) 本節で触れた金融庁の指針については、「リレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム」（2003 年 3 月 28 日）、「事務ガイドライン（第一分冊：預金取扱い金融機関関係）の一部改正について」（2003 年 6 月 30 日）、「地域密着型金融の機能強化の推進に関するアクションプログラム」（2005 年 3 月 29 日）、「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」（2013 年 11 月）に詳しい。
- (4) キャピタル子会社やコンサルティング子会社で M & A・事業承継支援業務を手掛けている場合には、当該子会社へ送付して回答を得たケースも存在する。
- (5) 地方銀行によっては参入した年が正確に特定化できない場合もあることから、回答の選択肢としては、「1999 年以前」、「2000 年代前半（2000 年～2004 年）」、「2000 年代後半（2005 年～2009 年）」、「2010 年代前半（2010 年～2013 年）」、「N/A（不明・非開示）」と設定した。なお、当該業務を担当する専門チームを組成する前に、案件ごとに対

応しているケースなども広義の業務として捉えることが適切であると考え、調査票には、「相談受付のみの場合も含む」と記し、また「合併や統合を経て現在の体制に至っている場合は統合前の最初の開始年をご選択下さい」との文言を付した。

参考文献

- 杉浦慶一（2010）「スモールビジネスの M & A」鯨井基司・坂本恒夫・林幸治編・中小企業・ベンチャービジネスコンソーシアム著『スモールビジネスハンドブック ― 不況を勝ち抜く事例企業に学ぶこれからの企業価値経営 ―』ビーケーシー, pp. 208-223.
- 杉浦慶一（2012）「地域中小企業による事業承継ファンドの活用と地域金融機関の視点」『銀行実務』第 43 巻第 1 号, 銀行研修社, pp. 85-92.
- 杉浦慶一（2013）「地方銀行による M & A・事業承継支援業務に関するアンケート調査 ― 調査結果報告 ―」日本バイアウト研究所編『日本バイアウト市場年鑑 ― 2013 年上半期版 ―』日本バイアウト研究所, pp. 108-141.
- 田中佑児（2011）「事業承継問題の現状とその解決手

法としてのバイアウト」日本バイアウト研究所編『事業承継とバイアウト』中央経済社, pp. 3-32.

中井透（2009）「事業承継と M & A」坂本恒夫・鳥邊晋司編『スモールビジネスの財務』中央経済社, pp. 85-102.

参考資料

- 金融庁「リレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム」2003 年 3 月 28 日.
- 金融庁「事務ガイドライン（第一分冊：預金取扱い金融機関関係）の一部改正について」2003 年 6 月 30 日.
- 金融庁「地域密着型金融の機能強化の推進に関するアクションプログラム」2005 年 3 月 29 日.
- 金融庁「地域密着型金融に関する取組み事例集」2010 年 4 月 2 日.
- 金融庁「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」2013 年 11 月.
- 全国地方銀行協会「「事業承継を望まれるお客さまへのサポート」の事例」2012 年 9 月 2 日.
- 内閣府経済社会総合研究所（2007）『M & A 研究会報告 2007』.

Promotion of Region-Based Relationship Banking and M & A Transaction Support by Regional Banks

Keiichi Sugiura

(Japan Buy-out Research Institute Corporation)

Abstract

In recent years, the number of small and mid-cap M & A transaction have increased rapidly in Japan. Most of regional financial institutions (regional banks and second-tier regional banks) sets up the M & A advisory section. Advisory section of regional bank supports to M & A transaction of small and medium enterprise.

The purpose of this paper is to analyze the stance of M & A advisory section in regional banks. This paper is organized as follows. The first section shows trend of promotion of region-based relationship banking. The second section unveils the results of a questionnaire targeting the 105 Japanese regional banks. The third section considers the policy of operations about their M & A support service.

Keywords: Regional banks, M & A (mergers and acquisitions), Business succession, Small and medium enterprisem, Region-based relationship banking