

# 金融機関の 再編に備えよ！ 中小企業がいまから できる対策とは

菅政権が発足して以来、地銀再編が喧伝されるようになりましたが、地銀が再編されれば地方の中小企業は大きな影響を受けます。そこで、地銀再編に備えて、打つべき対策を考えます。

中小企業診断士六角明雄事務所  
経営コンサルタント

六角明雄

## 地銀が統合・再編される 背景とは

### (1) 近年の地方銀行の経営環境の 推移

2008年をピークに、日本の人口は減少に転じていますが、それ以前から、特に過疎化が進行している地方を経営基盤としている地方銀行等は、経済活動の縮小への対応策の必要性が叫ばれてきました。また、1999年から、日本銀行がゼロ金利政策を導入してすでに20年以上経過しています。それが、それにもなう貸出金利の低下により、銀行の収益環境は年を追って悪化してきています。

さらに、昨年の新型コロナウイルス感染症の拡大により、銀行の融資先の多くが業績を悪化させたことから、信用コスト（貸倒損失額や貸倒引当金等）も増加してきており、ますます銀行経営に対する逆風が強まっています。

### (2) 地方銀行が取り組んできた収益力強化のための対策

このような状況に対して金融庁は、地方銀行等に対し、収益力の強化のための活動を促してきました。

た。その1つは、リレーシヨンシツ  
プバンキング（銀行が融資を受けている中小企業との関係を強化することで、継続的、多面的に情報を蓄積し、それを活用して積極的な融資を行なうこと）の機能を強化し、中小企業の再生と地域経済の活性化を図ることで、銀行の収益力を高めようとすることです。

しかし、地方経済の活動全体の停滞を鈍らせるまでには至っておらず、地方銀行の収益環境の改善の効果は限定的のようです。

2つめは、新たなビジネスモデルの構築です。

その一例として、一部の地方銀行などが不動産投資への融資を積極的に行ない、高い収益を得ていました。そのような銀行に対して金融庁も、一時、模範的な銀行として評価していたものの、不正融資を行なっていたことが発覚し、方針転換を余儀なくされる状況になりました。

3つめは、地方銀行の再編です。日本経済新聞の報道によれば、令和元年7月時点で同紙が調査した地方銀行103行のうち、将来の統合・合併を検討していると回答した銀行は5行、検討の可能性があると回答した銀行は20行、検討

していないと回答した銀行は76行でした。このように、全体の4分の3の銀行は、統合・再編を検討していないようです。

しかしその一方で、平成31年4月に、近畿大阪銀行と関西アーバン銀行が合併して関西みらい銀行に、令和2年1月に徳島銀行と大正銀行が合併して徳島大正銀行に、10月に十八銀行と親和銀行が合併して十八親和銀行に、令和3年1月に第四銀行と北越銀行が合併して第四北越銀行になるなど、地方銀行の合併は相次いでおり、引き続き、5月に三重銀行と第三銀行が合併する予定です（図表1）。このように、実態としては、銀行の再編の流れは続いており、今後もこの趨勢は加速していくと思われます。

その要因の1つめは、地方銀行同士の統合・合併を独占禁止法の適用除外とする特例法が令和2年5月20日に成立し、11月27日に施行されたことです。これは、前述の十八銀行と親和銀行の合併に先立って、公正取引委員会が両行の地盤である長崎県内での融資業務の寡占の悪影響を懸念し、合併が実現するまでに時間を要したという経緯があることが背景です。

図表1 最近の地銀の統合・合併

●平成31年4月：近畿大阪銀行+関西アーバン銀行
→関西みらい銀行
●令和2年1月：徳島銀行+大正銀行→徳島大正銀行
●令和2年10月：十八銀行+親和銀行→十八親和銀行
●令和3年1月：第四銀行+北越銀行→第四北越銀行
●令和3年5月：三重銀行+第三銀行→三十三銀行（予定）

したがって、この特例法の成立により同じ地盤の銀行同士の合併は実現しやすくなり、同法の成立を受けて、青森県を地盤とする青森銀行とみちのく銀行が経営統合に向けて協議に入ったとの報道が行なわれました。両行は、この報道を肯定していないものの、このような動きは徐々に表面化していくものと思われます。

2つめは、政府が、地域金融機関の再編を促すための補助金を令和3年夏にも創設すると報道されたことです。報道によれば、地方銀行などが合併・経営統合に踏み切った場合は、システム統合な

どの費用の一部を、最大30億円まで、国が負担します。

3つめは、令和2年11月10日に開催された、日本銀行の政策委員会・通常会合において、「地域金融強化の

ための特別当座預金制度」を導入する方針が決定されたことです。この制度は、地方銀行等が、経営統合や経費削減に取り組むことを条件に、日本銀行に預ける当座預金に年0・1%の金利を上乗せするという制度です。

以上のことから、これからの地方銀行は、統合・合併などの再編を中心に、収益力の強化を行なっていくとみられます。

## 地銀再編による 中小企業への影響

### (1) 取引銀行の減少

同じ地盤のA銀行とB銀行が合併し、C銀行となった場合、A銀行とB銀行の両方から融資を受けていた中小企業は、融資取引銀行が1つ減ることになります。

たとえば、X市にある中小企業のD社が、A銀行X支店と、B銀行X支店から融資を受けていたとします。その後、A銀行とB銀行が合併してC銀行となったとき、それぞれC銀行のX北支店とX南支店となります。

しかし、実際には、数年内に、X北支店とX南支店は1つの支店に統合されることになると思われる

ますので、結果として、取引銀行が1つになってしまいます。

### (2) 融資取引店が変更される

2つの銀行が合併した場合、効率化を目指すために、店舗統廃合が行なわれることは前述したとおりですが、これにより、融資取引をしている支店が変更されることも考えられます。

たとえば、X市にある中小企業のE社が、A銀行X支店とは融資取引がなく、B銀行X支店のみと融資取引をしていたとします。しかし、A銀行とB銀行が合併してC銀行になり、これにともなってB銀行X支店が閉店することになった場合、同店の融資取引が、A銀行X支店だったC銀行X北支店に移ることがあります。この場合、E社の融資取引は、取引店が変更されることになります。

また、X市が隣接するY市の衛星都市であり、A銀行X支店やB銀行X支店の融資総額があまり大きくない場合、A銀行とB銀行の合併にともなう店舗統廃合時に、両行が合併したC銀行のY市にある大型店舗の、C銀行Y営業部（または、融資専門店舗のC銀行Y法人営業部）に移されるということ

があります。

このような店舗統廃合による融資取引店の変更は、合併しない銀行でも行なわれることがあります。銀行の合併をきっかけに、融資取引が、大型店舗や融資取引専門部署に移されるということが多くなるでしょう。

### (3) 銀行職員との接触頻度の減少

前述のように、融資取引銀行の減少、融資取引店の変更によって、中小企業は銀行職員との接触の機会が減少することが考えられます。また、銀行職員も、同じ地域の店舗数が減少することにより、担当する会社が増加することになります。そのため、取引先1社あたりとの面談や審査手続きに割くことができる時間が減少することになる点に、注意が必要です。

### (4) 取引条件の悪化

2つの銀行が合併したことによって、極端に融資取引条件が変わることはないと思われますが、銀行側から見れば、従来はライバル同士だった銀行が合併することで、競合する相手が減ることになります。したがって、融資取引相手の会社との取引条件の交渉を、

これまでよりも行ないやすくなるでしょう。

前述のD社の例で説明すると、D社は、これまでは、融資を受けているA銀行X支店とB銀行X支店を競わせて、金額、金利、担保条件などで有利な条件を引き出すことができていたとします。

しかし、両行が合併すると、従来のように両行を競わせるということができなくなるので、条件の交渉が比較的に難しくなります。

## 中小企業ができる 実務的な対策とは

### (1) 銀行との良好な関係を保つ

中小企業が銀行との融資取引で、最も気にかけることは、円滑かつ迅速に融資を受けることができるかということです。一方で、取引銀行の再編がきっかけで、銀行との接触が疎遠になってしまえば、円滑な支援は受けにくくなってしまいます。

そこで、そのような状況になることを防ぐためには、まず、自社の担当者、および融資部門のキーパーソンと良好な関係を保つことが大切です(図表2)。

ただ、融資部門のキーパーソン

が誰かということは、銀行の利用者からはわかりにくいこともあり、一般的には、融資課の課長、または、支店長がキーパーソンと言えるでしょう。もちろん、融資の可否は、支店の判断だけで決められず、本部の承認が必要な場合もあります。とはいえ、本部決裁の案件であっても、支店の方針が大きく影響するので、キーパーソンと直接交渉できるようにしておくことが肝要です。

また、銀行職員から見れば、担当する融資相手の会社は数百社に上り、自社はそのなかの1社に過ぎません。だからといって、銀行職員が、担当先の会社のことを把握しなくてもよいということにはなりません。融資申し込みがあった、返済が延滞し始めたなど、調査の必要があれば、担当先の財務諸表を見ることが、あまり起きない可能性もあります。

一方で、融資を受けている会社の経営者のなかには、「毎期、決算書を銀行に提出しているのだから、銀行は、自社のことを把握してくれているはずだ」と考えてしまう人もいます。

もちろん、決算書は融資を判断するときの重要な資料ですが、融

資判断に有利に働く材料は、決算書以外にもたくさんあります。たとえば、自社が現在置かれている経営環境、自社の属する業界の状況、自社が現在開発している新製品の内容などは、融資判断に有利となる情報です。

しかし、これらは、経営者が銀行職員に会って伝えなければ、銀行にはなかなか届きません。したがって、できれば毎月、難しければ3か月に1回程度、銀行を訪問し、自社の状況を伝えるようにするとよいでしょう。そのような働きかけによって、担当者が自社に興味を持ってくれるようになり、実際に融資を申し込む段階で、よい反応を示してくれることにつながるでしょう。

必要となるときに、円滑かつ迅速に融資を受けることができるようにするために、普段からの備えを心掛けることが欠かせません。

### (2) 適切な情報開示

前述のとおり、銀行の再編により、銀行職員の担当する取引先数が増えれば、1社あたりの融資審査に割くことができる時間は少なくなります。もし、時間的な余裕があれば、融資承認を得ることが



難しそうなきには、いろいろな調査をして、融資承認が得られるような判断材料を集めることもできるでしょう。

しかし、時間がなければ、手元にある材料だけで融資判断を行ない、結果として、融資申し込みをした側の希望が承認されないことになってしまう可能性がります。そこで、このようなことを避けるためにも、自社の情報は、適宜かつ適時に銀行へ伝えるようにしておくことが大切です。

では、具体的にどのような判断材料を銀行に提出すればよいのかというと、その1つとして、月次試算表を、毎月、銀行に提出しましょう。できれば、銀行の担当者に直接渡すことが望ましいのですが、忙しい場合は、郵送でもよいでしょう。

また、この月次決算書は、翌月の中旬までに送ることがポイントです。1か月以上経過してから送ると、情報としての価値は低くなってしまう。

一方で、翌月中旬までに月次試算表を作成することは、負担が大きいと感じる経営者もいるでしょう。ただし、月次試算表を迅速に作成することは、銀行のためとい

う前に、自社の事業の改善のためになることです。そして、翌月中旬に銀行に提出することそのことが、「この会社は経理がしっかりしている」という評価を受けることにもなるのです。

2つめは、事業計画書を提出することです。事業計画書とは、事業方針、事業戦略と、それに基づく3～5年分の売上計画、利益計画が盛り込まれているものが望ましいです。しかし、負担が大きい場合は、新たな会計年度を迎えるときに、新年度の月別の売上計画、費用計画、利益計画を作成して送ることもよいでしょう。

図表2 地銀再編への実務的な対策

- 銀行との良好な関係を保つ
- 適切な情報開示
  - ・月次試算表を毎月、銀行に提出する
  - ・自社の事業計画書を提出する
  - ・自社のオリジナリティを伝える
- 取引銀行を増やす

経営者のなかには、先を見通すことが難しい状況にあるため、売上計画を作成することの意味はあまりないと考えている人も少なくないようです。たしかに、売上計

画を作成していても、そのとおりに事業が運ばないことも多いでしょう。

しかし、銀行は、融資審査をするときに、その会社の先行きを予想します。それにあたっては、内容が100%正確なものでなくても、会社から売上計画などが提出されているだけでも、審査に有利に働くでしょう。むしろ、売上計画などがない会社は、成り行きで事業を行なっていると判断されてしまうことになります。

3つめは、自社のオリジナリティを伝えることです。銀行が融資審査を行なう際、会社の個別の情報に乏しいときは、その会社の属する業界の趨勢で判断をしてしまいがちです。その業界が上向きであれば別ですが、苦戦している業界であれば、融資申し込みのあった会社の独自性が高ければ、融資審査に有利に働きます。

会社の独自性とはどういうものかと言うと、「販売先に上場会社が多い」「自社製品をつくる技術は、業界では高く評価され、遠方からも製品の引き合いが多い」「従業員に多能工化研修を受けさせたところ、士気が向上して定着率が高まった」「自社製品を利用

した顧客から、感謝の声が届いた」というようなものです。このような自社の独自性が伝わる情報があれば、銀行の担当者に伝えるようにしましょう。

### (3) 取引銀行を増やす

前述のとおり、融資取引銀行の数が少ないことは、融資条件の交渉の際に、融資を受ける側にとって不利になります。また、融資取引銀行数が多いほうが、融資支援を受ける機会も増えます。したがって、銀行再編によって、取引銀行数が減ることになるのであれば、取引銀行数を増やすことも、防衛手段となります。

具体的には、地元の信用金庫、信用組合、いわゆる「県外地銀」（地盤とする県以外の県に出店している、地方銀行の支店）に、融資取引がない場合は、それらの銀行等と融資取引を開始するとよいでしょう。

とはいえ、地方の中小企業では、取引できる銀行、金融機関の数は限られるでしょう。そのような場合は、政府系金融である、日本政策金融公庫や商工組合中央金庫との融資取引を開始することも有効でしょう。

ろっく あきお 大学卒業後、足利銀行入社。約10年間に約1000社の中小企業の融資審査、支援活動を行なう。2007年独立し、主に中小企業の資金繰り等をサポートする。