

年次大会報告③

銀行の各種支援業務

～事業承継支援を中心に～

加藤 峰弘

(金沢大学経済学経営学系 教授)

はじめに

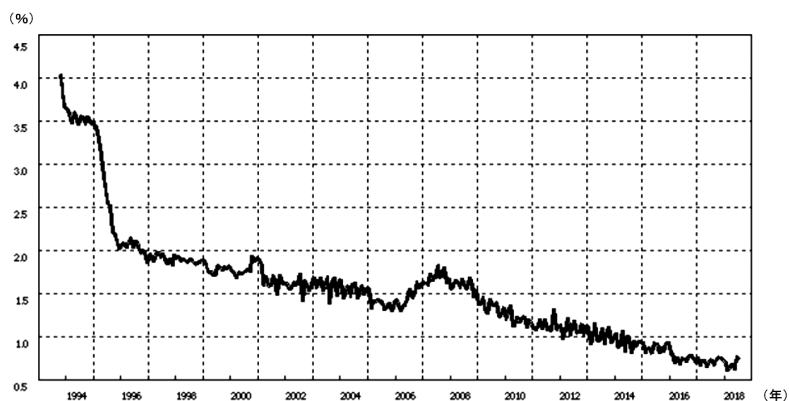
邦銀は現在、1990年代以降の持続的な貸出金利の低下によって本業収益を圧迫され、経営上、窮地に立たされている。そして銀行の経営改革上、ビジネスモデル転換が喫緊の課題となっている。その際に鍵を握るのがリレーションシップバンキング（以下、RB）である。RBは一般に「長期・継続的な取引関係の中から、融資先企業に関する情報を適切に収集、分析、管理し、こうして蓄積された情報に基づいて融資等の金融サービスを展開するビジネスモデル」と定義される。RBはリレーションシップ貸出と各種支援業務から成る。ここで銀行の各種支援業務とは、起業家への創業支援業務、融資先企業への経営・事業再生・事業承継支援業務を指す。本報告の目的は、厳し

い経営環境下で、銀行（特に地域金融機関）にとって各種支援業務がいかに重要であるのかを、事業承継支援業務を中心として明らかにすることである。

1. 貸出金利の持続的な低下と銀行の本業収益

国内銀行の貸出約定平均金利は1990年代前半からほぼ一貫して低下し続けている（図表1）。貸出約定平均金利は2018年7月末時点で1%を大きく割り込んで0.733%に低迷している。東京商工リサーチの調査では、銀行112行の2018年3月期における「総資金利ざや」（資金運用利回り－資金調達利回り）の中央値は0.15%であった。この数値はほぼ最低水準で、銀行の本業収益が深刻な状況にあることを如実に示している。

図表1 国内銀行の貸出約定平均金利の推移



注：新規の短期・長期貸出に適用される貸出約定平均金利（月次、期末）の推移。
出所：日本銀行ホームページ「時系列統計データ 検索サイト」より報告者作成。

2. 貸出金利の持続的な低下の要因

(1) 政策面の要因

1990年代初頭にバブルが崩壊してまもなく、金融緩和政策が実行に移され、それは日本経済の長期低迷を受け、しだいに強化されていった。特に、2013年4月からは「異次元の金融緩和」が断行され、16年2月からはマイナス金利政策が敷かれている。そして、こうした一連の金融緩和政策を受けて、貸出金利を含む金利体系（長短金利全般）は強力に押し下げられることになった。

(2) 需要側の要因：企業の資金需要減少

企業の資金需要減少の背景は次の3つである。第1にバブル崩壊後の日本経済の長期低迷である。1991～2017年度の実質GDP成長率は平均1.0%にとどまった。経済成長の鈍化は明らかに企業の資金需要減少につながっている。

第2に企業数の減少である。事業者数は1999年の484万者から2014年の382万者へと15年で100万者超も減少している。その主因は後継者問題である。帝国データバンクの調べでは、2017年の倒産件数が8,376件であるのに対し、同年の休廃業・解散件数は2万4,400件と倒産件数の約3倍に達した。つまり、倒産に至らなくても、後継者難から事業継続を断念し、休廃業・解散を選択する中小企業が後を絶たないのである。企業数の減少は、当然ながら、資金需要減少に直結する。

第3に製造業における海外生産比率の高まりである。経済グローバル化と国内市場の縮小を反映し、製造業において海外生産比率が近年、上昇傾向にある。すなわち、同比率は2007～16年度に国内全法人ベースで19.1%から23.8%に高まっている。設備投資、研究開発等の資金需要が旺盛な製造業における、こうした動向もまた国内で企業の資金需要減少をもたらしている。

(3) 供給側の要因：低金利での貸出競争の激化

低金利での貸出競争の激化の背景は次の2つである。第1にオーバーバンキング（銀行過剰）である。日銀の調べでは、可住地1万km²当たりの金融機関店舗数は先進諸国の中で突出して多い。2位のドイツの約3倍に上る。第2に「金融検査マニュアル」に基づく保守的な金融行政である。1999年7月公表の検査マニュアルの核心は「不良債権処理を断行するための経済対策」（橋本、2016、111頁）で、資産査定において不良債権をあぶり出すのを目的としていた。検査マニュアルの公表を受け、ほとんどの銀行が不良債権の発生を極力抑える経営にシフトした。こうして銀行は、融資の際に担保・保証を過度に重視するとともに、収益を確保するため、容易に信用リスクが低いと判断される企業については、横並びで低利貸出を増やした。以上から貸出市場は過当競争に陥り、貸出金利は必然的に低下した。

3. 銀行の経営改革：ビジネスモデル転換

銀行がビジネスモデルを転換する上で鍵を握るのはRBである。RBはリレーションシップ貸出と各種支援業務から成る。リレーションシップ貸出はRBに基づく貸出である。リレーションシップ貸出では、財務諸表等に表れる企業の外形的・定量的な側面（ハード情報）だけでなく、事業の成長性や経営者の資質、従業員の士気など企業の定性的な側面（ソフト情報）をも考慮して融資が行われる。特に中小企業については、融資に際して経営者の資質や技術力など長期・継続的な関係から得られるソフト情報を分析することが不可欠なことから、地域金融機関がリレーションシップ貸出の重要な担い手となることは明らかである。

銀行の各種支援業務は、創業・経営・事業再生・事業承継支援業務である。創業支援業務とは、銀行が起業家に対して創業計画の作成、補助

金受給、中小企業庁等の専門家派遣制度の活用、設立手続、創業前後の広告宣伝・販路開拓など創業に必要な支援を行う業務を指す。経営支援業務は①情報提供業務、②オルガナイザー業務、③コンサルティング業務から成る。①は企業の要請に応じて経済情勢や財務、税務、法務などに関する情報を提供する業務である。②は企業が新規投資プロジェクトを立案、組成、実施するに際して総合的に支援したり、M&Aや企業間提携、産学官金連携を斡旋・仲介したりして、企業の事業展開をバックアップする業務である。③は銀行が高度な専門知識・ノウハウと豊富な経験を活かして企業経営全般について助言・指導する業務である。事業再生支援業務とは、自己査定で要注意先債権に属すると判断した企業群の中から、コアコンピタンスが維持され、事業再生が可能な企業を探索・選別し、そのような企業については積極的に金融・経営支援を行って経営の立て直しをバックアップするというものである。

事業承継支援業務の概要は次の通りである。事業承継に際しては、相続税等の税務、法務、労務、会計、M&A、経営管理などに関する幅広い知識が不可欠である。事業承継支援業務とは、このように包括的な知識を必要とする事業承継に融資先企業が直面した場合に、銀行が専門家として助言・指導を行うというものである。

事業承継支援については、桐生信用金庫（群馬県）の取組が特筆に値する。群馬県内でも桐生市では事業所の減少数が多く、年間で平均177に達する。それに危機感を抱いた桐生信金は2017年4月から10ヵ月間、市内や周辺地域の事務所を対象に事業承継診断票を用いたアンケートを実施した。そして、全体の約65%で後継者が未決定であることが明らかになった。地方事務局ごとの事業承継診断件数を見ると、群馬県が1万1千件に迫り、うち8,225件（75.3%）が桐生信金の実

施件数と他を圧倒した（図表2）。以上を踏まえて桐生信金は2018年4月に「中小企業センター」を開設した。同センターの目的は事業承継を筆頭に中小企業の経営課題に関する相談に応えることである。

4. リレーションシップバンキングと貸出金利

RBは貸出金利の低下圧力への「対抗力」となる。RBに邁進し、地域社会で高い「評判」を得ている地域金融機関については、他の金融機関よりもやや高い貸出金利を提示しても、企業側はそれを受け入れがちである。また、貸出金利が趨勢的に低下していく中であっても、そのような地域金融機関は他の金融機関よりも貸出金利回りの低下幅が小さい。2017年3月期に東和銀行（群馬県）の「総資金利ざや」は0.33%と高い数値を示した。吉永頭取曰く「地域密着を徹底し、その対価として他行よりも高い金利を維持するビジネスモデルを続けている」（西村編，2017，44頁）。また、2009年9月末～15年2月末の貸出金利の推移を見ると、第二地銀は平均0.718%の低下であったが、同行は0.368%の低下と、下げ幅が約半分にとどまった（吉永・中野，2017）。

図表2 2017年度に事業承継診断を実施した件数

採択19地域事務局	診断件数
群馬県産業支援機構	10,930
うち 桐生信用金庫	8,225
静岡県商工会議所	5,867
千葉県産業振興センター	4,889
岐阜県産業経済振興センター	4,606
大分県商工会連合会	4,039
その他（14地域事務局の合計）	20,331
採択19地域事務局の合計	49,899

出所：経済産業省の資料等を参照して報告者作成。

おわりに

銀行の融資業務はコモディティビジネス，すなわち価格以外では差別化が難しい，同質的な事業であると評する有識者も存在する。しかし報告者は，銀行の各種支援業務は銀行同士が貸出市場で競って金融仲介機能を発揮しようとする際に，その差別化を可能にすると考ええる。特に，後継者問題が深刻化している昨今，銀行にとって事業承継支援業務に尽力する余地は大きい。金融庁は2013年7月から中小企業等の小口融資先については銀行の自己査定を基本的に尊重するなど検査改革を始めた。検査マニュアルについても2018年度終了後を目途に廃止する方針を打ち出した。このように銀行は以前より格段にRBを推進しやすくなった。経営環境が厳しさを増す中，銀行はRBに精力的に取り組むことが肝要である。

主要参考文献

- 西村豪太編（2017）「地銀再編ドミノは加速必至」『週刊東洋経済』8月5日号，東洋経済新報社。
- 橋本卓典（2016）『捨てられる銀行』講談社。
- 宮本夏実（2018）「地域密着金融の稚内 事業承継掘り起こす桐生」『週刊東洋経済』9月29日号，東洋経済新報社。
- 吉永國光・中野雅由（2017）「地域とともに（第190回）東和銀行 吉永國光頭取に聞く『お客様応援活動』に経営資源を集中」『月刊金融ジャーナル』6月号，金融ジャーナル社。