

地域金融機関の課題解決支援のゆくえ

「地域銀行による顧客の課題解決支援の現状と課題」の衝撃

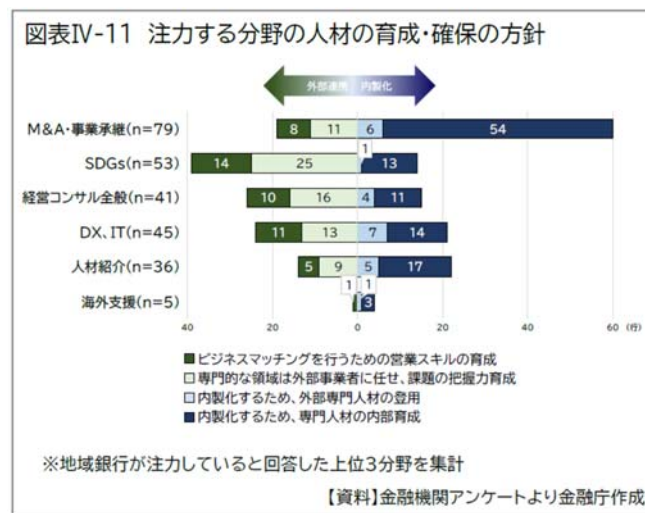
令和6年6月に「地域銀行による顧客の課題解決支援の現状と課題」という文書（以下本レポート）が金融庁から公表された。「顧客の課題解決支援を行うには専門性の高い人材の育成・確保が追いついていない」という金融庁側の認識がはじめて明らかにされている。

これは長年地域金融機関専門コンサルタントをやっていたら、わかっていたことであって、行職員の高い専門性を要件とせずに、売上が増えないというシンプルな顧客の課題を自力で解決できる（単なる取引先・販売先の紹介ではない）販路開拓コンサルティングの立ち上げに、筆者はいくつもの地域金融機関で関わってきた。

そして、専門性の高い人材の育成・確保が地域金融機関で停滞する原因が、課題解決支援に関する外部連携であることも薄々わかってはいた。本レポートではこの点にも行政が確証をあげて気づいていることに驚かされた。

創業支援については、日本政策金融公庫の公的支援制度が、地域銀行の創業期企業に対する「目利き力」が養われにくい環境が生まれている可能性があるとしている。

令和5年8月に実施された金融機関アンケート及び地域銀行ヒアリングにおいては、モニタリング対象は相対的に専門的な知見が求められる本業支援のみとされ、取引先・販売先の紹介や補助金等申請支援は、専門性を要件としないとして対象外とされた。その上で相対的に専門的な知見が求められるとされたSDGs・経営コンサル全般・DX、ITなどの本業支援では行内で不足する専門性を連携で補っている傾向があると指摘されている（下表本レポート17ページから抜粋）。



外部連携することなく地域銀行自身が企業紹介や買収後の統合支援の担い手となることが、監督指針の改正も視野に入れて求められることになったと報じられていたこともあってか、連携を避けての専門性育成意欲は、M&A・事業承継だけがすでにこのアンケート調査時点で傑出している。金融庁としての今後の方針も本業支援では、M&A・事業承継のさらなる取り組みをうながすと、このアンケート結果を受けて本レポートでもまとめられている。“うながす”対象が、M&A・事業承継の専門人材育成ではなく、M&A・事業承継の取組みであるとしている点は要注意だ。

他方、経営改善・事業再生支援については、支援案件自体が減少していることをふまえて、再生支援の現場を経験させることが減りゆく専門人材の確保には重要とされ、中小企業活性化協議会や再生ファンドと連携する機会も再生支援の現場経験として活用しうるとしており、専門人材育成を阻害しうる連携とは区別している。

地域金融機関の課題解決支援が連携漬けに至った足跡

ファイナンス分野以外の課題解決支援を遂行するにあたっての専門性の欠如は、すべての地域金融機関で内々に認識されてきたはずだ。だからこそ、外部連携を活用した課題解決支援が地域金融では活発化したと考えている。販路開拓支援ではバイヤーに、M&A・事業承継では M&A 専門業者に、経営コンサルティングは政府系の支援機関等と連携してきた。

ここまで連携一色になると、連携先も支援先も本来対応可能な先数以上に増えてしまい、課題解決支援に当事者として関わる余裕も地域金融機関にはなくなり、連携先に取り次ぐこと自体が目的化してしまう。門前の小僧として専門性を高めるチャンスはなくなり、上図の注力する分野の人材・育成の確保の方針での回答選択肢“(連携先に対する)ビジネスマッチングを行うための(支援先に対する)営業スキル育成”のような連携前提の人材育成・確保ばかりに力を入れることになる。M&A・事業承継だけが本レポートではこの回答選択肢を選んだ銀行数が少ないことになってはいるが、コロナ禍前までは他の本業支援メニューとさして変わらず、連携前提の人材育成・確保に力を入れていたはずだ。

だからといって、外部連携に冷や水を突然浴びせるようなことを金融庁がやるわけではない。本レポートでは、「目利き力」が養われにくい環境が“生まれている”とは断定せず、“生まれている可能性がある”という判断にとどめ、本業支援としてモニタリング対象となるかならないかの境目は、“相対的に”専門的な知見が求められるか否かと境目をぼやかし、各地域銀行が是々非々で連携を検討し、専門人材育成を進めていくべきというスタンスを貫いている。

こうしたスタンスはプリンシプルベースという監督方針に沿ったものであって、当の地域金融機関にとっては、専門人材育成取組みのミニмумスタンダードや専門人材育成に資する連携のミニмумスタンダードは、地域金融機関が対応しやすいようには示唆されていない。かつてルールベースでは示唆されてきたミニмумスタンダードがわからず地域金融機関の多くは不安を感じているものである。

M&A・事業承継の取組み強化要請にどう対応するべきか

筆者なりにミニмумスタンダードを解釈するとすればこうなる。まず M&A・事業承継に関する専門人材育成は、多くの地域銀行がプライオリティをおいていることが上図から明らかになっており、行政側もさらなる取組みをうながすとしている点に注目する。M&A・事業承継の実績が専門人材不足を理由に不振に陥っていながら、他の本業支援や創業支援や経営改善・事業再生支援で課題解決支援はがんばっているので評価してほしいといった主張をすることは今後難しくなる。そうした主張をしようものなら「貴行の課題解決支援は、M&A・事業承継に限らず全般的に連携依存が過ぎており、そんなことだから専門人材も育たないのだ」と、行政からここではじめて連携漬けの課題解決支援に苦言を呈される。

地域金融機関がこうした苦しい主張をしなければならない事態に陥らないことが重要であって、フィービジネスとして魅力のある案件が枯渇していて、事業承継の結果返してほしくない貸出まで完済されることも避けたいと考えていたとしても、M&A・事業承継の支援実績が継続して計上できていくことがミニмумスタンダードと結論づける。すぐに M&A・事業承継支援実績の報告要請も始まることだろう。

M&A・事業承継のさらなる取組みを行政がうながすということは、地域金融機関は一律「M&A 後の事業統合作業（PMI）まできちんと行う M&A・事業承継業者」を兼務しなければならないと読むべきことは、監督指針の改正内容からも明らかである。ゆえに、どうしても自前で M&A・事業承継専門人材を育成できない事情があれば、そのような専門人材を揃えられた近隣の大手トップ地銀や系統上部機関と（時にはフィー負担を覚悟してでも）連携してまで、実績向上に拘った方が賢明であろう。

ただ大企業・中堅企業の取引が少なく、中小零細企業対象に M&A・事業承継の実績計上を続けるしかない地域金融機関の場合、M&A・事業承継支援という課題解決支援関連の他銀行サービス対比での特異性が足かせとなるように思われる。これまでいろいろな課題解決支援で応援し続けてきた売り手となる事業者の執行兼務のオーナー経営者には引退を勧めることを意味するだけでなく、自社に対する他の課題解決支援が今後トーンダウンしていく可能性があることまで伝わってしまう。M&A・事業承継以外の課題解決支援が、さまざまな課題を継続的に解決し続けることにコミットしていることの

証明となることとは対照的だ。こうした背景から過去の M&A・事業承継実績伸長は、どこの銀行でも計画的には進めにくいことがわかっていて、オーナー経営者が高齢となつてからの恐る恐るのマーケティングにとどまっている。他の課題解決支援のようにプッシュ型営業による契約獲得が通用しない。

目標が設定されたからといって、まさかのときの資金支援をあてにしてきたメインバンクから（悪質 M&A 業者同様に）「会社を売りましょう」といわれるようになる中小零細企業が地元で増えれば、そのようなことを働きかける地域金融機関の風評も含めて、地域経済での混乱は避けられないはずだ。

地域金融機関の M&A・事業承継事業兼業化や取り組み強化方針はさておき、正直行政には気づかれたくはなかった外部連携の影の部分であって、16 年前に恒久化した地域密着型金融アクションプログラムの前面刷新ほどのインパクトが本レポートには間違いなくある。地域金融の監督・検査は、新たなステージに向かいそうだ。

令和 6 年 7 月 31 日

株式会社也つ代