



新潟県内外の地域金融機関における 事業承継・M&A支援の実態と課題



栗井 英大



地域志向教育研究とは

平成 30 年 3 月 長岡大学地（知）の拠点整備事業推進本部

長岡大学の「長岡地域＜創造人材＞に関する調査研究」は、平成 25 年 9 月に、文部科学省の「地（知）の拠点整備事業」＝大学 C O C 事業（平成 25 ～ 29 年度）に認定されました。

＜地域志向教育研究＞は、この事業の 1 つであり、次のような内容・特徴を持っています。

- a 目的・・・地域（新潟・長岡地域）課題解決をめざして、地域課題の教育研究に取組む地域志向の大学教員を増やすこと。
- b 対象・・・教育・研究・社会貢献を地域志向に改革しようとする本学専任教員とする。
- c 進め方・・・平成 25 年 9 月に＜長岡大学「地域志向教育研究」の推進について＞を定めて、次の方針・ルールで実施しています。
 - ・毎年 5 月に地域志向教育研究の公募を行い、公正な審査を経て採否を決定する。
 - ・審査は、取組内容の有効性（地域課題との関連）、取組期間（年度末までに成果をあげられるか。支給契約は単年度とする）、推進体制と経費（体制、費用面で円滑に推進できるか）の 3 点で行う。
 - ・なるべく多くの教員の取組みをめざすが、毎年、概ね 5 名・件以上の教育研究を行う。
 - ・教育研究経費は長岡大学の規定に基づいて運用する。予算は 50 万円／1 件程度とする。
 - ・当該年度末には、報告者を提出し、成果報告を行うこと。

平成29年度の長岡大学地域志向教育研究テーマ一覧

☆平成 29 年度に実施された地域志向教育研究のテーマの一覧は次の通りです。

教員名	調査研究課題
原田 誠司	長岡地域経済・産業の現状と活性化方策等に関する基礎調査
栗井 英大	県内外における中小企業の事業承継の支援体制と課題
松本 和明	福島甲子三の企業者活動と地域・社会貢献活動の研究 ー長岡地域の「地方創生」に向けてのインプリケーションの析出ー
児嶋 俊郎	戦時体験の記録と集積ー新潟県内を中心に

☆本ブックレットは平成 29 年度＜地域志向教育研究＞の成果をまとめたものであります。

平成 29 年度地域志向教育研究中間発表会は平成 29 年 12 月 13 日(水)、平成 29 年度地域志向教育研究成果発表会は平成 30 年 2 月 7 日(水)に開催されました。



長岡大学は、文部科学大臣の認証を受けた『公益財団法人日本高等教育評価機構』により、平成 28 年度大学機関別認証評価を受審し、平成 29 年 3 月 7 日、日本高等教育評価機構が定める大学評価基準を満たしていると「認定」されました。

平成 29 年度 地域志向教育研究報告書

新潟県内外の地域金融機関における事業承継・M&A支援の実態と課題

長岡大学 准教授 栗井 英大

目 次

1	はじめに	1
2	全国の地域金融機関における事業承継・M&Aの支援状況調査結果	1
2. 1	アンケート調査概要	1
2. 2	回答金融機関の概要	1
2. 3	事業承継・M&Aの支援体制	3
2. 4	事業承継・M&A支援の現状	9
2. 5	アンケート調査結果のまとめ	16
3	新潟県内地域金融機関における事業承継・M&Aの支援状況調査結果	17
3. 1	事業承継・M&Aの支援体制	17
3. 2	事業承継・M&A支援の現状	20
3. 3	アンケート調査結果のまとめ	23
3. 4	ヒアリング調査結果	24
3. 4. 1	ヒアリング調査概要	24
3. 4. 2	株式会社第四銀行	24
3. 4. 3	長岡信用金庫	26
3. 4. 4	協栄信用組合	28
3. 5	ヒアリング調査結果のまとめ	30
4	提言 ～地域金融機関による事業承継・M&Aの支援体制の拡充に向けて～	32
5	おわりに ～今後の課題～	34

謝辞

引用・参考文献

引用・参考ウェブサイト

付属資料 (アンケート調査票)

1 はじめに

平成 28 年には、新潟県内企業における事業承継の現状を探り、課題を明らかにするために、県内企業を対象としたアンケート調査及びヒアリング調査を実施した。

その調査から、事業承継上の課題を抱えている県内企業が多い一方、企業単独で解決できる事項は限られていることなどから、税理士や金融機関といった外部組織の支援を活用しながら事業承継を進めている様子が分かった。(「地域連携研究年報」第 5 号掲載予定)

そこで、本年度は、企業に対して事業承継・M&Aをアドバイス・支援する側の代表的な存在であり、かつ地域経済を支える使命も担う地域金融機関の事業承継・M&Aの支援体制の現状を探るべく、本調査を実施した。

2 全国の地域金融機関における事業承継・M&Aの支援状況調査結果

2.1 アンケート調査概要

アンケート調査の調査概要は以下のとおりである。

- ・調査期間：平成 29 年 10～11 月
- ・調査方法：郵送調査法
- ・調査対象：全国の地域金融機関 520 先

地方銀行	：一般社団法人全国地方銀行協会加盟行	64 行
第二地方銀行	：一般社団法人第二地方銀行協会加盟行	41 行
信用金庫	：「信用金庫認可一覧（金融庁）」記載金庫	264 金庫
信用組合	：「信用組合認可一覧（金融庁）」記載組合	151 組合

(事業承継・M&A事業部門の統括者・担当者を指名し、記入頂いた。)

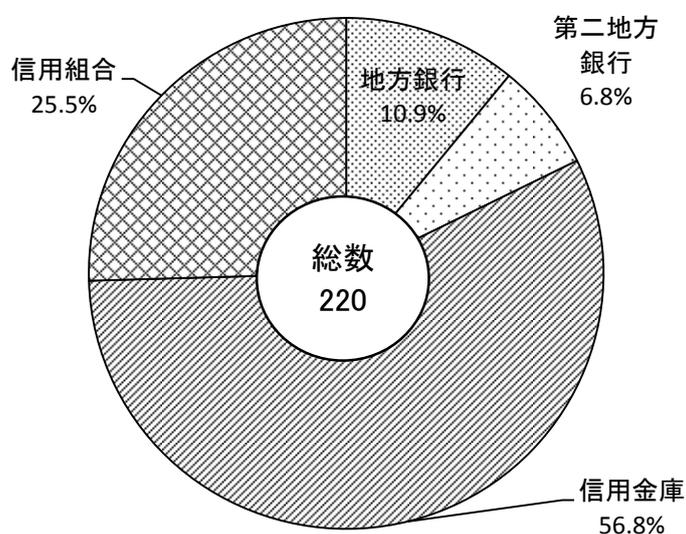
- ・回答数：220 先 (回収率：42.3%)

2.2 回答金融機関の概要

(1) 業態別 (問 1)

回答金融機関を業態別にみると、「地方銀行」が 10.9%、「第二地方銀行」が 6.8%、「信用金庫」が 56.8%、「信用組合」が 25.5%となっている。(図 2-2-1)

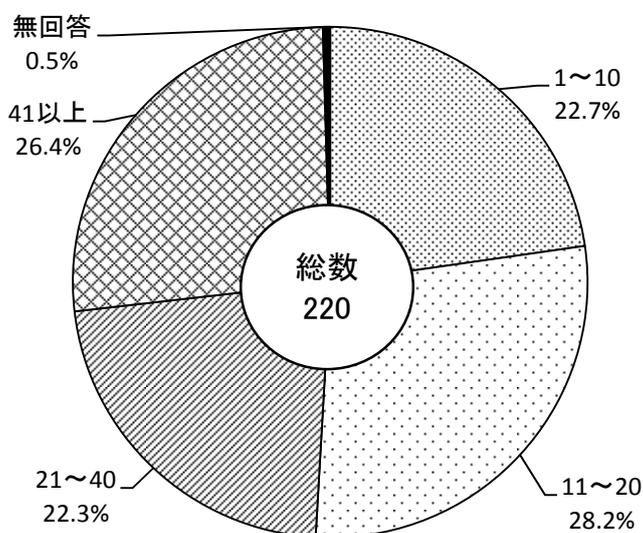
【図 2-2-1 業態別】



(2) 店舗数別 (問2)

回答金融機関を店舗数別にみると、「1~10」が22.7%、「11~20」が28.2%、「21~40」が22.3%、「41以上」が26.4%となっている。(図2-2-2)

【図2-2-2 店舗数別】

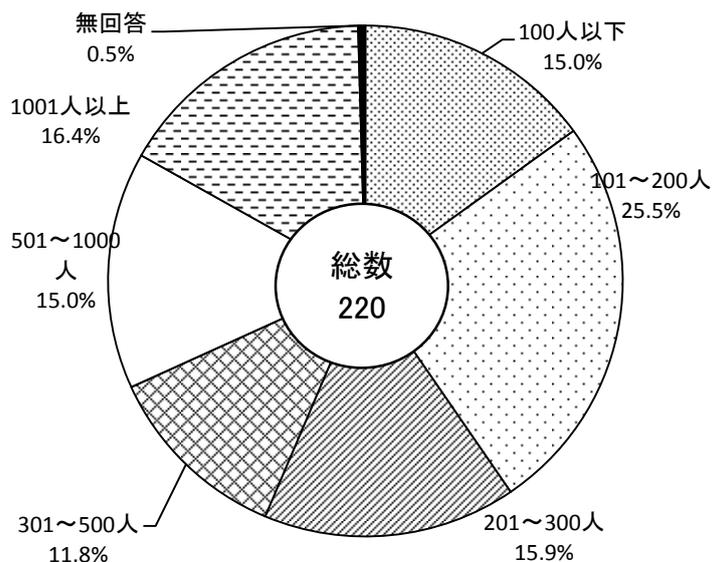


注：選択肢「41~60」、「61~80」、「81~100」、「101~120」、「121~140」、「141~160」、「161~180」、「181~200」、「201以上」の合計を「41以上」と表記している。

(3) 従業員数・職員数別 (問3)

回答金融機関を従業員数・職員数別にみると、「100人以下」15.0%、「101~200人」が25.5%、「201~300人」が15.9%、「301~500人」が11.8%、「501~1,000人」が15.0%、「1,001人以上」が16.4%となっている。(図2-2-3)

【図2-2-3 従業員数・職員数別】



注：正社員・パート・アルバイトを含むが、経営者・役員、派遣・下請従業者等は含まない。

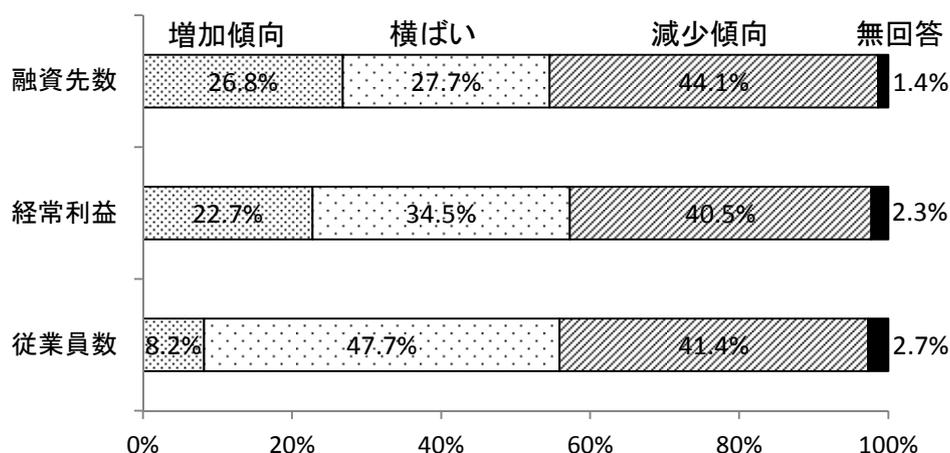
注：選択肢「1,001~2,000人」、「2,001~3,000人」、「3,001人以上」の合計を「1,001人以上」と表記している。

(4) 5年前(2012/3期)と比べた融資先数、経常利益、従業員数(問4)

- ①融資先数：5年前(2012/3期、以下同)と比べた融資先数を聞いたところ、「増加傾向」が26.8%、「横ばい」が22.7%、「減少傾向」が44.1%となった。
- ②経常利益：5年前と比べた経常利益を聞いたところ、「増加傾向」が22.7%、「横ばい」が34.5%、「減少傾向」が40.5%となった。
- ③従業員数：5年前と比べた従業員数を聞いたところ、「増加傾向」が8.2%、「横ばい」が47.7%、「減少傾向」が41.4%となった。(図2-2-4)

上記の結果をみると、各項目ともに「減少傾向」の割合が4割程度を占めており、厳しい経営環境に置かれている地域金融機関の割合が高くなっている。

【図2-2-4 5年前(2012/3期)と比べた融資先数、経常利益、従業員数】



2.3 事業承継・M&Aの支援体制

(1) 事業承継・M&Aの専任担当者(問5)

事業承継・M&Aの専任担当者の有無とその人数を尋ねた。

①全体

i 事業承継の専任担当者

事業承継の専任担当者は、「いない」が92.7%、「いる」が6.8%となった。また、「いる」と回答した地域金融機関15先の専任担当者の数は、5人以下が9先(60.0%)を占めた。

ii M&Aの専任担当者

M&Aの専任担当者は、「いない」が91.8%、「いる」が7.7%となった。また、「いる」と回答した地域金融機関17先の専任担当者の数は、5人以下が14先(82.3%)を占めた。

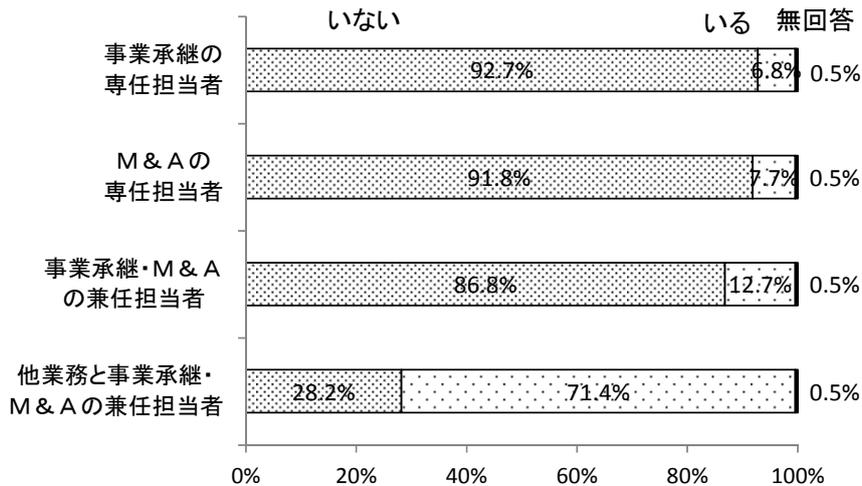
iii 事業承継・M&Aの兼任担当者

事業承継・M&Aの兼任担当者は、「いない」が86.8%、「いる」が12.7%となった。また、「いる」と回答した地域金融機関28先の専任担当者の数は、5人以下が24先(85.7%)を占めた。

iv 他業務と事業承継・M&Aの兼任担当者

他業務と事業承継・M&Aの兼任担当者は、「いない」が28.2%、「いる」が71.4%となった。また、「いる」と回答した地域金融機関157先の専任担当者の数は、5人以下が138先(87.9%)を占めた。(図2-3-1)

【図2-3-1 事業承継・M&Aの専任担当者（全体）】



②地銀・信金信組別

回答結果を地方銀行と第二地方銀行の合計（以下、地銀）と信用金庫と信用組合の合計（以下、信金信組）別に分析した。

i 事業承継の専任担当者

地銀は「いない」が69.2%、「いる」が30.8%となった一方、信金信組は「いない」が97.8%、「いる」が1.7%となった。

ii M&Aの専任担当者

地銀は「いない」が61.5%、「いる」が38.5%となった一方、信金信組は「いない」が98.3%、「いる」が1.1%となった。

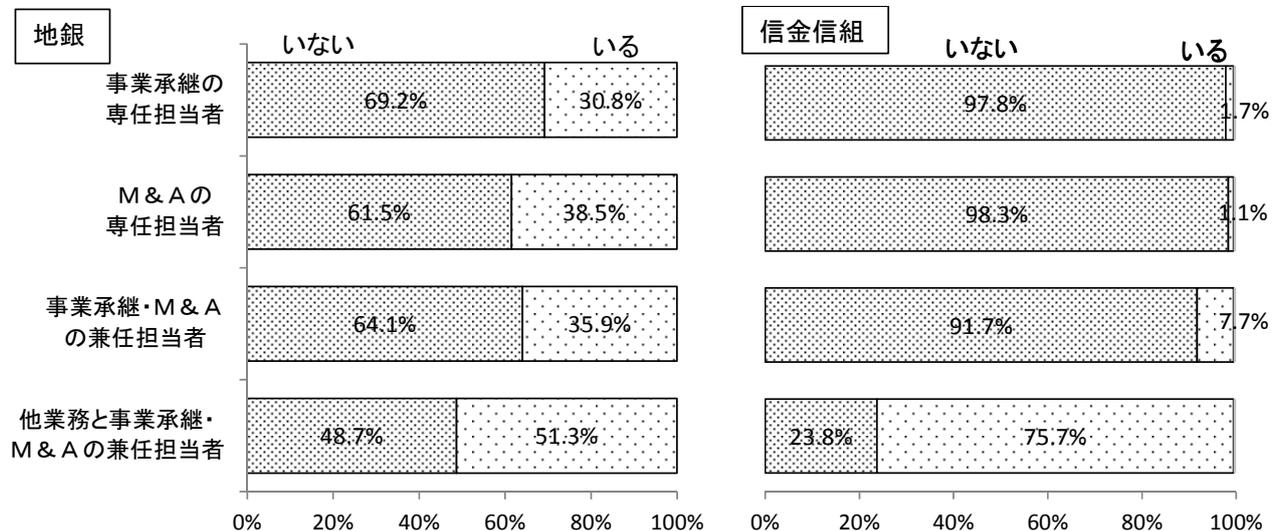
iii 事業承継・M&Aの兼任担当者

地銀は「いない」が64.1%、「いる」が35.9%となった一方、信金信組は「いない」が91.7%、「いる」が7.7%となった。

iv 他業務と事業承継・M&Aの兼任担当者

地銀は「いない」が48.7%、「いる」が51.3%となった一方、信金信組は「いない」が23.8%、「いる」が75.7%となった。（図2-3-2）

【図2-3-2 事業承継・M&Aの専任担当者（地銀・信金信組別）】



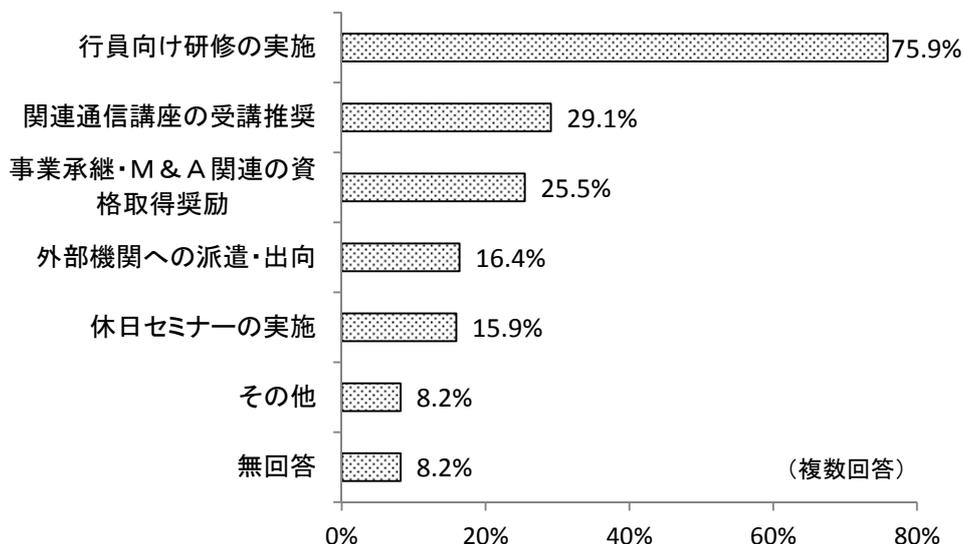
(2) 事業承継・M&Aに関する人材育成策 (問6)

本部・営業店の担当者に行っている事業承継・M&Aに関する人材育成策を尋ねた。

①全体

「行員向け研修の実施」が75.9%と最も多く、以下、「関連通信講座の受講推奨」が29.1%、「事業承継・M&A関連の資格取得奨励」が25.5%、「外部機関への派遣・出向」が16.4%、「休日セミナーの実施」が15.9%などとなっている。(図2-3-3)

【図2-3-3 事業承継・M&Aに関する人材育成策 (全体)】

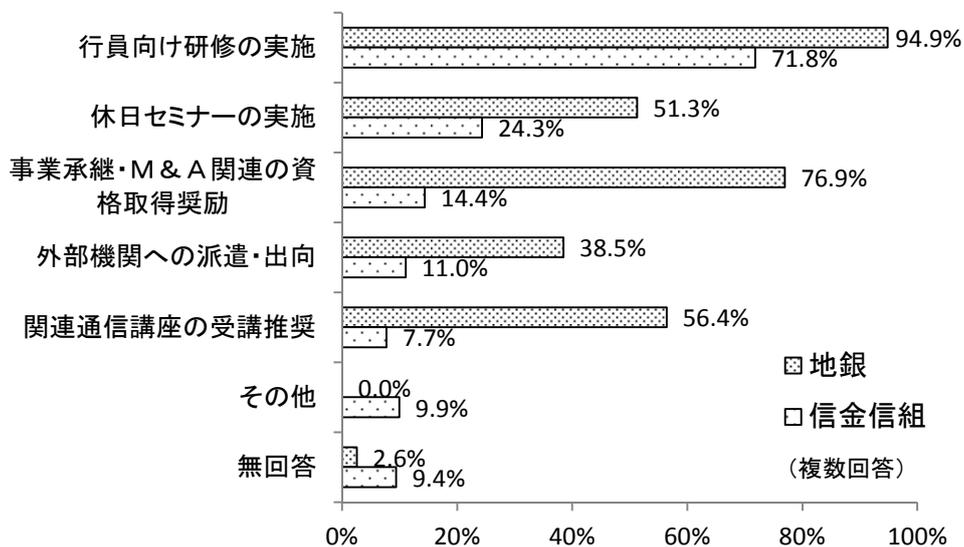


②地銀・信金信組別

地銀と信金信組別にみると、地銀では、「行員向け研修の実施」が94.9%と最も多く、以下、「事業承継・M&A関連の資格取得奨励」が76.9%、「関連通信講座の受講推奨」が56.4%、「休日セミナーの実施」が51.3%、「外部機関への派遣・出向」が38.5%などとなっている。

一方、信金信組では、「行員向け研修の実施」が71.8%と最も多く、以下、「休日セミナーの実施」が24.3%、「事業承継・M&A関連の資格取得奨励」が14.4%、「外部機関への派遣・出向」が11.0%などとなっている。(図2-3-4)

【図2-3-4 事業承継・M&Aに関する人材育成策 (地銀・信金信組別)】

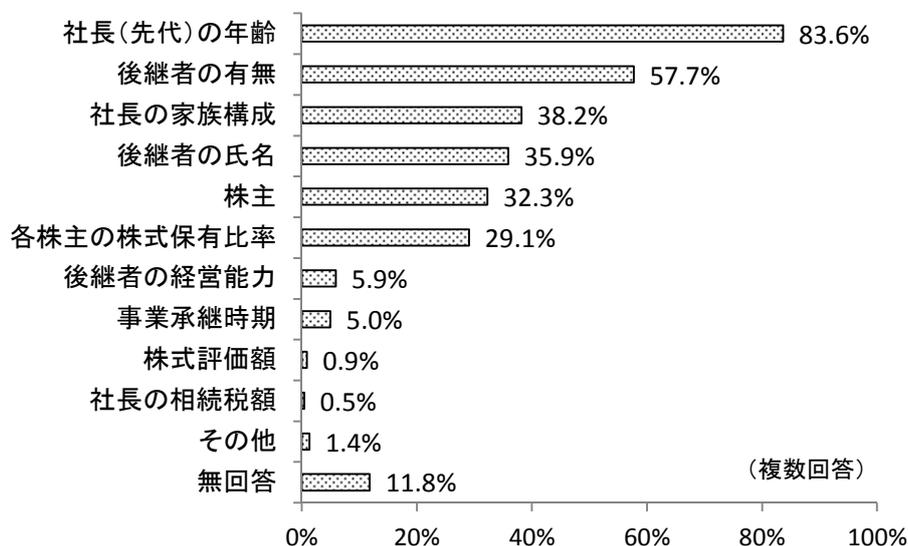


(3) 取引先情報の把握 (問7)

① 全体

取引先の情報の中で、全店で統一して把握している項目を尋ねたところ、「社長(先代)の年齢」が83.6%と最も多く、以下「後継者の有無」が57.7%、「社長の家族構成」が38.2%、「後継者の氏名」が35.9%、「株主」が32.3%などとなっている。(図2-3-5)

【図2-3-5 取引先情報の把握(全体)】

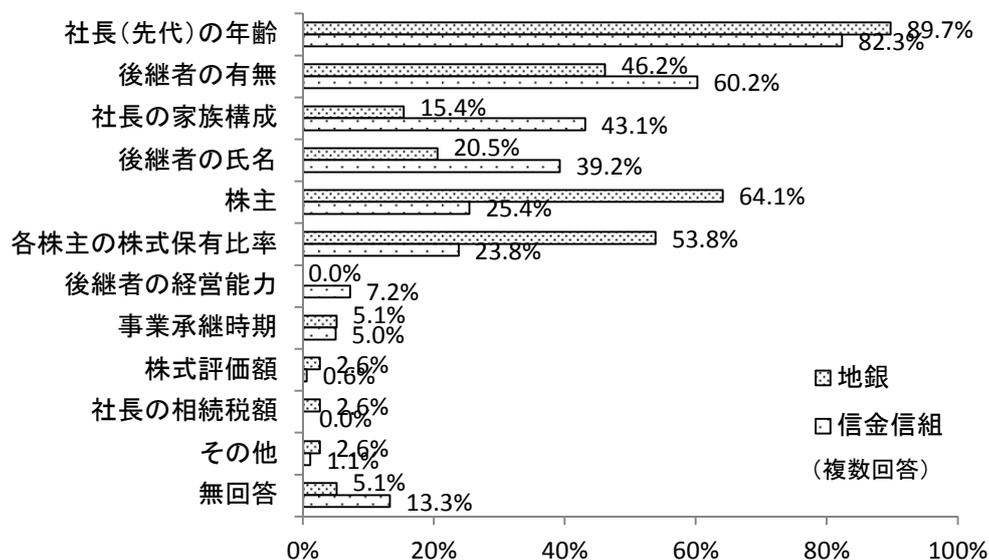


② 地銀・信金信組別

地銀と信金信組別にみると、地銀では、「社長(先代)の年齢」が89.7%と最も多く、以下「株主」が64.1%、「各株主の株式保有比率」が53.8%「後継者の有無」が46.2%などとなっている。

一方、信金信組では、「社長(先代)の年齢」が82.3%と最も多く、以下「後継者の有無」が60.2%、「社長の家族構成」が43.1%、「後継者の氏名」が39.2%、「株主」が25.4%、「各株主の株式保有比率」が23.8%などとなっている。(図2-3-6)

【図2-3-6 取引先情報の把握(地銀・信金信組別)】



(4) 事業承継・M&A支援の目標設定 (問8)

事業承継・M&A支援の目標を設定しているかを尋ねた。

①全体

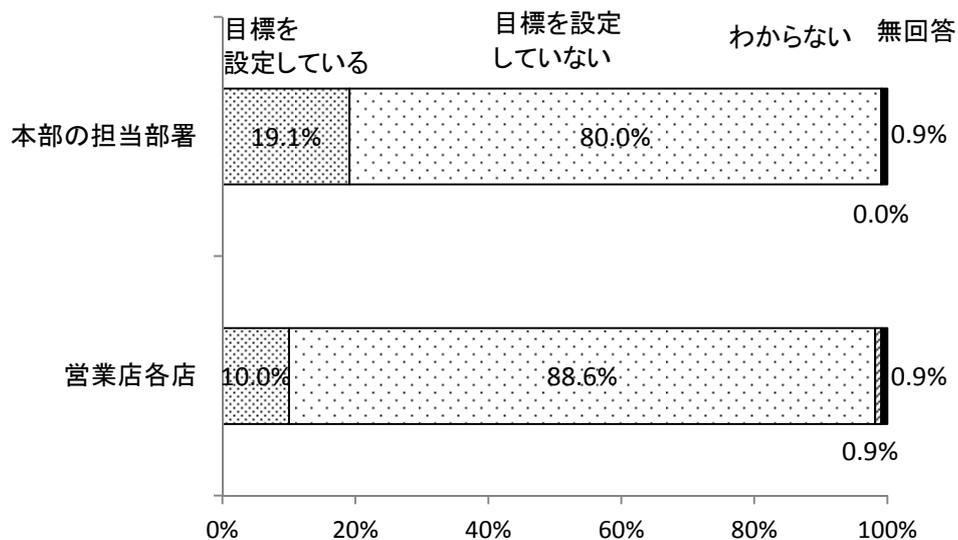
i 本部の担当部署

本部の担当部署では、「目標を設定している」が19.1%、「目標を設定していない」が80.0%となった。

ii 営業店各店

営業店各店では、「目標を設定している」が10.0%、「目標を設定していない」が88.6%となった。(図2-3-7)

【図2-3-7 事業承継・M&A支援の目標設定 (全体)】



②地銀・信金信組別

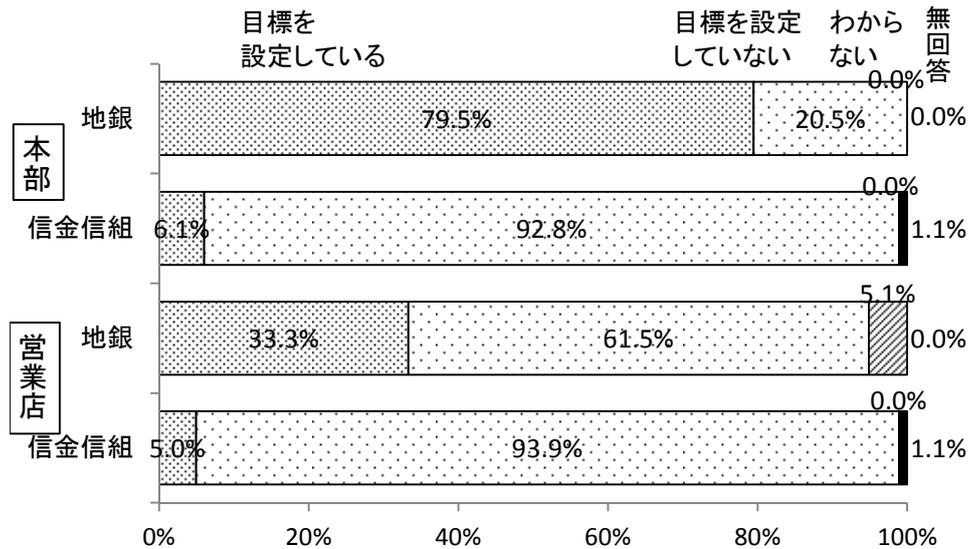
i 本部の担当部署

地銀・信金信組別にみると、地銀では「目標を設定している」が79.5%、「目標を設定していない」が20.5%となった。一方、信金信組では、「目標を設定している」が6.1%、「目標を設定していない」が92.8%となった。

ii 営業店各店

地銀・信金信組別にみると、地銀では「目標を設定している」が33.3%、「目標を設定していない」が61.5%となった。一方、信金信組では、「目標を設定している」が5.0%、「目標を設定していない」が93.9%となった。(図2-3-8)

【図2-3-8 事業承継・M&A支援の目標設定（地銀・信金信組別）】

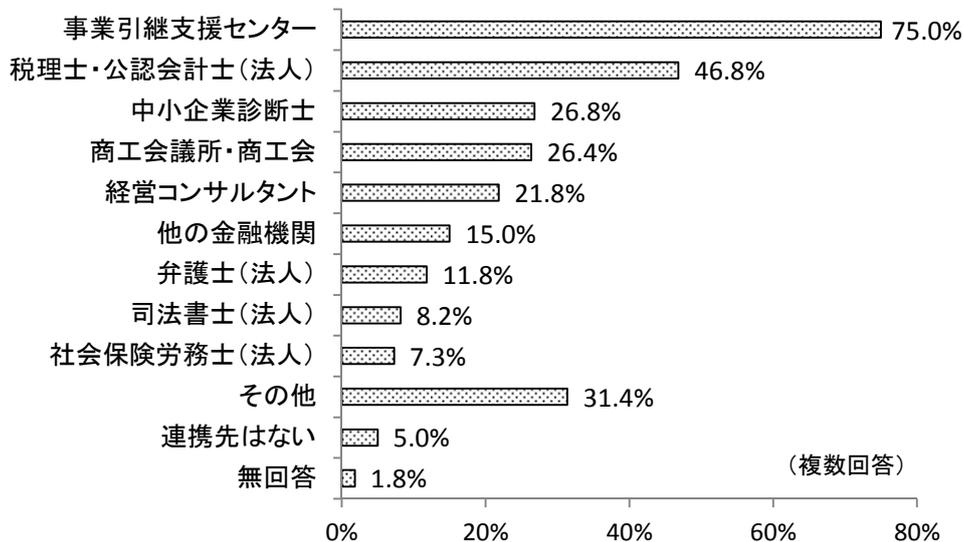


(5) 外部機関との連携先（問9）

①全体

事業承継・M&Aの分野で連携している外部機関を尋ねたところ、「事業引継支援センター」が75.0%と最も多く、以下「税理士・公認会計士（法人）」が46.8%、「中小企業診断士」が26.8%、「商工会議所・商工会」が26.4%、「経営コンサルタント」が21.8%などとなっている。なお、「その他」には、信金キャピタル（株）、（株）日本M&Aセンター、M&A仲介業者、（独）中小企業基盤整備機構などの記入が多かった。（図2-3-9）

【図2-3-9 外部機関との連携先（全体）】



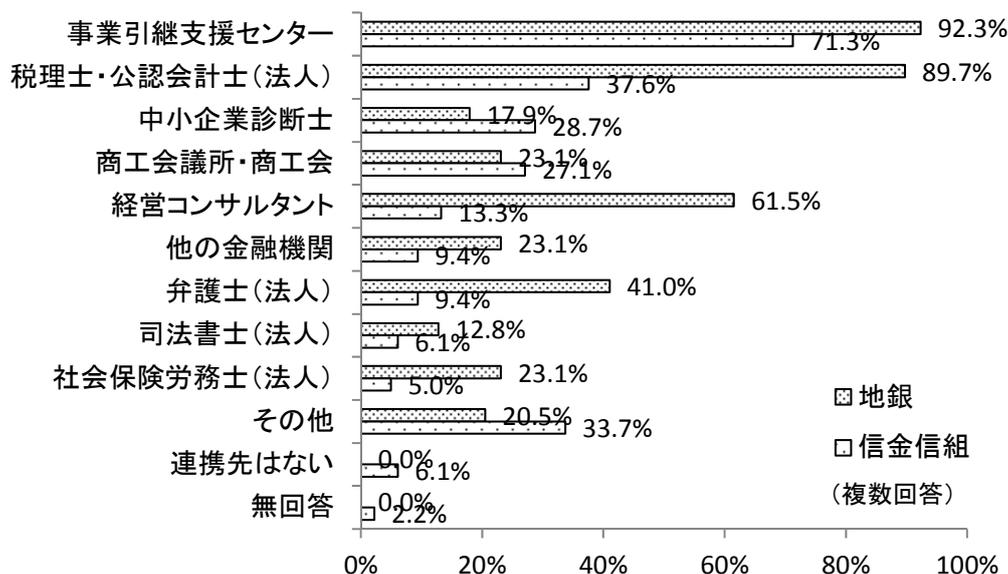
②地銀・信金信組別

地銀と信金信組別にみると、地銀では、「事業引継支援センター」が92.3%と最も多く、以下「税理士・公認会計士（法人）」が89.7%、「経営コンサルタント」が61.5%、「弁護士（法人）」が41.0%などとなっている。

一方、信金信組では、「事業引継支援センター」が71.3%と最も多く、以下「税理士・

公認会計士(法人)」が 37.6%、「中小企業診断士」が 28.7%、「商工会議所・商工会」が 27.1%、「経営コンサルタント」が 13.3%などとなっている。(図 2-3-10)

【図 2-3-10 外部機関との連携先(地銀・信金信組別)】



2. 4 事業承継・M&A支援の現状

(1) 事業承継・M&A支援に対する考え方(問10)

事業承継・M&A支援に対する考え方を尋ねた。

①全体

i 事業承継

事業承継に対して「積極的」が 28.6%、「やや積極的」が 39.1%となり、積極的な地域金融機関の割合の合計は 67.7%であった。一方、「消極的」が 3.2%、「やや消極的」が 0.5%となり、消極的な地域金融機関の割合の合計は 3.7%であった。

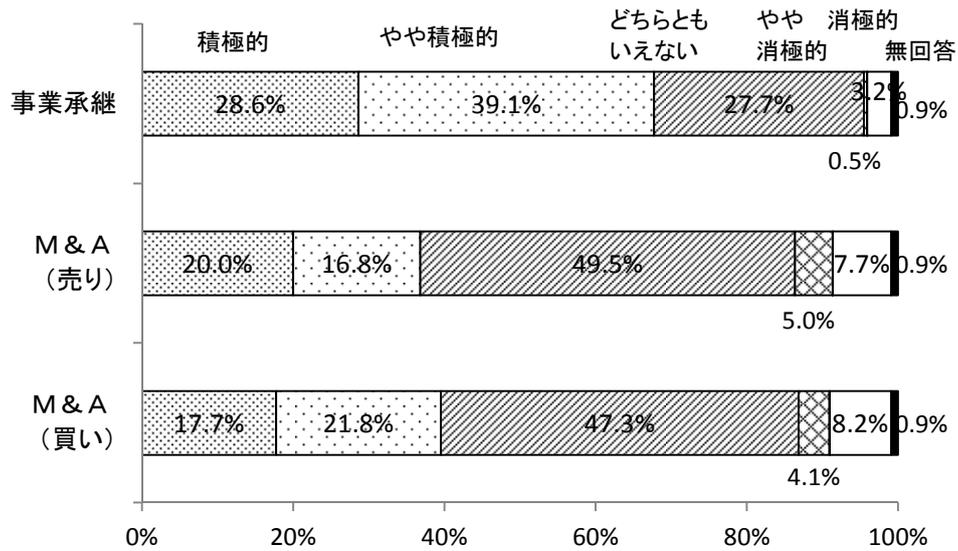
ii M&A(売り)

M&A(売り)に対して「積極的」が 20.0%、「やや積極的」が 16.8%となり、積極的な地域金融機関の割合の合計は 36.8%であった。一方、「消極的」が 7.7%、「やや消極的」が 5.0%となり、消極的な地域金融機関の割合の合計は 12.5%であった。

iii M&A(買い)

M&A(買い)に対して「積極的」が 17.7%、「やや積極的」が 21.8%となり、積極的な地域金融機関の割合の合計は 39.5%であった。一方、「消極的」が 8.2%、「やや消極的」が 4.1%となり、消極的な地域金融機関の割合の合計は 12.3%であった。(図 2-4-1)

【図 2-4-1 事業承継・M&A 支援に対する考え方 (全体)】



②地銀・信金信組別

i 事業承継

地銀は「積極的」が 66.7%「やや積極的」が 20.5%となり、積極的な地銀の割合の合計は 87.2%であった。一方、信金信組は「積極的」が 20.4%「やや積極的」が 43.1%となり、積極的な信金信組の割合の合計は 63.5%であった。

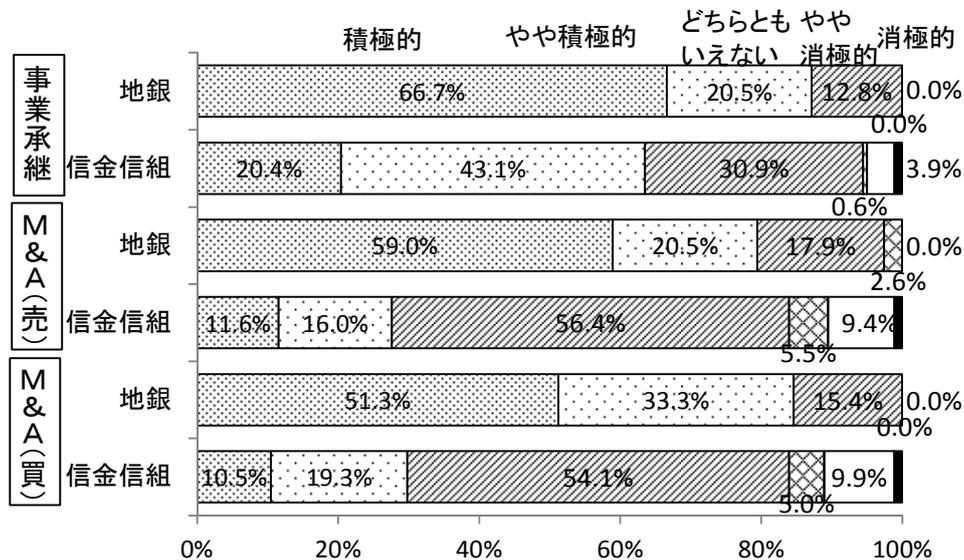
ii M&A (売り)

地銀は「積極的」が 59.0%「やや積極的」が 20.5%となり、積極的な地銀の割合の合計は 79.5%であった。一方、信金信組は「積極的」が 11.6%「やや積極的」が 16.0%となり、積極的な信金信組の割合の合計は 27.6%であった。

iii M&A (買い)

地銀は「積極的」が 51.3%「やや積極的」が 33.3%となり、積極的な地銀の割合の合計は 84.6%であった。一方、信金信組は「積極的」が 10.5%「やや積極的」が 19.3%となり、積極的な信金信組の割合の合計は 29.8%であった。(図 2-4-2)

【図 2-4-2 事業承継・M&A 支援に対する考え方 (地銀・信金信組別)】

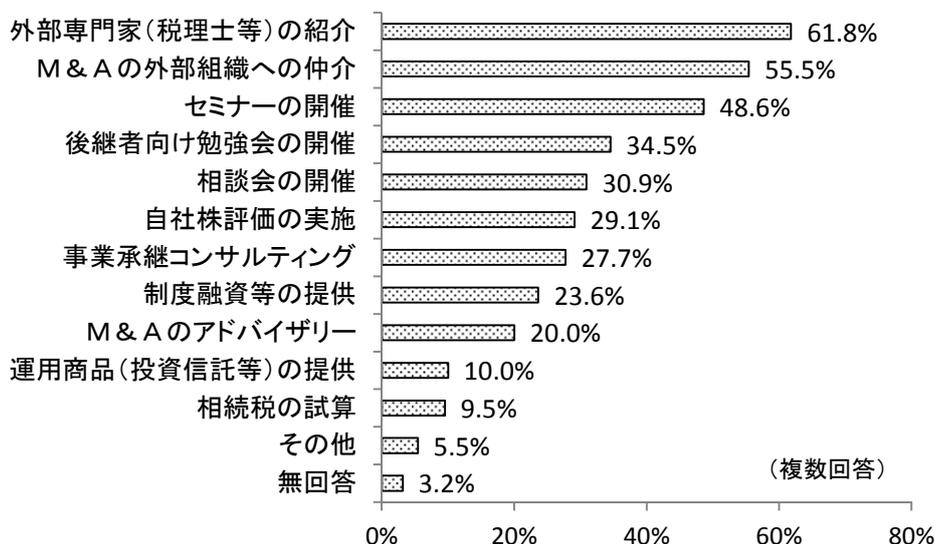


(2) 事業承継・M&A支援策 (問 11)

①全体

取引先に対して実施している事業承継・M&A支援策を尋ねたところ、「外部専門家(税理士等)の紹介」が61.8%と最も多く、以下「M&Aの外部組織への仲介」が55.5%、「セミナーの開催」が48.6%、「後継者向け勉強会の開催」が34.5%、「相談会の開催」が30.9%などとなっている。(図2-4-3)

【図2-4-3 事業承継・M&A支援策 (全体)】

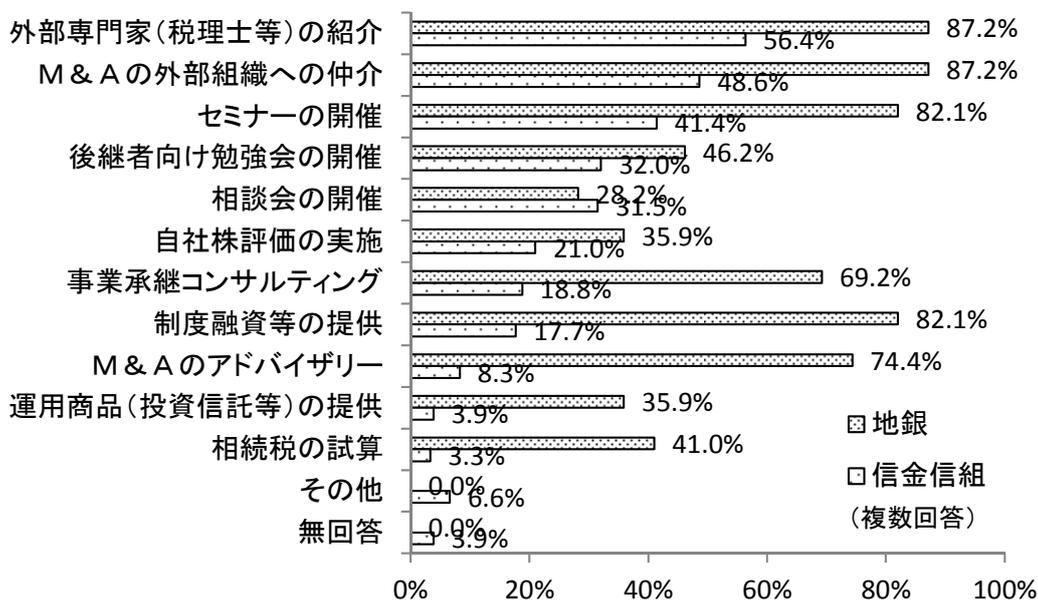


②地銀・信金信組別

地銀は「外部専門家(税理士等)の紹介」、「M&Aの外部組織への仲介」がともに87.2%と最も多く、以下「セミナーの開催」、「制度融資等の提供」がともに82.1%、「M&Aのアドバイザー」が74.4%、「事業承継コンサルティング」が69.2%などとなっている。

信金信組は、「外部専門家(税理士等)の紹介」が56.4%と最も多く、以下「M&Aの外部組織への仲介」が48.6%、「セミナーの開催」が41.4%、「後継者向け勉強会の開催」が32.0%、「相談会の開催」が28.2%などとなっている。(図2-4-4)

【図2-4-4 事業承継・M&A支援策 (地銀・信金信組別)】



(3) 事業承継・M&A支援によって得られる成果・メリット (問12)

事業承継・M&A支援によって得られる成果・メリットを尋ねた。

①全体

i 収益の獲得

収益の獲得に対して「成果・メリットがある」が13.2%、「ある程度成果・メリットがある」が30.5%となり、成果・メリットがある地域金融機関の割合の合計は43.7%であった。一方、「成果・メリットがない」が3.2%、「あまり成果・メリットがない」が7.7%となり、成果・メリットがない・少ない地域金融機関の割合の合計は10.9%であった。

ii 融資の増加

融資の増加に対して「成果・メリットがある」が11.8%、「ある程度成果・メリットがある」が39.1%となり、成果・メリットがある地域金融機関の割合の合計は50.9%であった。一方、「成果・メリットがない」が3.2%、「あまり成果・メリットがない」が8.2%となり、成果・メリットがない・少ない地域金融機関の割合の合計は11.4%であった。

iii 取引先の確保

取引先の確保に対して「成果・メリットがある」が22.3%、「ある程度成果・メリットがある」が43.2%となり、成果・メリットがある地域金融機関の割合の合計は65.5%であった。一方、「成果・メリットがない」が2.7%、「あまり成果・メリットがない」が4.1%となり、成果・メリットがない・少ない地域金融機関の割合の合計は6.8%であった。

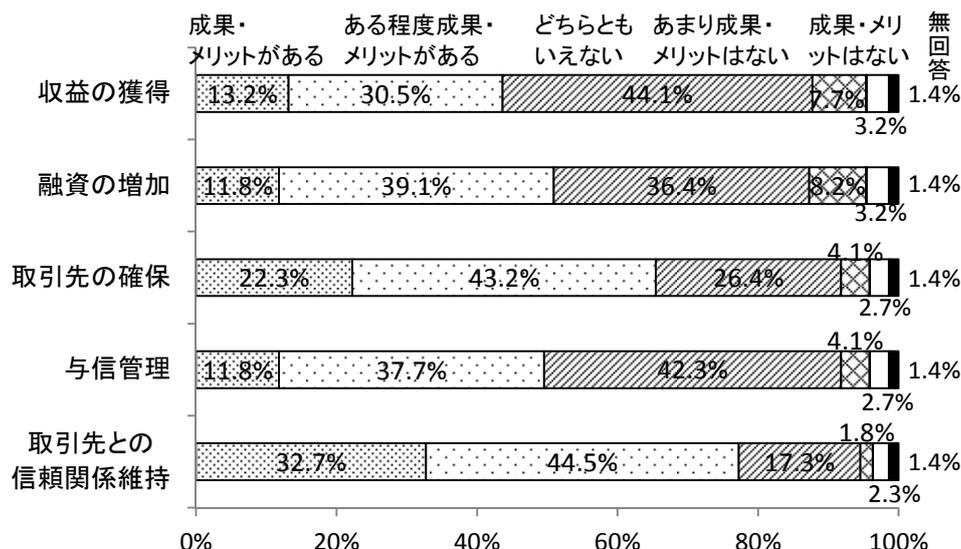
iv 与信管理

与信管理に対して「成果・メリットがある」が11.8%、「ある程度成果・メリットがある」が37.7%となり、成果・メリットがある地域金融機関の割合の合計は49.5%であった。一方、「成果・メリットがない」が2.7%、「あまり成果・メリットがない」が4.1%となり、成果・メリットがない・少ない地域金融機関の割合の合計は6.8%であった。

v 取引先との信頼関係維持

取引先の確保に対して「成果・メリットがある」が32.7%、「ある程度成果・メリットがある」が44.5%となり、成果・メリットがある地域金融機関の割合の合計は77.2%であった。一方、「成果・メリットがない」が2.3%、「あまり成果・メリットがない」が1.8%となり、成果・メリットがない・少ない地域金融機関の割合の合計は4.1%であった。(図2-4-5)

【図 2-4-5 事業承継・M&A 支援によって得られる成果・メリット (全体)】



②地銀・信金信組別

i 収益の獲得

地銀は「成果・メリットがある」が 46.2%、「ある程度成果・メリットがある」が 38.5% となり、成果・メリットがある地銀の割合の合計は 84.7%であった。一方、信金信組は「成果・メリットがある」が 6.1%、「ある程度成果・メリットがある」が 28.7%となり、何らかの成果・メリットがある信金信組の割合の合計は 34.8%であった。

ii 融資の増加

地銀は「成果・メリットがある」が 43.6%、「ある程度成果・メリットがある」が 41.0% となり、成果・メリットがある地銀の割合の合計は 84.6%であった。一方、信金信組は「成果・メリットがある」が 5.0%、「ある程度成果・メリットがある」が 38.7%となり、何らかの成果・メリットがある信金信組の割合の合計は 43.7%であった。

iii 取引先の確保

地銀は「成果・メリットがある」が 41.0%、「ある程度成果・メリットがある」が 43.6% となり、成果・メリットがある地銀の割合の合計は 84.6%であった。一方、信金信組は「成果・メリットがある」が 18.2%、「ある程度成果・メリットがある」が 43.1%となり、何らかの成果・メリットがある信金信組の割合の合計は 61.3%であった。

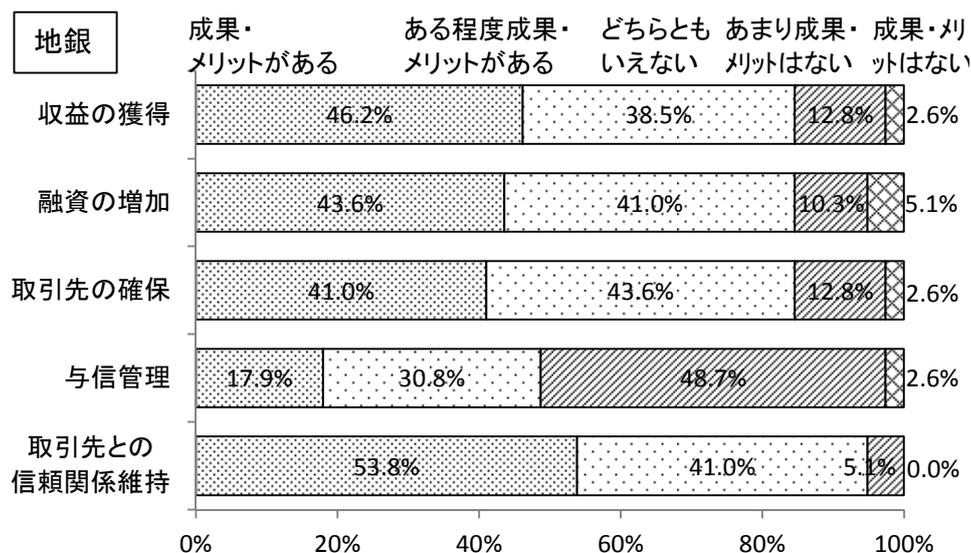
iv 与信管理

地銀は「成果・メリットがある」が 17.9%、「ある程度成果・メリットがある」が 30.8% となり、成果・メリットがある地銀の割合の合計は 48.7%であった。一方、信金信組は「成果・メリットがある」が 10.5%、「ある程度成果・メリットがある」が 39.2%となり、何らかの成果・メリットがある信金信組の割合の合計は 49.7%であった。

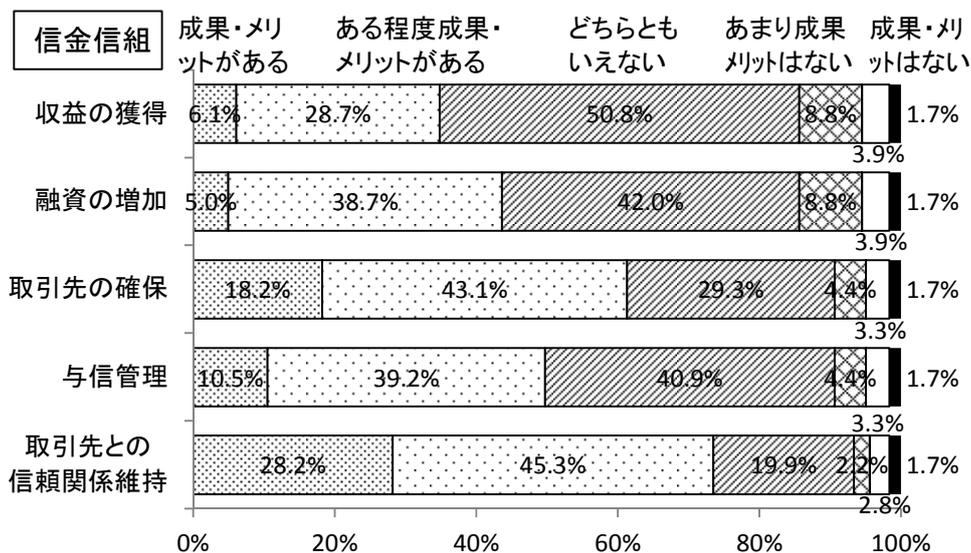
v 取引先との信頼関係維持

地銀は「成果・メリットがある」が 53.8%、「ある程度成果・メリットがある」が 41.0% となり、成果・メリットがある地銀の割合の合計は 94.8%であった。一方、信金信組は「成果・メリットがある」が 28.2%、「ある程度成果・メリットがある」が 45.3%となり、成果・メリットがある信金信組の割合の合計は 73.5%であった。(図 2-4-6・7)

【図 2-4-6 事業承継・M&A 支援によって得られる成果・メリット（地銀）】



【図 2-4-7 事業承継・M&A 支援によって得られる成果・メリット（信金信組別）】

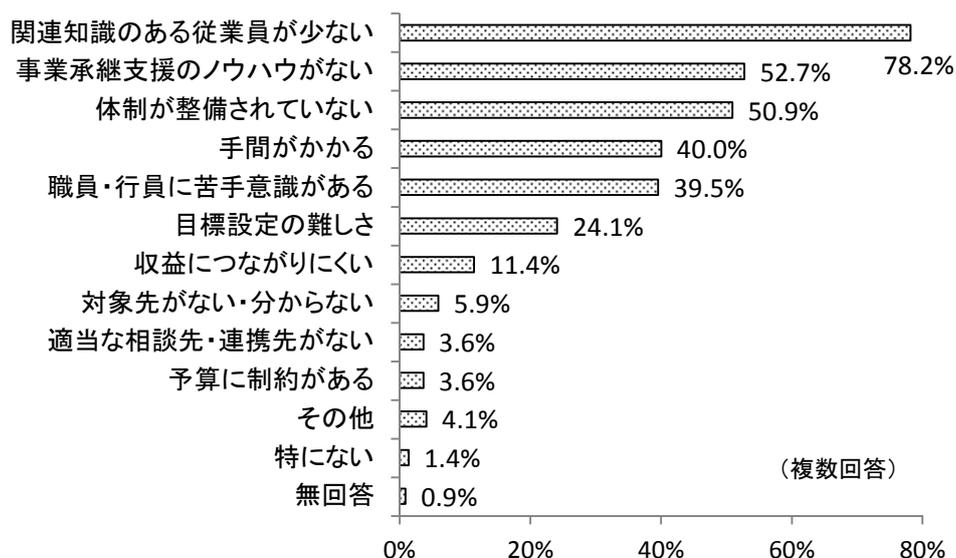


(4) 事業承継・M&A 支援上の課題（問 13）

①全体

事業承継・M&A 支援上の課題を尋ねたところ、「関連知識のある従業員が少ない」が 78.2%と最も多く、以下「事業承継支援のノウハウがない」が 52.7%、「体制が整備されていない」が 50.9%、「手間がかかる」が 40.0%、「職員・行員に苦手意識がある」が 39.5% などとなっている。（図 2-4-8）

【図 2-4-8 事業承継・M & A 支援上の課題 (全体)】

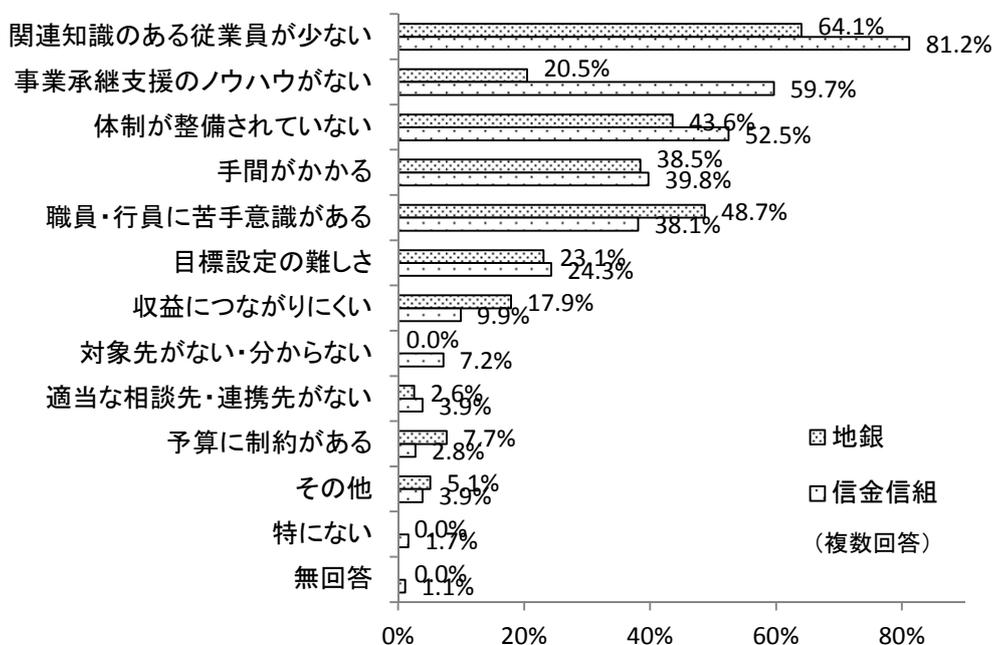


②地銀・信金信組別

地銀は「関連知識のある従業員が少ない」が 64.1%と最も多く、以下、「職員・行員に苦手意識がある」が 48.7%、「体制が整備されていない」が 43.6%、「手間がかかる」が 38.5%、「目標設定の難しさ」が 23.1%などとなっている。

信金信組は、「関連知識のある従業員が少ない」が 81.2%と最も多く、以下「事業承継支援のノウハウがない」が 59.7%、「体制が整備されていない」が 52.5%、「手間がかかる」が 39.8%、「職員・行員に苦手意識がある」が 38.1%などとなっている。(図 2-4-9)

【図 2-4-9 事業承継・M & A 支援上の課題 (地銀・信金信組別)】



2. 5 アンケート調査結果のまとめ

(1) 事業承継・M&Aの支援体制

①専任担当者

事業承継・M&Aの専任担当者を配置している地域金融機関の割合は低く、多くの地域金融機関が他業務と事業承継・M&A業務を兼任する担当者を置くにとどまっている。

地銀・信金信組別にみると、約3～4割の地銀が事業承継・M&Aの専任担当者を配置している一方、専任担当者を置いている信金信組は非常に限定的である。

②人材育成策

担当者への人材育成策で、過半数となったのは「行員向け研修の実施」のみであった。

地銀では、上位4項目が過半数となるなど様々な人材育成を実施し、従業員の事業承継・M&Aの能力を高めている。一方、信金信組で過半数となったのは「行員向け研修の実施」のみであり、限られた人材育成策しか行なわれていない。

③取引先情報の把握

全店で統一して把握している取引先の情報で、過半数となったのは「社長（先代）の年齢」のみであった。

地銀では、「社長（先代）の年齢」、「株主」、「各株主の株式保有比率」が過半数となり、株主に関する情報を把握している一方、信金信組では、「社長（先代）の年齢」、「後継者の有無」が過半数となり、社長や後継者の家族関係を中心に取引先情報を把握している。

④目標設定

8割以上の地域金融機関が、本部の担当部署、営業店各店ともに、事業承継・M&Aの目標を設定していなかった。

地銀では、本部の担当部署で約8割、営業店各店で約3割が目標を設定している一方、信金信組では、本部・営業店ともに目標を設定している割合は5%程度にとどまっている。

⑤外部機関との連携先

連携している外部機関で、過半数となったのは「社長（先代）の年齢」のみであった。

地銀では、「事業引継支援センター」、「税理士・公認会計士（法人）」、「経営コンサルタント」の回答が過半数となるなど、幅広い外部機関と連携している一方、信金信組では、過半数となったのは「事業引継支援センター」のみであり、地銀に比べ外部機関との連携が進んでいないことが分かる。

(2) 事業承継・M&A支援の取組状況

①事業承継・M&Aに対する考え方

事業承継に対して積極的な地域金融機関が約7割を占めた一方、M&A（売り・買い）に対して積極的な地域金融機関の割合は、約4割にとどまっている。

地銀は、事業承継・M&Aともに約8割が積極的な考え方を持っている。これに対して、信金信組は約6割が事業承継に対して積極的である一方、M&A（売り・買い）に対して積極的な信金信組の割合は、約3割にとどまっている。

②事業承継・M&A支援策

取引先に対して実施している事業承継・M&A支援策のうち、過半数となったのは「外部専門家（税理士等）の紹介」、「M&Aの外部組織への仲介」のみであった。

多くの項目で地銀の回答割合が信金信組を上回っており、地銀の方が幅広い支援策を実施しているほか、制度融資等の提供、事業承継コンサルティング、M&Aのアドバイザーといった、地域金融機関の収益につながる業務を積極的に行っている。

③事業承継・M&Aによって得られる成果・メリット

事業承継・M&A支援によって得られている成果・メリットとして、「取引先の確保」、「取引先との信頼関係維持」をあげた地域金融機関が約6～7割と比較的高い割合を占めた一方、「収益の獲得」、「融資の増加」、「与信管理」をあげた地域金融機関の割合は、約4～5割にとどまっている。

事業承継・M&A支援によって得られている成果・メリットとして、地銀は「与信管理」が約5割にとどまった一方、「収益の獲得」、「融資の増加」、「取引先の確保」、「取引先との信頼関係維持」が8～9割と高い割合を占めており、収益の獲得、融資の増加につながっているところが多い。

これに対して、信金信組は、「取引先の確保」、「取引先との信頼関係維持」が約6～7割と比較的高い割合を占めた一方、「収益の獲得」、「融資の増加」、「与信管理」の割合は、約3～5割にとどまっており、収益の増加につながる成果・メリットを得られていないところが多い。

④事業承継・M&A支援上の課題

事業承継・M&A支援上課題で、過半数となったのは「関連知識のある従業員が少ない」、「事業承継支援のノウハウがない」、「体制が整備されていない」であった。

地銀・信金信組ともに「関連知識のある従業員が少ない」が第1位となっており、事業承継・M&A支援を実行できる人材が不足していることが最大の課題である。また、信金信組では「事業承継支援のノウハウがない」、「体制が整備されていない」も過半数を占めており、事業承継・M&A支援のノウハウ不足、体制の未整備も事業承継・M&A支援上の課題となっている。

3 新潟県内地域金融機関における事業承継・M&Aの支援状況調査結果

新潟県に本店を置く金融機関23先のうち、アンケートに回答した17先(回収率73.9%)の回答結果を抽出し(以下、新潟)、本県金融機関における事業承継・M&Aの支援状況をまとめた。なお、図内には全体の値を記載し、全体との比較を分かりやすくしている。

以下、本稿の中心テーマである事業承継・M&Aの支援体制から記載する。

3.1 事業承継・M&Aの支援体制

(1) 事業承継・M&Aの専任担当者(問5)

事業承継・M&Aの専任担当者の有無とその人数を尋ねた。

①事業承継の専任担当者

事業承継の専任担当者は、「いない」が88.2%、「いる」が11.8%となった。また、「いる」と回答した金融機関2先の専任担当者の数は、5人以下が2先(100%)を占めた。

②M&Aの専任担当者

M&Aの専任担当者は、「いない」が88.2%、「いる」が11.8%となった。また、「いる」と回答した金融機関2先の専任担当者の数は、5人以下が2先(100%)を占めた。

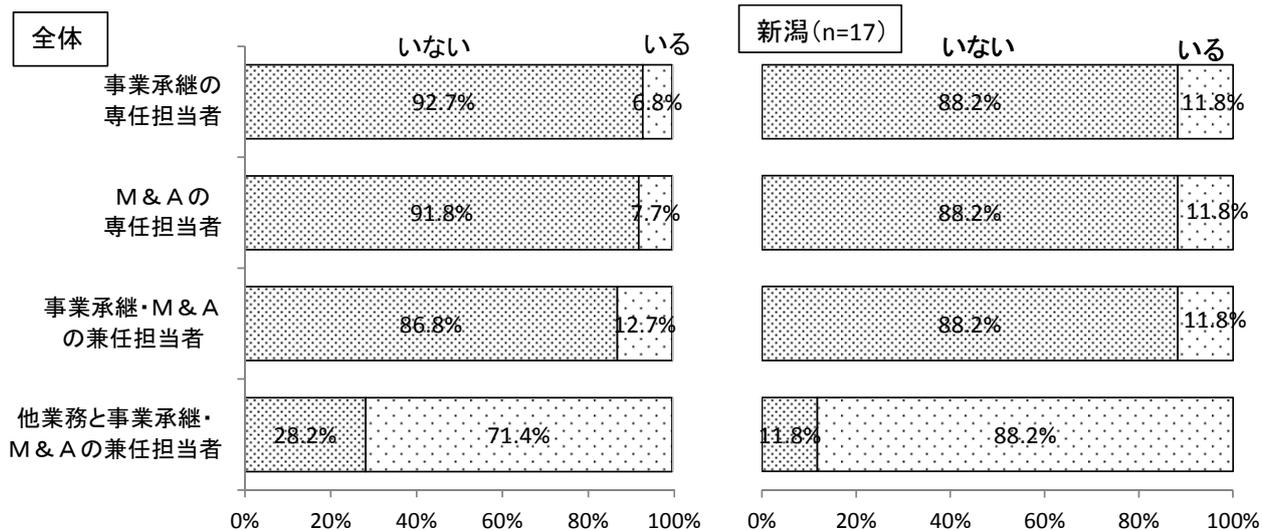
③ 事業承継・M&Aの兼任担当者

事業承継・M&Aの兼任担当者は、「いない」が88.2%、「いる」が11.8%となった。また、「いる」と回答した金融機関2先の専任担当者の数は、5人以下が2先(100%)を占めた。

④ 他業務と事業承継・M&Aの兼任担当者

他業務と事業承継・M&Aの兼任担当者は、「いない」が11.8%、「いる」が88.2%となった。また、「いる」と回答した金融機関15先の専任担当者の数は、5人以下が10先(66.7%)を占めた。(図3-1-1)

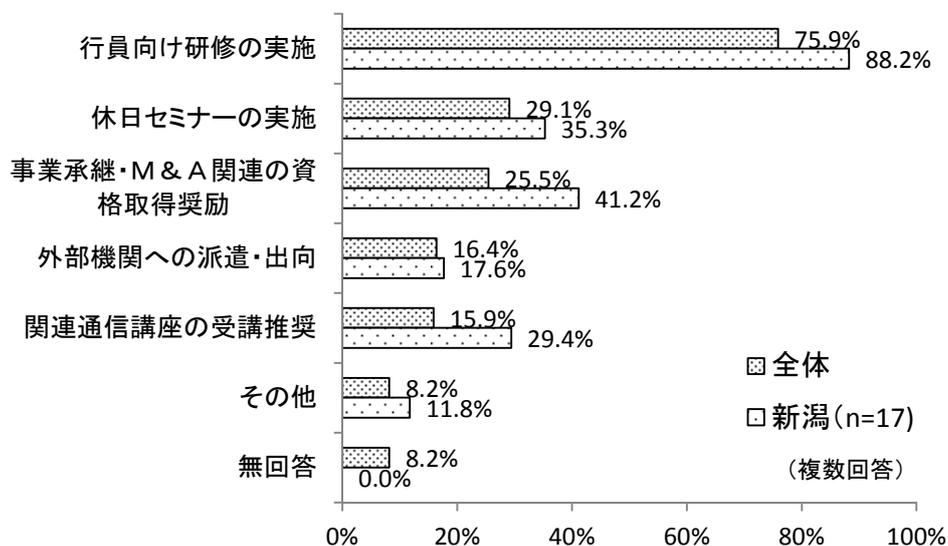
【図3-1-1 事業承継・M&Aの専任担当者(全体・新潟)】



(2) 事業承継・M&Aに関する人材育成策(問6)

本部・営業店の担当者に行っている事業承継・M&Aに関する人材育成策を尋ねたところ、「行員向け研修の実施」が88.2%と最も多く、以下、「事業承継・M&A関連の資格取得奨励」が41.2%、「休日セミナーの実施」が35.3%、「関連通信講座の受講推奨」が29.4%、「外部機関への派遣・出向」が17.6%などとなっている。(図3-1-2)

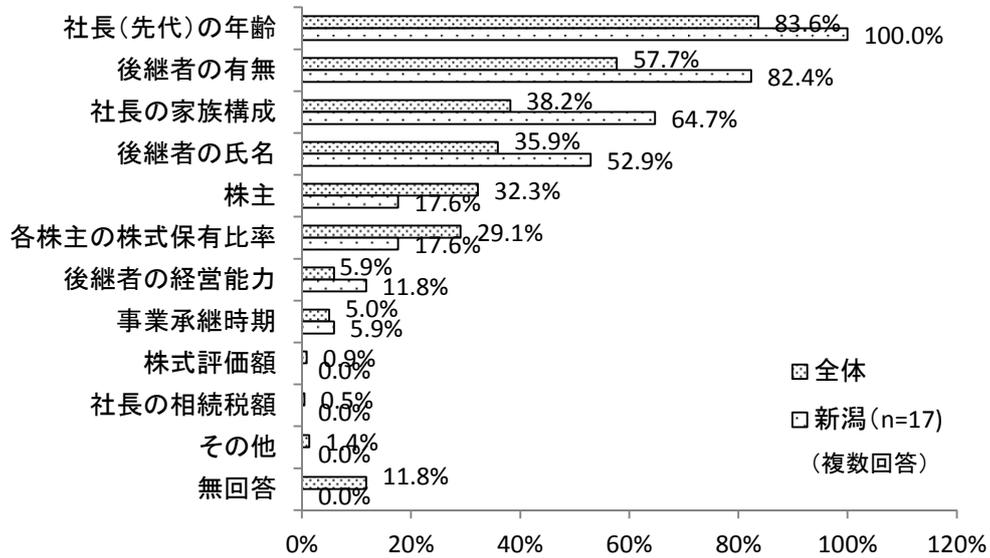
【図3-1-2 事業承継・M&Aに関する人材育成策(全体・新潟)】



(3) 取引先情報の把握 (問7)

取引先の情報の中で、全店で統一して把握している項目を尋ねたところ、「社長(先代)の年齢」が100.0%と最も多く、以下「後継者の有無」が82.4%、「社長の家族構成」が64.7%、「後継者の氏名」が52.9%、「株主」、「各株主の株式保有比率」がともに17.6%などとなっている。(図3-1-3)

【図3-1-3 取引先情報の把握 (全体・新潟)】



(4) 事業承継・M&A支援の目標設定 (問8)

事業承継・M&A支援の目標を設定しているかを尋ねた。

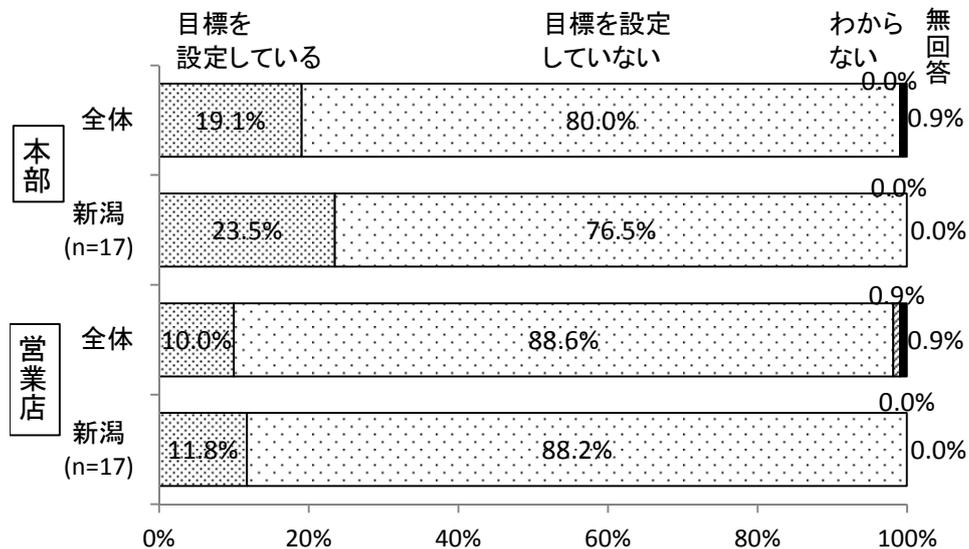
①本部の担当部署

本部の担当部署では、「目標を設定している」が23.5%、「目標を設定していない」が76.5%となった。

②営業店各店

営業店各店では、「目標を設定している」が11.8%、「目標を設定していない」が88.2%となった。(図3-1-4)

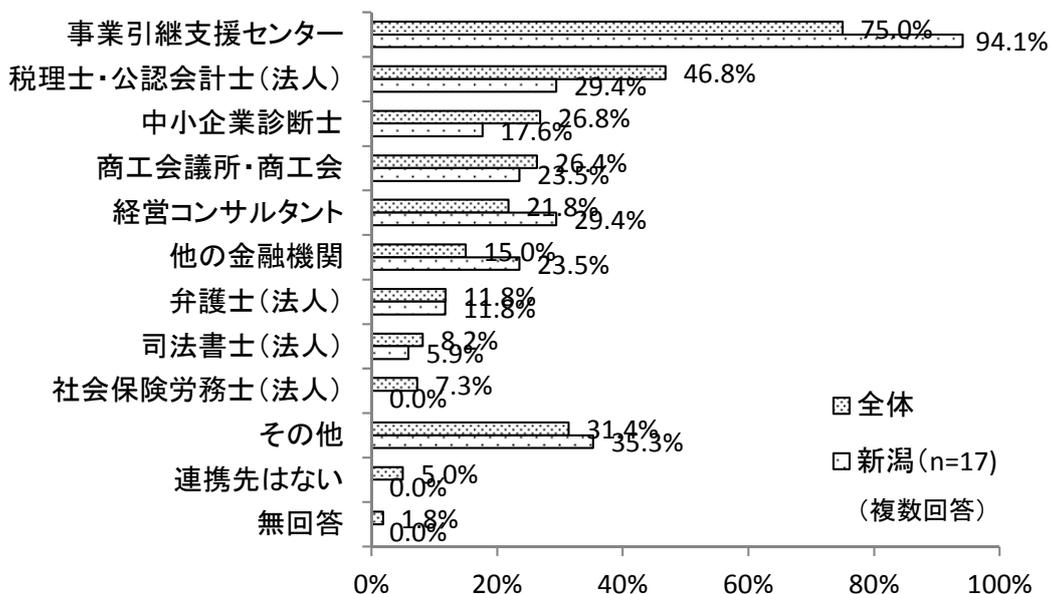
【図3-1-4 事業承継・M&A支援の目標設定 (全体・新潟)】



(5) 外部機関との連携先 (問9)

事業承継・M&Aの分野で連携している外部機関を尋ねたところ、「事業引継支援センター」が94.1%と最も多く、以下「税理士・公認会計士(法人)」、「経営コンサルタント」がともに29.4%、「商工会議所・商工会」、「他の金融機関」がともに23.5%、「中小企業診断士」が17.6%などとなっている。なお、「その他」には、M&A仲介業者、(独)中小企業基盤整備機構などの記入が多かった。(図3-1-5)

【図3-1-5 外部機関との連携先 (全体・新潟)】



3. 2 事業承継・M&A支援の現状

(1) 事業承継・M&A支援に対する考え方 (問10)

事業承継・M&A支援に対する考え方を尋ねた。

①事業承継

事業承継に対して「積極的」が29.4%、「やや積極的」が47.1%となり、積極的な地域金融機関の割合の合計は76.5%であった。一方、「消極的」が5.9%、「やや消極的」が0.0%となり、消極的な地域金融機関の割合の合計は5.9%であった。

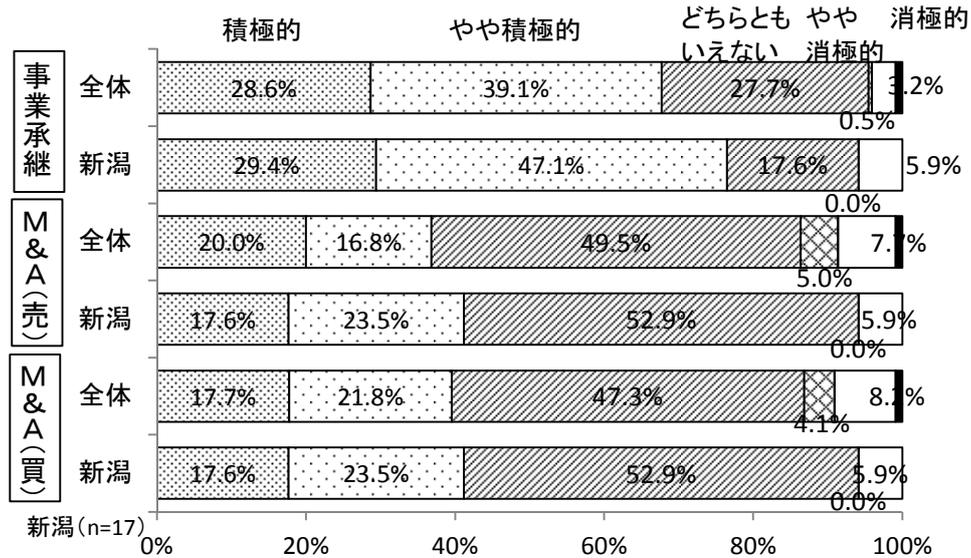
②M&A (売り)

M&A (売り)に対して「積極的」が17.6%、「やや積極的」が23.5%となり、積極的な地域金融機関の割合の合計は41.1%であった。一方、「消極的」が5.9%、「やや消極的」が0.0%となり、消極的な地域金融機関の割合の合計は5.9%であった。

③M&A (買い)

M&A (買い)に対して「積極的」が17.6%、「やや積極的」が23.5%となり、積極的な地域金融機関の割合の合計は41.1%であった。一方、「消極的」が5.9%、「やや消極的」が0.0%となり、消極的な地域金融機関の割合の合計は5.9%であった。(図3-2-1)

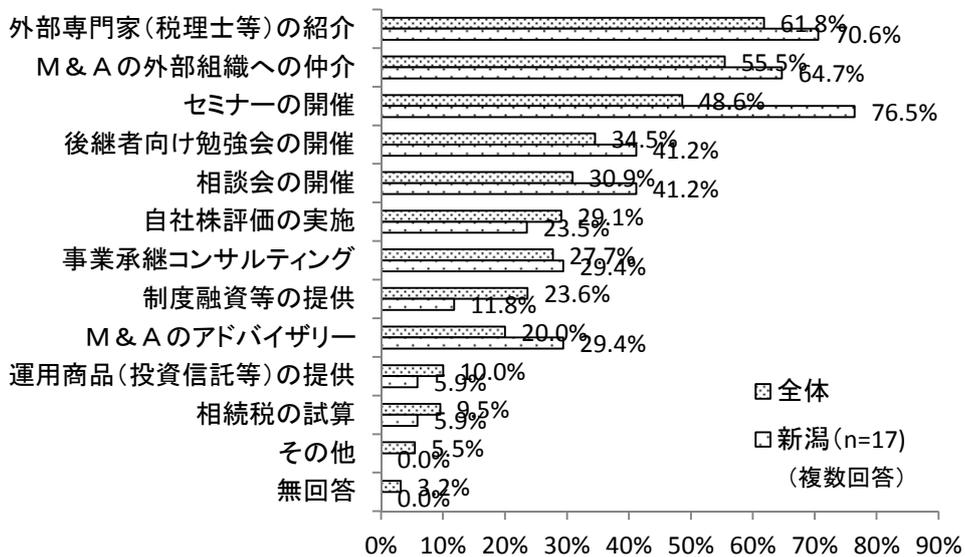
【図3-2-1 事業承継・M&A支援に対する考え方(全体・新潟)】



(2) 事業承継・M&A支援策(問11)

取引先に対して実施している事業承継・M&A支援策を尋ねたところ、「セミナーの開催」が76.5%と最も多く、以下、「外部専門家(税理士等)の紹介」が70.6%、「M&Aの外部組織への仲介」が64.7%、「後継者向け勉強会の開催」、「相談会の開催」が41.2%などとなっている。(図3-2-2)

【図3-2-2 事業承継・M&A支援策(全体・新潟)】



(3) 事業承継・M&A支援によって得られる成果・メリット(問12)

事業承継・M&A支援によって得られる成果・メリットを尋ねた。

① 収益の獲得

収益の獲得に対して「成果・メリットがある」が17.6%、「ある程度成果・メリットがある」が23.5%となり、成果・メリットがある地域金融機関の割合の合計は41.1%であった。一方、「成果・メリットがない」が0.0%、「あまり成果・メリットがない」が11.8%となり、成果・メリットがない・少ない地域金融機関の割合の合計は11.8%であった。

② 融資の増加

融資の増加に対して「成果・メリットがある」が 17.6%、「ある程度成果・メリットがある」が 23.5%となり、成果・メリットがある地域金融機関の割合の合計は 41.1%であった。一方、「成果・メリットがない」が 0.0%、「あまり成果・メリットがない」が 11.8%となり、成果・メリットがない・少ない地域金融機関の割合の合計は 11.8%であった。

③ 取引先の確保

取引先の確保に対して「成果・メリットがある」が 11.8%、「ある程度成果・メリットがある」が 47.1%となり、成果・メリットがある地域金融機関の割合の合計は 58.9%であった。一方、「成果・メリットがない」が 0.0%、「あまり成果・メリットがない」が 5.9%となり、成果・メリットがない・少ない地域金融機関の割合の合計は 5.9%であった。

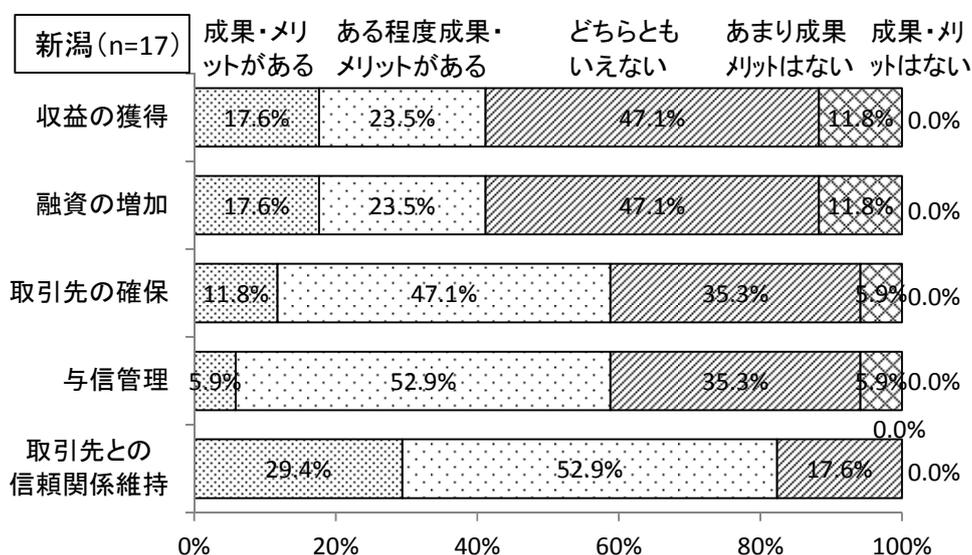
④ 与信管理

与信管理に対して「成果・メリットがある」が 5.9%、「ある程度成果・メリットがある」が 52.9%となり、成果・メリットがある地域金融機関の割合の合計は 58.9%であった。一方、「成果・メリットがない」が 0.0%、「あまり成果・メリットがない」が 5.9%となり、成果・メリットがない・少ない地域金融機関の割合の合計は 5.9%であった。

⑤ 取引先との信頼関係維持

取引先の確保に対して「成果・メリットがある」が 29.4%、「ある程度成果・メリットがある」が 52.9%となり、成果・メリットがある地域金融機関の割合の合計は 82.3%であった。一方、「成果・メリットがない」、「あまり成果・メリットがない」とともに 0.0%となり、成果・メリットがない・少ない地域金融機関は皆無であった。(図 3-2-3)

【図 3-2-3 事業承継・M&A 支援によって得られる成果・メリット (新潟)】

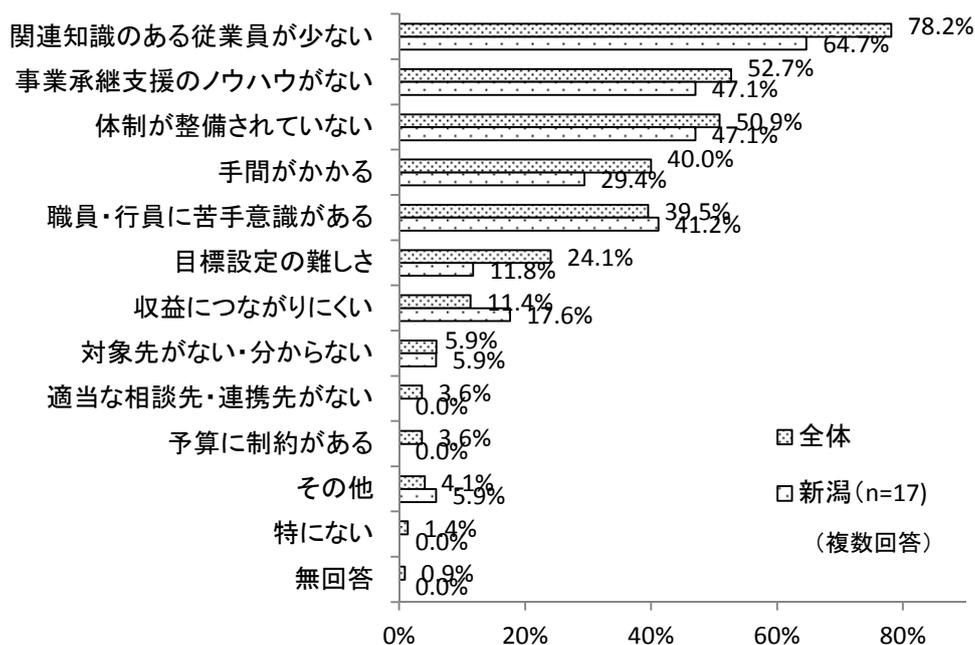


注：「全体」の値は P13 図 2-4-5 参照

(4) 事業承継・M&A 支援上の課題 (問 13)

事業承継・M&A 支援上の課題を尋ねたところ、「関連知識のある従業員が少ない」が 64.7%と最も多く、以下「事業承継支援のノウハウがない」、「体制が整備されていない」がともに 47.1%、「職員・行員に苦手意識がある」が 41.2%、「手間がかかる」が 29.4%などとなっている。(図 3-2-4)

【図3-2-4 事業承継・M&A支援上の課題（全体・新潟）】



3.3 アンケート調査結果のまとめ

(1) 事業承継・M&Aの支援体制

①専任担当者

新潟の値を全体と比較すると、事業承継・M&Aの専任担当者を配置している割合は全国同様、低い割合にとどまっており、専任担当者の人数も5人以下が多数を占めている。一方、他業務と事業承継・M&A業務を兼任する担当者を置いている新潟の地域金融機関の割合は、全体を上回っている。

②人材育成策

新潟は、「行員向け研修の実施」、「事業承継・M&A関連の資格取得奨励」、「関連通信講座の受講推奨」の割合が全体を上回っており、積極的に人材育成策を行っている。

③取引先情報の把握

新潟は、「社長（先代）の年齢」など、社長や後継者の属性を把握する地域金融機関が多い一方、株主に関する項目を把握している地域金融機関の割合は全体を下回っている。

④目標設定

新潟は、本部の担当部署、営業店各店ともに、全体とほぼ同割合となっている。

⑤外部機関との連携先

新潟は、ほぼ全ての地域金融機関が「事業引継支援センター」と連携しているほか、「経営コンサルタント」、「他の金融機関」の割合が全体を上回った。一方、「税理士・公認会計士（法人）」、「中小企業診断士」の割合は全体を下回った。また、過半数となったのは「事業引継支援センター」のみであった。

(2) 事業承継・M&A支援の取組状況

①事業承継・M&Aに対する考え方

新潟は、事業承継に対して積極的な地域金融機関の割合は全体を上回った一方、M&A

に対する考え方の割合は、全体とほぼ同値であった。

②事業承継・M&A支援策

新潟は、「セミナーの開催」など、上位項目を中心に全体を上回る項目が多く、事業承継・M&Aに関する支援策に積極的に取り組んでいる。

③事業承継・M&Aによって得られる成果・メリット

新潟は、「与信管理」が約1割高く、「融資の増加」が約1割低くなっているが、総合的には全体とほぼ同様の傾向となっている。

④事業承継・M&A支援上の課題

新潟は、「関連知識のある従業員が少ない」、「手間がかかる」、「目標設定の難しさ」が全体を約1割下回っているが、総合的には全体とほぼ同様の傾向となっている。

3. 4 ヒアリング調査結果

3. 4. 1 ヒアリング調査概要

県内金融機関における事業承継・M&A支援の実態を探るため、新潟県内に本店を置く地域金融機関3先に対してヒアリング調査を実施した。

なお、ヒアリング調査の調査概要は以下のとおりである。

- ・調査期間：平成30年2月
- ・調査方法：事業承継・M&A事業部門の統括者・担当者に対するヒアリング調査
- ・調査対象：県内に本店を置く地域金融機関3先（地方銀行、信用金庫、信用組合各1先）

3. 4. 2 株式会社第四銀行（本店所在地：新潟市中央区）

（1）ヒアリング概要

【実施日時】平成30年2月13日 9:00～10:00

【実施場所】株式会社第四銀行本店

【回答者】コンサルティング推進部 上席調査役 大島毅

【金融機関概要】（平成29年9月30日現在）

創立	明治6年（1873年）	資本金	327億円
店舗数	121店舗	従業員数	2,332人
預金残高	5兆8,267億円	貸出金残高	3兆1,829億円

（2）調査結果

①事業承継・M&Aの支援体制

- ・事業承継支援は数十年前から実施している業務であり、行内には、事業承継・M&Aに関する長年のノウハウが蓄積されている。現在、取引先企業に提供するソリューション業務の中でも、本部・営業店が力を入れている業務の一つである。
- ・現在、事業承継・M&Aの専任担当者が5名、兼任担当者が4名いる。兼任担当者は、外部機関と連携しながら、企業のニーズに応じたソリューション業務を兼任している。
- ・提携先であるコンサルティング・M&A等の専門機関に6ヵ月～1年間派遣・出向させ、事業承継・M&Aのノウハウを吸収した後、本部担当者として事業承継・M&A業務に携わっている人が多い。

- ・営業店の担当者に対して、研修や休日セミナーのほか、事業承継・M&A関連の資格取得や通信講座の受講を推奨し、事業承継・M&Aの基礎的な知識を習得させている。
- ・取引先の情報として、社長の年齢や後継者の有無を全店統一で把握することが可能である。営業店には、後継者の氏名、株主、各株主の株式保有比率を把握することを求めている。
- ・本部の担当者には、事業承継・M&Aに関する収益目標を設定しているが、営業店には、ソリューション業務の一環として、事業承継・M&Aへの取り組みを促している。

②事業承継・M&Aの支援方法

- ・当行では、事業承継・M&Aに積極的に取り組んでいる。セミナーや相談会の開催、後継者向け勉強会、自社株評価、外部専門家紹介など幅広い支援策を行っている。
- ・また、事業承継のコンサルティングからM&Aのアドバイザー業務まで、顧客に対して幅広いソリューションを提供し、収益を獲得できる体制を整えている。
- ・他の地域金融機関では、事業承継・M&Aの話があった際、すぐに外部に依頼するところが多いと聞くが、当行は、本部担当者が顧客の依頼・相談内容を確認・精査した上で、当行で取り組むのか、提携先の業者に依頼するのか、依頼する場合はどの提携先に依頼するかなどを判断している。なお、外部機関に依頼した後も、当行の行員が同行訪問し、顧客の依頼内容・意向等をきちんと把握している。
- ・事業承継・M&Aの会話の際、企業経営者・後継者の今後の経営方針や事業展開の話に及ぶことも多く、普段の営業活動では触れることが少ない経営者・後継者の本音を聞くことができる。そのため、経営者・後継者との間に深い信頼関係を築くことができ、その後の営業活動にプラスの影響を与えている。
- ・現在は、M&A案件の組成に注力している。当行の本部担当者を中心に案件を組成するほか、新潟県事業引継ぎ支援センターといった外部機関と連携してM&Aの効率的な案件組成に向けた対応を行っている。
- ・なお、事業承継に関する業務・コンサルティングは、数年前まで当行の行員を中心に実施していたが、現在は、当行と提携している税理士法人やコンサルティング会社といった外部連携先に依頼するケースが多い。

③事業承継・M&A支援上の問題

i 金融機関側の問題

- ・金融機関の本業たる融資残高を積み上げることが最優先課題となっているため、事業承継・M&Aの取り組みが後回しになってしまうケースもある。
- ・営業店の担当者の中には、事業承継・M&Aを苦手としている者もいることから、広く事業承継・M&A案件を掘り起こせていないという面もある。
- ・事業承継・M&Aの場合、案件組成まで手間がかかる、短期間で収益を計上することが困難である、獲得収益が少額である、などの理由から、営業店が取り組むインセンティブが働かないケースもある。
- ・M&Aの場合、企業側の買いニーズは多い反面、売り案件を探すことが難しいという課題も存在する。

ii 顧客側の問題

- ・事業承継を考えなければいけない先ほど、課題を理解してはいるが問題を直視してい

ない、考えてはいるが行動に移さない、というケースが多い。

- ・目の前の仕事が優先、あるいは、まだまだ自ら仕事がやりたい、という経営者が多く、業績の良い会社ほど事業承継の問題を後回しにしがちである。

【図 3-4-1 事業承継対策の進め方】

事業承継対策の進めかた

STEP1 現状の整理

家族構成、株主構成、株式買取りの時期などを確認

《作業内容例》 自社株評価の把握、各株主の概算買取り額の把握

STEP2 問題の確認

ステップ1で整理した現状の中から問題点を抽出

《問題例》 今後の自社株式評価額の把握、法人と個人の財産の混同

STEP3 承継対策立案

ステップ2で確認した問題点の対策を立案

《作業内容例》 適正な株式保有割合の提案
 自社株対策・株式移動のプランニング
 法人と個人の財産の分離方法の提案
 納税資金対策、後継者の育成

対策例

金庫株
 従業員持株会
 優遇税制の活用
 企業再編
 役員退職慰労金
 相続時精算課税制度
 etc

STEP4 対策の実行

ステップ3で立案した対策を実行

《問題例》 対策の進捗状況や効果を検証し、必要に応じて修正

(資料) 第四銀行ホームページ

3. 4. 3 長岡信用金庫 (本店所在地: 長岡市)

(1) ヒアリング実施概要

【実施日時】 平成 30 年 2 月 14 日 12:30~13:30

【実施場所】 長岡信用金庫 本店

【回答者】 審査部 経営支援課 課長 行方 健一郎

【金融機関概要】 (平成 29 年 9 月 30 日現在)

創立	明治 43 年 (1910 年)	出資金	542 百万円
店舗数	16 店舗	役職員数	200 人
預金残高	2,055 億円	貸出金残高	855 億円

(2) 調査結果

①事業承継・M&Aの支援体制

- ・廃業等による企業数の減少が進むと、収益源となる融資先や預金先も減少する恐れがある。そのため、当庫の経営基盤を守るために、事業承継・M&Aに積極的に取り組んでいる。また、他の金融機関との差別化要因としても重要視している。
- ・本部で事業承継・M&Aを担当しているのは、審査部経営支援課の職員2名である。うち1人は中小企業診断士の資格を取得している。
- ・取引先企業の経営支援の一環として事業承継・M&Aに取り組んでおり、担当者は、販路開拓やビジネスマッチング、クラウドファンディング等の業務も兼任している。
- ・平成29年2月、(株)新潟事業承継パートナーを通じたM&A第1号が成約した。
- ・M&Aに関する外部連携先は、(株)日本M&Aセンター、信金キャピタル(株)、(株)新潟事業承継パートナーであり、M&A成約時には、当庫の収益にもつながる。
- ・M&Aの引受先を探す際には、地域の産業を維持するために当庫の取引先同士を最優先として検討する。しかし、引受相手が見つからない場合、長岡市内の企業、新潟県内の企業と引受相手を探す範囲を広げる必要がある。

②事業承継・M&Aの支援方法

- ・平成26年度から事業承継・M&Aに本格的に取り組み始めた。
- ・当初、(独)中小企業基盤整備機構と連携し、行員向けの研修を行った後、お客様向けのセミナーを開催した。
- ・その後、事業承継に関する顧客向けのセミナーを開催しており、今年度は「事業承継は成長へのチャンス」と題したセミナーを11月に開催した。
- ・平成27年度から毎年11月～3月にかけて、全5回コースの「しんきん後継者育成塾」も開催している。製造業に従事する次世代後継者を対象に参加費無料で実施しており、これまで1回当たり10～13名程度が参加している。
- ・さらに、後継者育成塾の卒業生を対象とした「後継者クラブ」では、継続的に学ぶ場を提供すること、横のつながりを作ってもらうことを主目的として、勉強会を開催している。
- ・また、(株)新潟事業承継パートナーによる「事業承継・M&A しんきん相談室」という無料相談会を毎月第2火曜日に開催している。
- ・事業承継・M&A支援の前提となる取引先の情報を把握する必要があることから、社長の年齢、社長の家族構成、後継者の有無、株主、各株主の株式保有比率を、全店で把握している。
- ・そのほか、営業店に対して、年1回、事業承継に関するアンケートを10先取るように指示している。これにより、営業担当者の事業承継・M&Aに対する感度が高まるという効果がある。また、アンケート回答中に、設備の導入や新規事業の展開など、顧客の今後の経営方針を聞くこともできることから、融資の拡大にもつながっている。

③事業承継・M&A支援上の問題

i 金融機関側の問題

- ・事業承継・M&Aに関する職員向けの研修を、年間2～3回実施している。しかし、民法特例や事業承継税制など事業承継・M&Aに関連する知識の範囲があまりにも広

いため、どこまでの内容を研修で取り上げるかが難しい。

- ・また、知識を習得することと現場で実践することは全く別物で、勉強したことが行動につながっていない職員も多いと感じる。
- ・例えば、特例制度等も含め、事業承継・M&Aに関する全ての知識をきちんと把握した上でなければ、現場で実践できないと考える職員もいるようだ。
- ・営業店の担当者は、融資の獲得、預かり資産の獲得といった他業務もあるため、事業承継・M&Aに対する高い感度を持ちにくく、実績が生まれにくいという面もある。
- ・職員の事業承継・M&Aに取り組むインセンティブを高めるような複数の実績が欲しい。実績が生まれることで、事業承継・M&Aに対する職員の苦手意識が薄れる、案件が増える、収益につながる、という好循環が生まれるのではないかと考えている。

ii 顧客側の問題

- ・経営内容が悪化している取引先の事業承継・M&Aにどのように取り組むかが難しい。
- ・事業承継・M&Aに取り組む前段階として、収益力を高める、「強み」を極める、人材を育成するといった「企業磨き」が重要だが、磨かれていない企業は、事業を引き継ぐことができず、廃業に至るケースが多い。
- ・中でも、高齢の経営者は、日常業務を繰り返し、新しいことにチャレンジしない傾向が強いことから、早い段階から事業承継・M&Aに取り組んだ方が良い。

3. 4. 4 協栄信用組合（本店所在地：燕市）

（1）ヒアリング実施概要

【実施日時】平成 30 年 2 月 14 日 9:00～10:15

【実施場所】協栄信用組合 本店

【回答者】理事 融資部長 堀井 泰春
顧問 平原 正

【金融機関概要】（平成 29 年 9 月 30 日現在）

創立	昭和 27 年（1952 年）	出資金	924 百万円
店舗数	15 店舗	役職員数	165 人
預金残高	1,491 億円	貸出金残高	636 億円

（2）調査結果

①事業承継・M&Aの支援体制

- ・金属加工等の「ものづくり」企業が集積する燕三条地区では、経営者の高齢化の進展と後継者不足により休廃業件数が増加している。
- ・一方、小規模事業者の取引先が多い信用組合では、専門人材、情報収集力、ネットワーク面などから、単独で事業承継・M&Aに取り組むことには限界がある。
- ・そこで、県央地区に本店を置く 3 信用組合が連携し、事業承継・M&Aに取り組むために発足したのが、「しんくみ事業承継支援協議会（通称：ツグ・サポ、以下同じ）」である。
- ・実際、当組合の融資部の中で、4 人が他業務との兼務で事業承継・M&Aに携っているが、事業承継関連業務を専門に活動しているのは 1 人のみであり、取り組み内容に

も限界がある。

②しんくみ事業承継支援協議会

i 組織体制

- ・平成28年8月26日、新潟財務事務所の後押しも受け、協栄信用組合、新潟大栄信用組合、三條信用組合が連携・協働し、事業承継問題を抱える小規模事業者への支援機能を高めていくことを目指し、「ツグ・サポ」が発足した。
- ・「ツグ・サポ」をサポートする協力団体として、燕市・三条市（行政機関）、商工会議所（燕・三条）や商工会（分水・吉田・栄・下田）、関東経済産業局、新潟県事業引き継ぎ支援センター、中小企業基盤整備機構、新潟弁護士会などがあり、「燕三条地区事業承継支援ネットワーク」を形成している。

ii 取組内容

- ・平成28年度には、事業承継・M&Aのノウハウを吸収するために、3信組の事業承継支援担当者向けの研修会を3回にわたり行った。
- ・平成29年6月、新潟県事業引き継ぎ支援センターの協力を得て、顧客向けに「事業承継セミナー」を開催したほか、7月には、日本政策金融公庫との間で、協調融資も創設し、また、8月には、燕商工会議所と情報交換会を開催し、案件の紹介を依頼するなど、積極的に活動している。
- ・平成28年9月中旬～12月上旬にかけて、取引先に対して事業承継に関するアンケート調査を実施した。
- ・アンケートの回収先数は2,822先（個人事業主が62%）で、「廃業予定」と回答した取引先は528先（19%）あった。廃業の理由として「後継者不在」と回答した取引先は293先（56%）を占めた。
- ・廃業予定先や現段階で事業継続を決めていない先が廃業するとした場合、多くの取引先が失われる結果となることから、3組合の経営に与える影響が大きい。
- ・そこで、アンケート結果に基づき、事業承継支援の緊急性の高い取引先を優先的に訪問・面談し、経営者の事業継続、売却意向等を把握した後、マッチング活動を展開した。
- ・この活動の結果、平成29年6月21日、「ツグ・サポ」として第1号となるM&A案件を仲介・成立させることができた。
- ・なお、M&Aが可能な先については、各組合内で対応が可能かどうか検討し、対応困難な場合「ツグ・サポ」へ取次ぐことにしている。

③事業承継・M&A支援上の問題

i 金融機関側の問題

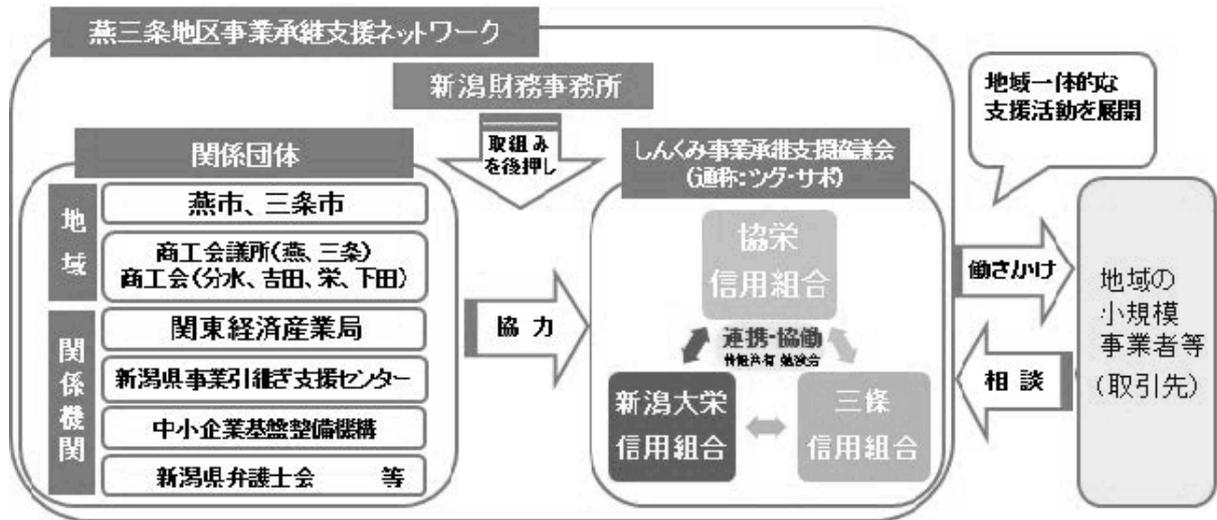
- ・金融仲介機能の推進、経営支援、資産形成の支援等の営業推進の目標がある中で、営業店担当者が事業承継・M&Aを目的に活動できる時間は限定されている。
- ・事業承継・M&A業務は、各種法律を遵守する必要があるほか、経営者個人のセンシティブな部分に触れる場合や従業員及び取引先等への事前の情報漏洩の危険性があるため、誰でも担当することができる業務ではない。また、事業承継・M&A業務を担うことのできる職員数は少なく、専門担当者の配置が難しい。

ii 顧客側の問題

- ・事業承継の取り組みが必要な先ほど、経営者の危機感が薄く、話が進まない傾向にある。

- ・赤字、債務超過といった業績、財務状況に課題のある取引先のほか、工賃収入主体の零細企業、自社の強みがない企業（下請企業）、職人技が主体の事業者などは、M&Aの対象になりにくい。

【図 3-4-2 燕三条地区事業承継支援ネットワーク】



(資料) 協栄信用組合ホームページ

3. 5 ヒアリング調査結果のまとめ

(1) 事業承継・M&Aの支援体制

- ・経営者の高齢化、後継者不足を主因とした取引先の休廃業が増えており、地域の産業を守るために、地域金融機関が事業承継・M&Aに取り組む必要性は高い。
- ・また、取引先企業の減少は、収益の低下につながる可能性が高い。そこで、地域金融機関としての経営基盤を守る必要があることから、事業承継・M&Aに取り組んでいる。
- ・単独で事業承継・M&Aに取り組むことに限界がある地域金融機関が連携・協働し、事業承継問題を抱える事業者への支援を目的とした組織を立ち上げたところもある。
- ・10名程度の事業承継・M&Aの専任担当者を置いている地銀がある一方、他業務を兼任する1～2名の担当者のみを置いている信金信組もある。
- ・営業店担当者に対して、研修や休日セミナーのほか、事業承継・M&A関連の資格取得や通信講座の受講を推奨し、事業承継・M&Aの基礎的な知識を習得させる必要がある。
- ・中でも、経営コンサルティング・M&A等の専門機関に6ヵ月～1年間派遣・出向させることは、事業承継・M&Aのノウハウを吸収するために有効である。
- ・事業承継・M&A支援を行う上で、取引先の情報として、社長の年齢や後継者の有無のほか、社長の家族構成、株主、各株主の株式保有比率を把握することが必要である。
- ・国、地方公共団体、商工団体、新潟県事業引き継ぎ支援センター、弁護士、税理士、中小企業診断士といった専門家など、幅広い組織と連携する必要がある。

(2) 事業承継・M&Aの支援方法

- ・事業承継・M&Aのノウハウを吸収するために、外部講師による行員研修、顧客向けのセミナーを実施したのち、連携外部機関を増やしつつ、支援メニューを拡大している。
- ・顧客に対して、事業承継・M&Aに関するセミナーや相談会の開催、後継者向け勉強会、

自社株評価、外部専門家紹介など幅広い支援策を行うことが必要である。

- ・事業承継のコンサルティングからM&Aのアドバイザー業務など、収益を獲得できる体制を整えることが必要である。
- ・取引先の事業承継に対する考え方を把握するほか、営業担当者の事業承継・M&Aに対する感度を高めるために、事業承継に関するアンケートを取ることも有効である。また、アンケート回答中に、設備の導入や新規事業の展開など、顧客の今後の経営方針を聞くこともできるために、融資の拡大などにつなげることもできる。

(3) 事業承継・M&A支援上の問題

①金融機関側の問題

i 人材育成上の問題

- ・事業承継・M&Aに関する職員向けの研修を行っているが、事業承継・M&Aに関する知識が広範囲に及ぶため、研修でどこまで取り上げるかが難しい。
- ・知識を習得することと現場で実践することは全く別物で、勉強したことが行動につながっていない職員も多い。
- ・例えば、特例制度等も含め、事業承継・M&Aに関する全ての知識をきちんと把握した上でなければ、現場で実践できないと考える職員もいるようだ。
- ・営業店の担当者の中には、事業承継・M&Aを苦手としている者もいることから、広く事業承継・M&A案件を掘り起こせていないという面もある。

ii 事業承継・M&Aの優先順位

- ・金融仲介機能の推進、経営支援、資産形成の支援等の営業推進の目標がある中で、営業店担当者が事業承継・M&Aを目的に活動できる時間は限定されている。
- ・金融機関の本業たる融資残高を積み上げることが最優先課題となっているため、事業承継・M&Aの取り組みが後回しになってしまうケースもある。
- ・営業店の担当者は、融資の獲得、預かり資産の獲得といった他業務もあるため、事業承継・M&Aに対する高い感度を持ちにくく、実績が生まれにくいという面もある。
- ・職員の事業承継・M&Aに取り組むインセンティブを高めるには、実績が有効である。実績につながることで、事業承継・M&Aに対する職員の苦手意識が薄れる、案件が増える、収益につながる、という好循環が生まれる。

iii 事業承継・M&Aの業務特性

- ・事業承継・M&A業務は、各種法律を遵守する必要があるほか、経営者個人のセンシティブな部分に触れる場合や従業員及び取引先等への情報漏洩の危険性があるため、誰でも担当することができる業務ではない。また、事業承継・M&A業務を担うことのできる職員数は少なく、専門担当者の配置が難しい。
- ・事業承継・M&Aの場合、案件組成まで手間がかかる、短期間で収益を計上することが困難である、獲得収益が少額である、などの理由から、取り組むインセンティブが働かないケースもある。
- ・M&Aの場合、企業側の買いニーズは多い反面、売り案件を探すことが難しいという課題も存在する。

②顧客側の問題

i 危機意識の低さ

- ・ 早期に事業承継・M&Aの取り組みが必要な取引先ほど、経営者の危機感が薄い傾向にある。
- ・ また、課題を理解してはいるが直視していない、あるいは、考えてはいるが行動に移さない、という経営者も多い。

ii 優先順位の低さ

- ・ 業績の良い会社の経営者ほど、目の前の仕事が優先、あるいは、当面自ら仕事がやりたい、と考えるため、事業承継の問題を後回しにする傾向がある。
- ・ 中でも、高齢の経営者は、日常業務を繰り返し、新しいことにチャレンジしない傾向が強いことから、早い段階から事業承継・M&Aに取り組んだ方が良い。

iii 経営内容が悪化している取引先への対応の難しさ

- ・ 経営内容が悪化している取引先の事業承継にどのように取り組むかが難しい。
- ・ 赤字、債務超過といった業績、財務状況に問題のある取引先のほか、工賃収入主体の零細企業、自社の強みがない下請企業、職人技が主体の事業者などは、M&Aの対象になりにくい。
- ・ 事業承継・M&Aに取り組む前段階として、収益力を高める、「強み」を極める、人材を育成するといった「企業磨き」が重要だが、磨かれていない企業は、事業を引き継ぐことができず、廃業に至るケースが多い。

4. 提言 ～地域金融機関による事業承継・M&Aの支援体制の拡充に向けて～

全国の地域金融機関を対象としたアンケート調査によって、地域金融機関における事業承継・M&Aの支援体制、支援方法の現状が明らかとなった。

地域金融機関における事業承継・M&Aの支援体制、取組状況を概観すると、以下の通りである。事業承継・M&Aに関する外部組織との連携、人材育成策が不十分であり、特に信金信組でその傾向が顕著である。また、事業承継・M&A支援を実行できる人材・ノウハウが不足しており、専任担当者を置く地域金融機関は限定的である。加えて、事業承継・M&Aが地域金融機関の収益につながりにくいとの認識から、事業承継・M&Aの取り組みが遅れている状況にある。

そこで、ヒアリング調査などを基に、中小企業にとって身近な相談相手である地域金融機関が、事業承継・M&Aを効果的に進めるための提言をまとめる。なお、本稿では、地域金融機関の事業承継・M&Aの現場における支援方法、支援体制の構築を目的とした内容を中心に記載する。

(1) 幅広い外部機関との連携体制の構築

事業承継・M&Aを支援するためには、法務、税務、財務等に関する高度な知識が必要となるほか、各種業法の関係から地域金融機関単独で対応することが困難な点が数多く存在している。すなわち、地域金融機関が単独で解決できる問題は限定的である。

その点、地銀を中心に、幅広い外部機関と連携し、外部機関が有する専門知識を積極的に活用することで事業承継・M&Aの取り組みを推進している。

そこで、事業承継のコンサルティング会社、M&A仲介の民間企業などのほか、弁護士（法人）、税理士（法人）、中小企業診断士など、幅広い外部専門機関との連携が必要となる。特に、職員数が限られる信金信組、県内の地域金融機関では、外部機関のノウハウを活用した取り組みが有効である。

（２）人材育成の充実

行員向けの研修を実施している地域金融機関は多いが、事業承継・M&A支援上の課題として、人材およびノウハウの不足を挙げている点を鑑みると、従業員教育の面で不十分な点が存在していると考えられる。

すなわち、事業承継・M&Aに関する人材育成策の充実を図る必要があると考えられることから、人材育成のポイントをまとめた。

①必要性の認識

厳しい経営環境に置かれる地域金融機関が増える中、収益を地域の盛衰に依存する地域金融機関にとって、収益基盤たる地域内の取引先数を維持するためには、スムーズな事業承継・M&Aが重要である、ということを経営者に認識させる必要がある。

また、事業承継・M&Aの取り組みを通じて、今後の経営方針や事業展開など、経営者・後継者の経営戦略を聞く中で、取引先との間に深い信頼関係を築くことができる。その信頼関係が、その後の融資、取引の増加につながるなど、地域金融機関の収益獲得の重要なツールの一つである、という認識を持たせることが必要である。

②知識・ノウハウの習得

従業員には、法務、税務、財務を中心とした事業承継・M&Aに関する知識を習得させる必要がある。その際、従業員自ら知識習得に取り組むことを促すために、通信講座の受講、資格取得の奨励なども組み合わせることが有効である。

なお、信金信組あるいは、組織内にノウハウが蓄積されていない段階の地域金融機関では、外部連携先等への出向による知識・ノウハウの吸収が有効である。外部機関で得た知識・経験などを組織内で共有・横展開することで、組織内への知識・ノウハウの蓄積、高度化が期待される。

③現場での実践

事業承継・M&Aに苦手意識を持つ営業店担当者に対しては、実際の事業承継・M&Aの現場を経験させることが有効である。本部担当者とともに、企業経営者、後継者、株主などとの交渉の場に同席するなど、実戦経験を積むことで、その後の事業承継・M&Aの現場で活躍できる可能性が高まる。

④目標設定による意識づけ

実績を上げている多くの地銀が行っているように、事業承継・M&Aに対する目標設定およびその管理が重要である。目標設定によって、事業承継・M&Aに積極的に取り組むという経営側の意思を表明するほか、目標管理の過程を通じて担当者の意識を高めていく必要がある。なお、営業店目標を設定する際、事業承継・M&Aは短期間で実績を獲得することが困難であるため、短期的な業績目標だけではなく、中長期的な視点を持ちうるような目標を設定する必要がある。

(3) 体制の整備

事業承継・M&Aの推進を全社的な取り組みとするためには、組織内の体制を構築することが重要である。

① 営業店

事業承継・M&Aの業務をスムーズに進めるためには、正確な取引先の情報を収集することが重要な第一歩となる。そこで、事業継続の意思や家族構成のみならず、事業承継・M&A支援における重要情報たる、株主、各株主の株式保有比率を、全店統一で把握する仕組みを作ることが重要である。

また、営業店担当者は、顧客との重要な接点であることから、顧客交渉時に必要となる最低限の事業承継・M&Aの知識を身に付けた担当者を配置する必要がある。

② 本部

複数業務を担当する営業店担当者が事業承継・M&Aの業務を全て行うことは困難である。そこで、営業店活動を支援する体制を本部で構築することが必要となる。

まず、事業承継・M&Aの専門的な知識を習得した専任担当者を置く必要がある。さらに専門知識を習得した従業員を一人でも多く養成することが重要である。本部の専任担当者は、営業店から持ち込まれた案件の内容を確認、精査し、自組織内で対応するのか、外部機関を活用するのかなど、案件への対応を決定する役割を担う。

また、事業承継・M&A支援業務の中でも、事業承継コンサルティングやM&Aアドバイザー業務を手掛けることができれば、顧客との深い信頼関係を構築できるのみならず、地域金融機関の直接的な収益につなげることも可能となる。そのため、事業承継・M&A案件を外部に依頼するだけでなく、地域金融機関の収益に結びつけていくためには、組織内で対応できる案件を増やしていくことが必要である。

(4) 取引先に対する事業承継・M&A啓蒙・啓発活動のより一層の強化を

地域金融機関の主要取引先である中小企業は、日常業務に追われ、中長期的な課題である事業承継は後回しになりがちである。また、危機意識の低さ、経営上の優先順位の低さが事業承継の進捗を遅らせていることも事実である。

そこで、すでに多くの地域金融機関がセミナーの開催や相談会等も実施しているが、企業経営者と密接な関係にある地域金融機関が、事業承継の取り組みを早期から進めていくよう進言するなど、さらなる事業承継・M&Aの啓蒙・啓発活動が必要である。

その際、事業承継・M&Aにおいては、取引先企業等の収益力の強化、「強み」の獲得、人材育成などが重要な要素であることから、企業の「磨き上げ」に関する情報提供、企業支援も併せて行う必要がある。

5. おわりに ～今後の課題～

全国の地域金融機関に対するアンケート調査に基づき、地域金融機関における事業承継・M&Aに対する取組状況、支援体制を明らかにすることができた。また、新潟県内に本店を置く金融機関を抽出したアンケート調査結果、および県内に本店を置く地域金融機関に対するヒアリング調査により、県内地域金融機関における事業承継・M&A支援の現状を把握することができた。銀行、信金信組を中心とした地域金融機関における事業承継・

M&A支援における課題と一定の方向性について、まとめることができたのではないかと考えている。

来年度以降、本調査によって得られた知見をベースとしたさらなる調査を実施し、県内企業を中心とした中小企業における事業承継・M&Aがスムーズに行われる方策を見出していきたい。

謝辞

ご多忙の中、アンケートにご回答頂いた金融機関の事業承継・M&Aの統括者、担当者の方々、並びに、ヒアリング調査にご協力頂いた、(株)第四銀行コンサルティング推進部の大島様、長岡信用金庫審査部の行方様、協栄信用組合融資部の堀井様、平原様には、この場を借りて深く御礼を申し上げます。

【引用・参考文献】

金融庁「免許・許可・登録等を受けている業者一覧」

銀行 <http://www.fsa.go.jp/menkyo/menkyoj/ginkou.pdf>

信用金庫 <http://www.fsa.go.jp/menkyo/menkyoj/sinkin.pdf>

信用組合 <http://www.fsa.go.jp/menkyo/menkyoj/sinkumi.pdf>

長岡信用金庫の現況 2016 (平成 28 年版ディスクロージャー誌)

<http://www.nagaoka-shinkin.com/about/28072908low.pdf>

長岡信用金庫の現況 2017 (平成 29 年版ディスクロージャー誌)

<http://www.nagaoka-shinkin.com/about/29073105.pdf>

長岡信用金庫の現況 2017～平成 29 年 9 月末ディスクロージャー誌)

<http://www.nagaoka-shinkin.com/disc/291130.pdf>

きょうえいディスクロージャー2017

<https://www.kyoei-shinkumi.jp/documents/aboutus/disk/disclosure2017/top.html>

きょうえいミニディスクロージャー (平成 29 年度上半期)

https://www.kyoei-shinkumi.jp/documents/aboutus/disk/mini_disclosure201709/top.html

事業承継に関するアンケートの実施「アンケート結果」

https://www.kyoei-shinkumi.jp/documents/business/support/succession_01.pdf

関東財務局新潟財務事務所「燕三条地区における事業承継支援の取組」

https://www.mof.go.jp/about_mof/zaimu/renkei/28/kantou-48.pdf

【引用・参考ウェブサイト】

金融庁「免許・許可・登録等を受けている業者一覧」

<http://www.fsa.go.jp/menkyo/menkyo.html> (平成 29 年 9 月 7 日閲覧)

株式会社第四銀行 <http://www.daishi-bank.co.jp/>

株式会社第四銀行 (平成 29 年 9 月 30 日) 当行の概要

<http://www.daishi-bank.co.jp/company/aboutus/outline.php> (平成 30 年 2 月 19 日閲覧)

株式会社第四銀行「事業承継・M&Aコンサルティング」

http://www.daishi-bank.co.jp/business/support/jigyo_syoukei.php (平成30年2月19日閲覧)

長岡信用金庫 <http://www.nagaoka-shinkin.com/>

長岡信用金庫 ディスクロージャー

<http://www.nagaoka-shinkin.com/disc/> (平成30年2月20日閲覧)

新潟日報社 平成29年2月14、朝刊、「逆境に挑む 人口減社会の県内金融」

協栄信用組合 <https://www.kyoei-shinkumi.jp/>

協栄信用組合 経営サポート「事業承継」

<https://www.kyoei-shinkumi.jp/business/support/succession.html> (平成30年2月20日閲覧)

協栄信用組合 実績ストーリー「M&Aで地域から後継者を」

<https://www.kyoei-shinkumi.jp/business/stories/story04.html> (平成30年2月20日閲覧)

各 位

長岡大学長／地域連携研究センター長 村山 光博
長岡大学准教授 栗井 英大

「地域金融機関における事業承継・M&A支援の実態に関するアンケート調査」 へのご協力をお願い

時下、ますます御健勝のこととお慶び申し上げます。日頃、本学の教育研究に多大なご支援、ご協力をいただき、厚く御礼申し上げます。

さて、本学の「長岡地域＜創造人材＞養成プログラム」は、文部科学省「地(知)の拠点整備事業」＝大学COC事業(平成25～29年度)に採択されました。このCOC事業の一環として地域の課題解決をめざし、昨年度、「新潟県内企業における事業承継に関する調査」を実施いたしました。本年度は昨年度の調査に関連し、「地域金融機関における事業承継・M&A支援の実態に関する調査」を実施したいと考え、作業を進めております。

近年、企業経営者の年齢上昇や後継者問題などから、倒産や廃業を余儀なくされるケースが増加するなど、事業承継が地域の課題として大きくクローズアップされています。一方、問題認識の欠如、広範な対策の必要性などから、個々の企業の事業承継対策の遅れもみられる中、身近な地域金融機関による事業承継・M&Aサポートが求められている状況にあります。

つきましては、ご多忙のところ誠に恐縮ですが、本「地域金融機関における事業承継・M&A支援の実態に関するアンケート調査」にお答えいただきたくお願い申し上げます。このアンケート等はとりまとめた上で、来年2月に開催予定の地域志向教育研究の成果発表会で公表致します。

ご多用のところと存じますが、何卒ご協力いただきますよう、お願い申し上げます。

<アンケート調査要領>

1. ご回答の方法について

- ・原則として、ご回答は事業承継・M&A事業部門を統括・担当されている方よりご記入願います。なお、当該部門がない場合、法人営業の部門長よりご記入願います。
- ・ご回答はアンケート用紙に記入し、同封の返信用封筒に入れてご返送ください。
- ・平成29年10月25日(水)までにご返送頂きますよう、よろしくお願いいたします。

2. アンケート調査結果の発表について

- ・本アンケート集計結果は、平成30年2月開催予定の「長岡大学・地域志向教育研究成果発表会」で、発表する予定です。また、同集計結果は、成果発表会終了後、送付いたします。
- ・なお、成果発表会の詳細につきましては、決まり次第、本学ホームページに掲載いたします。
(URL <http://www.nagaokauniv.ac.jp>)

3. その他

- ・本アンケート調査の結果は統計的に処理され、上記の調査目的以外に用いることはありません。ぜひご回答にご協力下さいますようよろしくお願い申し上げます。

<お問合せ先>

〒940-0828 長岡市御山町 80-8 長岡大学地域連携研究センター (担当) 小田原、栗井
TEL : 0258-39-1600 (代)
FAX : 0258-39-9566
E-mail : chiken@nagaokauniv.ac.jp

地域金融機関における事業承継・M&A支援の実態に関するアンケート調査

I. 貴行・貴組織の概要について、お聞きします。

問1 貴行・貴組織の業態として、当てはまるもの1つに○を付けて下さい。

1. 地方銀行	2. 第二地方銀行	3. 信用金庫	4. 信用組合
---------	-----------	---------	---------

問2 貴行・貴組織の国内店舗数（注）について、当てはまるもの1つに○を付けて下さい。

注：国内店舗数には、本支店・出張所を含み、海外拠点・無人店舗（ATMコーナーのみ）は含みません。

1. 1～10	2. 11～20	3. 21～40	4. 41～60
5. 61～80	6. 81～100	7. 101～120	8. 121～140
9. 141～160	10. 161～180	11. 181～200	12. 201以上

問3 貴行・貴組織の従業員数・職員数（注）について、当てはまるもの1つに○を付けて下さい。

注：正社員・パート・アルバイトを含みます。一方、経営者・役員、派遣・下請従業者等は含みません。

1. 100人以下	2. 101～200人	3. 201～300人	4. 301～500人
5. 501～1,000人	6. 1,001～2,000人	7. 2,001人～3,000人	8. 3,001人以上

問4 5年前（2012/3期）と比べた、融資先数、経常利益、従業員数について、それぞれ最も当てはまるもの1つに○を付けて下さい。

	増加傾向	横ばい	減少傾向
(1) 融資先数	1	2	3
(2) 経常利益	1	2	3
(3) 従業員数	1	2	3

II. 事業承継・M&A支援の体制について、お聞きします。

問5 貴行・貴組織における事業承継・M&Aの専任担当者について、当てはまるもの1つに○を付けて下さい。

なお、担当者がいる場合、その人員数をお書き下さい。（概算値で結構です。）

① 事業承継の専任担当者	1. いない	2. いる ➡	人員数：	人
② M&Aの専任担当者	1. いない	2. いる ➡	人員数：	人
③ 事業承継・M&Aの兼任担当者	1. いない	2. いる ➡	人員数：	人
④ 他業務と事業承継・M&Aの兼任担当者	1. いない	2. いる ➡	人員数：	人

問6 貴行・貴組織が、本部・営業店の担当者に行っている事業承継・M&Aに関する人材育成策について、当てはまるものにいくつでも○を付けて下さい。

1. 行員向け研修の実施	2. 外部機関への派遣・出向	3. 事業承継・M&A関連の資格取得奨励
4. 休日セミナーの実施	5. 関連通信講座の受講推奨	6. その他（ ）

問7 貴行・貴組織の取引先の情報の中で、全店で統一して把握している項目を、当てはまるものにいくつでも○を付けて下さい。

1. 社長（先代、以下同）の年齢	2. 社長の家族構成	3. 社長の相続税額	4. 後継者の有無
5. 後継者の氏名	6. 後継者の経営能力	7. 事業承継時期	8. 株主
9. 各株主の株式保有比率	10. 株式評価額	11. その他（ ）	

問8 貴行・貴組織における事業承継・M&A支援の目標設定について、当てはまるもの1つに○を付けて下さい。

① 本部の担当部署	1. 目標を設定している	2. 目標を設定していない	3. わからない
② 営業店各店	1. 目標を設定している	2. 目標を設定していない	3. わからない

※設問は裏面に続きます。引き続きご回答願います。

問9 貴行・貴組織が事業承継・M&Aの分野で連携している外部機関について、当てはまるものにいくつでも○を付けて下さい。

1. 税理士・公認会計士(法人)	2. 弁護士(法人)	3. 司法書士(法人)	4. 中小企業診断士
5. 社会保険労務士(法人)	6. 経営コンサルタント	7. 他の金融機関	8. 事業引継支援センター
9. 商工会議所・商工会	10. その他()	11. 連携先はない	

Ⅲ. 事業承継・M&A支援の現状について、お聞きします。

問10 貴行・貴組織における取引先の事業承継・M&A支援に対する考え方について、それぞれ当てはまるもの1つに○を付けて下さい。

	積極的	やや積極的	どちらともいえない	やや消極的	消極的
(1) 事業承継	1	2	3	4	5
(2) M&A (売り)	1	2	3	4	5
(3) M&A (買い)	1	2	3	4	5

問11 貴行・貴組織が取引先に対して実施している事業承継・M&A支援策について、当てはまるものにいくつでも○を付けて下さい。

1. セミナーの開催	2. 相談会の開催	3. 後継者向け勉強会の開催
4. 自社株評価の実施	5. 相続税の試算	6. 外部専門家(税理士等)の紹介
7. 事業承継コンサルティング	8. M&Aのアドバイザー	9. M&Aの外部組織への仲介
10. 制度融資等の提供	11. 運用商品(投資信託等)の提供	12. その他()

問12 貴行・貴組織が事業承継・M&A支援を実施することによって、得られている成果、貴行・貴組織に生じているメリットについて、それぞれ当てはまるもの1つに○を付けて下さい。

	成果・メリッ トがある	ある程度 成果・メリ ットがある	どちらとも いえない	あまり成果・ メリットは ない	成果・メリ ットはない
①収益の獲得	1	2	3	4	5
②融資の増加	1	2	3	4	5
③取引先の確保	1	2	3	4	5
④与信管理	1	2	3	4	5
⑤取引先との信頼関係維持	1	2	3	4	5

問13 貴行・貴組織が事業承継・M&A支援策を実施する際に問題となっていることとして、当てはまるものにいくつでも○を付けて下さい。

1. 事業承継支援のノウハウがない	2. 関連知識のある従業員が少ない	3. 手間がかかる
4. 体制が整備されていない	5. 職員・行員に苦手意識がある	6. 対象先がない・分からない
7. 収益につながりにくい	8. 目標設定の難しさ	9. 適切な相談先・連携先がない
10. 予算に制約がある	11. その他()	12. 特になし

◆最後に、貴行・貴組織について、お答え下さい。(社判の押印等でも結構です。)

なお、ご回答頂きました内容に関しまして、ご連絡を差し上げる可能性がございます。

※ご記入いただいた個人情報は、本調査事業に関わる目的にのみ使用し、他の目的には使用致しません。

貴行・貴組織名	
部署名	
回答者名	
所在地	
電話番号	

～以上でアンケートは終了です。ご多忙の中、ご協力頂き誠にありがとうございました。～

ご記入いただいたアンケート用紙は、返信用封筒に入れてご返信下さい。

文部科学省「地(知)の拠点整備事業(平成25～29年度)」
文部科学省「地(知)の拠点大学による地方創生推進事業(COC+)」
長岡大学COC+事業＝長岡地域＜創造人材＞養成プログラム
平成29年度 長岡大学地域志向教育研究ブックレット vol.2
新潟県内外の地域金融機関における事業承継・M&A支援の実態と課題

【著 者】 栗井英大

【発行日】 平成30年3月19日

【発 行】 長岡大学地(知)の拠点整備事業推進本部
長岡大学地域連携研究センター

〒940-0828 新潟県長岡市御山町80-8

T E L 0258-39-1600(代)

F A X 0258-39-9566

<http://www.nagaokauniv.ac.jp>



長岡大学地域志向
教育研究ブックレット