

「官・民・金」のM&A連携で、地域の伝統産業を次世代に繋ぐ。本音の拾い上げから導く解決策

地域経済の衰退危機を乗り越えるべく、公的機関である「新潟県事業承継・引継ぎ支援センター」と、地域密着を掲げる「長岡信用金庫」、そしてM&Aプラットフォームを運営する「バトンス」が手を取り合い、三者連携によるM&A支援を展開。

信用金庫の信頼と引継ぎ支援センターの安心感。強みを生かした連携支援

まずはそれぞれのM&A支援の取り組みについて教えてください。

池山 新潟県事業承継・引継ぎ支援センター（以下、支援センター）は、国が設置する公的相談窓口として「親族内承継、従業員承継、第三者承継（M&A）」のすべてを対象に事業承継のサポートを行っています。直接相談だけでなく、事業者が地元の金融機関や商工会、士業等へ相談された際のその後の対応を引き受ける「地域のハブ」としての役割も担っています。

松井 長岡信用金庫（以下、長岡信金）では、私が所属する経営支援課でM&A支援業務に取り組んで

います。M&A支援業務だけでなく、販路拡大や経営改善、人材確保といった経営支援全般を担っている部署のため、お客様へM&Aの選択肢をご提案することも我々の役割であると考えています。

ただし、M&A支援に特化している組織ではない分、支援センターやバトンスといった外部機関との連携が重要です。不足した人材や専門性を外部で補いながらサポートするというのが、我々の支援体制です。

自組織が持つ「強み」についてはそれぞれどう考えてでしょうか？

池山 支援センターは公的機関なので、民間企業のように売上をシビアに追っていません。そのため、大小問わずフラットにご支援できるのがセンターの特徴のひとつです。

また、相談やサポートを無料で行っているので、民間企業に依頼

されません。そういった意味でも、信用金庫との連携は非常に重要であると感じています。

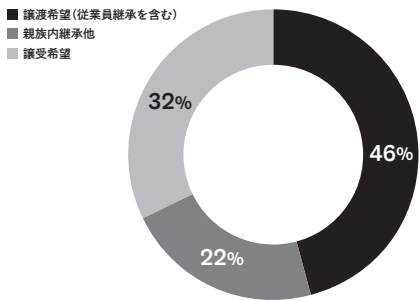
—— 近年のM&Aに関する実績について教えてください。

池山 当センターのM&A成約件数は、昨年度の56件から61件に増加した一方で、後継者不在の相談件数は微減傾向にあります。これは、M&Aという手法が一定認知され、「すでに相手は決まっているが、その先の進め方がわからない」というマッチング後の相談が増えたことも影響しています。

公的機関は手数料がかからず信頼性が高いため、最終的なスキームの確認にえられるケースも多いです。相談が雑多な「数」から実務的な「質」へと変化しつつあり、それが成約数の増加にも繋がっていると分析しています。

松井 当庫では、初めてM&Aが成約したのが2015年頃。昨年

● 新潟支援センターへの相談内容割合（累計）



「次の一手」を提案する勇気をもち、財務が健全なうちに決断してもらったための踏み込んだ支援が求められていると思います。

池山 「廃業にはお金がかかる」という事実の周知もすっかりしなければなりませんよね。手遅れにな

は支援センター、バトンスと連携して大型のご成約が生まれました。このご成約は支店の刺激となり、相談件数も非常に増えてきています。

「重い廃業」の相談増 次の一手を決断する重要性

—— M&A支援の現場で感じている課題はありますか？

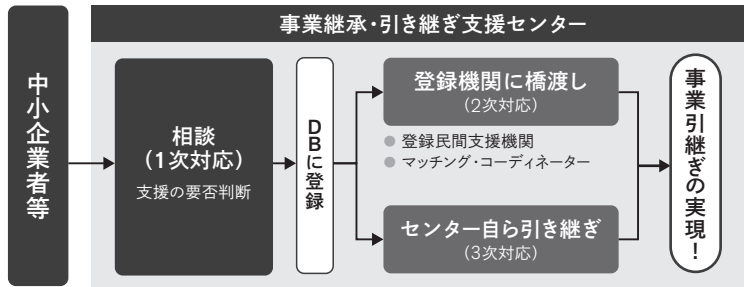
池山 「重い廃業」の相談が増えている点です。代表者の個人借入が膨らんでいたりと、土地の清算が複雑だったり、単なる廃業では済まないケースです。弁護士や中小企業活性化協議会（※）と連携し、法的な整理を伴う支援が必要になっています。

松井 おっしゃる通り、相談に来られた時にはすでに業績がかなり厳しく、M&Aか廃業かという瀬戸際の案件も少なくありません。金融機関はついこれまでの恩義から、融資先への条件変更や返済期間の延長を繰り返してしまいがちですが、それが結果的に財務を傷め、M&Aの際の選択肢を狭めるという可能性も想定しなければなりません。

もっと早い段階でM&Aという「次の一手」を提案する勇気をもち、財務が健全なうちに決断してもらったための踏み込んだ支援が求められていると思います。

池山 「廃業にはお金がかかる」という事実の周知もすっかりしなければなりませんよね。手遅れにな

● 事業承継・引継ぎ支援センターの支援スキーム



（中）
池山 敏夫 | 新潟県事業承継・引継ぎ支援センター / サブマネージャー
新潟県内の地方銀行入行後、5店舗で支店長を務め、コンサルティング部門勤務後2020年10月より内閣府事業の新潟県プロフェッショナル人材能力拠点に転出。2022年4月より新潟県事業承継・引継ぎ支援センターに勤務。第三者承継を担当。

（左）
松井 洋一 | 長岡信用金庫 審査部 経営支援課長/中小企業診断士/M&Aシニアエキスパート
営業店で法人渉外・融資業務を経験後、2店舗で支店長を務める。2023年4月より審査部経営支援課に配属され、事業者支援に従事。営業・融資・マネジメント経験を活かし、地域企業の成長と課題解決に取り組んでいる。

（右: interviewer）
鈴木 安夫 | 株式会社バトンス 取締役
足利銀行・日興コーディアル証券への出向を経て2004年日本M&Aセンター入社。経営支援室 執行役員金融法人部長 執行役員金融企画部長を歴任。2018年6月バトンス取締役に就任。公的機関、金融機関などとの連携推進部門を掌管。

支援の特徴です。

人手不足の解決策として高まるM&A需要

—— 新潟県における近年のM&Aの傾向を教えてください。

池山 支援センターを設立した当初は親族内承継が主流でしたが、現在は圧倒的に第三者承継つまりM&Aが増えています。これは後継者不在という社会問題がより深刻化している証左と言えるでしょう。

近年はとくに出生率の低下や若者の県外流出もあり、深刻な人手不足が売り手・買い手双方におけるM&Aの動機に直結していると感じます。買い手側は「人手を確保するために会社を買いたい」と考え、売り手側は「人手が足りず、これ以上維持できないから誰かに引き継ぎたい」と相談に来られます。

松井 長岡エリアは製造業や建設業が中心の街ですが、最近では建設業関連の相談が急増しています。人手不足や物価高騰による先行き不安から、単なる廃業ではなく「どこかと手を組みたい」というニーズが確実に高まっていると感じます。

池山 また新潟の県民性なのか、サブバンクに事業承継の相談をし、そこから支援センターへ持ち込まれるケースが散見されます。メインバンクに相談をすると、融資の条件変更など事業運営における何かしらのリスクを考えてしまうのかも

振り返ってみていかがですか？

池山 長岡信金でニーズを拾い上げ、当センターがサポートに入り、バトンスで他県とマッチングしたご成約ですよ。この案件のハイライトは、「経営者保証の解除」という買い手からのご要望に対応したこと。長岡信金、日本政策金融公庫、信用保証協会（※）、バトンス各所と何度も交渉を重ねました。

松井 相談を受けた当時は業績も低迷しており、「経営者保証を外すのは無理だ」という空気感でした。金融機関としては、業績が厳しい会社の融資から個人の保証を外すのはリスクが高く、原則として困難です。

一方で買い手企業にとっても、買収と同時に個人の資産を担保に入れることは大きなリスクとなり、ここでM&Aが破談になるケースは非常に多いのがこれまでの実情でした。しかし、買い手の熱意や経営計画の緻密さが、関係機関を動かしました。保証協会の基準に照らし合わせつつ、柔軟な解釈を引き出すことができたのは、関わった全員が「この会社を存続させたい」という一点で一致していたからだだと思います。保証協会の方は、M&Aの実行と同時に、保証協会付融資の連帯保証を外したのは全国初ではないかとおっしゃっていました。この成功体験は、私にとっても大きな学びとなりました。

—— 昨年、まさにこの三者連携が実を結んだ象徴的な成約事例がありました。改めてそのご成約を

池山 驚くべきことに、売り手企業はM&A後にV字回復を遂げ、直近では大きな利益を出されてい

—— 最後に、今後の展望についてお聞かせください。

池山 支援センターは公的機関ですので、「こんな相談をしているのだから」と悩む前に、まずは気軽に扉を叩いてほしいですね。廃業を選択する前に、当センターを使い倒していただきたい。それが私の願いです。

また、買い手側には30〜40代の若い世代が増えています。彼らのような「新しい感性」と「伝統ある地域の技術」がマッチングすることで、地域を支える優良な企業がどんどん育ってほしいですね。

松井 当庫はまず、外部機関との連携をさらに強化していくこと。加えて、職員一人ひとりの人材教育の必要性も感じています。金融機関は当庫も含めて保守的な傾向がありますが、もつと外部の方々と触れ合うことで、色んな刺激や考え方の変化を促すことが大切だと考えています。

その中で、金庫内でM&Aの現場感覚を持った人材を創出すること。それが地域活性化にもつながっていくと思っています。「学ぶ機会」としても連携を深めていきたいですね。