

2017年9月8日

日 本 銀 行
金融機構局金融高度化センター

再チャレンジ支援および事業承継支援に関する地域ワークショップ(第5回)の様様

日本銀行金融高度化センターでは、2017年7月26日に再チャレンジ支援および事業承継支援に関する地域ワークショップの第5回目の会合を福島県福島市で以下のとおり開催した。

日 時：2017年7月26日（水）、14時00分～16時30分

会 場：日本銀行 福島支店会議室

<プログラム>

▼開会挨拶 菅野 浩之（日本銀行 福島支店長）

▼プレゼンテーション

「再チャレンジ支援と事業承継支援」

石賀 和義（日本銀行 金融機構局 金融高度化センター 企画役）

「信用金庫における事業承継支援の取り組み」

蕪澤 賢一 氏（信金中央金庫 中小企業支援部 上席調査役）

「当社のM&A業務について」

田中 進 氏（信金キャピタル株式会社 取締役 経営支援部長）

「ライフステージに応じた支援について（事業承継・販路拡大）」

市原 裕彦 氏（東京ベイ信用金庫 常勤理事 地域サポート部長）

▼意見交換

<モデレータ>

石賀 和義（日本銀行 金融機構局 金融高度化センター 企画役）

＜参加金融機関＞

会津信用金庫、郡山信用金庫、白河信用金庫、須賀川信用金庫、ひまわり信用金庫、あぶくま信用金庫、二本松信用金庫、福島信用金庫

—— プレゼンテーションの内容は、配布資料を参照。

—— 意見交換のポイントは、以下のとおり。

1. 信用金庫における事業承継支援や再チャレンジ支援の取組み状況

(モデレータより) 信用金庫の方々から事業承継支援や再チャレンジ支援に関する取組みを伺いたい。

(1) 本部における事業承継の現状

①事業承継に関する取引先の状況

- ・ 当金庫の取引先を調査したところ、代表者の平均年齢は57歳、60歳以上が46%で最高齢は90歳であった。後継者の候補については49%が有りと回答し、内訳は、子息および親族が91.6%、役員、従業員が4.2%ずつであった。自社株評価を毎年実施しているかとの質問に対しては、対応済みが6%、未対応が28%、不明が66%であった。

②外部機関との提携

- ・ 最近、他の金融機関が当金庫のメイン先に対して、コンサルティング会社と連携し、持株会社の設立やオペレーティングリースの活用を含めた事業承継を提案し、与信につなげた事例がみられた。当金庫も会計事務所と連携して提案したが、オペレーティングリースをからめた他行の提案を採用され残念な結果となった。こうした他の金融機関の動きに危機感を持っているが、永年連携している会計事務所との関係もあり、コンサルティング会社との大々的な提携には踏み込みきれないでいる。また、金庫内に事業承継に強い人材が不足しているのも現実である。

③株式承継に関する問題

- ・ 当金庫の優良取引先でも会社株式の承継問題で弁護士が介入する事例がみられる。1例目は、同族会社で社長が取締役会で解任された事例である。親族間で株式が分散され前社長も過半数を保有しておらず、不安定な立場であったのは事実であり、当金庫としては当面静観している。2例目は、創業者

が子息に事業を引き継いだが、創業時の出資者（他人）から経営権の譲渡の申入れがあり、弁護士が介入することになった。創業経営者は、会計事務所から再三にわたり株式の整理を進言されていたため猛省している。3例目は、不動産賃貸業を営む先代社長が亡くなり、株の相続が発生して、トラブルとなった事例であるが、弁護士・会計事務所が介入して解決の方向にある。

いずれの事例も社長の持株の比率が不安定であり、優良企業ほど株式の評価も高いので、株式承継のアドバイスを早めに行うことが重要と考えている。

④M&Aの取組み

- ・ ここ2～3年で、当金庫の取引先で5件のM&Aが成立した。1件は、大手仲介業者が関与し成立した。事業譲渡で得た資金を元手に新事業を立ち上げている。次の2件は、後継者不在のため、従業員の雇用を守ることを条件に事業を譲渡したケースである。もう1件は、優良企業であるが、子息に継がせる意思がなく、社名を変えずに事業を譲渡したケースで、前社長も従業員も雇用されている。最後の1件は、破綻懸念先であるが、従業員の技術力が認められ、同業者に買収してもらったケースである。

最近では、雇用を守るために事業を売却したいという要望や、成長に要する時間を短縮するため事業を買収したいという要望から、M&Aを検討する企業が増えており、当金庫も知見を高めていきたい。

(2) 営業店における再チャレンジ支援や事業承継支援の取組み状況

①再チャレンジ支援の取組み

- ・ 当金庫の営業店では、再チャレンジ支援の対応に関して、担当者や支店長によって温度差がある。業況が芳しくない先に対する新規融資や条件変更では、経営改善計画の作成が必要となる。通常業務を抱えるなか、時間的制約から、経営者に簡単なヒアリングを行い、計画を急ごしらえすることも少なくない。結果として、問題先送りとなり、歯がゆい思いをすることもある。また、再生支援協議会も、経営改善計画の策定や金融機関との調整に関して、暫定リスクありきの対応になっているケースが少なくないと感じている。

②事業承継支援について

- ・ 営業店としても、事業承継支援に取り組みたいという思いはあるが、担当者が自社株式評価等のノウハウを有しておらず、もどかしい状況にある。営業店から受けた報告について、本部の専門部署が、即座に課題を把握して、外部機関と連携する体制を整えてもらいたい、と考えている。

(3) 食品加工業の事業承継の事例

①事業承継支援の概要

- 当金庫が、信金中央金庫や事業引継ぎ支援センターと連携して事業承継支援を行った事例を説明する。同社は、千葉県の食品加工業者であり、「スモモちゃん」と「さくらだいこん」という食品を製造していた。2016年6月に、原料のスモモが不足し、当金庫の支店長に、スモモ農家を何とか紹介してほしいとの相談があった。当金庫内でのマッチングを検討したが、農業関係の情報はなかったため、信金中央金庫の情報マッチング制度を利用して、山形信用金庫および長野信用金庫から、スモモ農家を紹介してもらった。社長は直ちにこれらの農家を訪問し、2017年からのスモモ供給を確約してもらった。

しかし、その直後、「スモモちゃん」事業の機械が故障した。修理費用(6百万円)がかさむため、事業売却を検討し、事業引継ぎ支援センターに相談して、「スモモちゃん」事業を同業者に売却することにした。当初、譲渡価格は売上高の50%が提示された。想定より安価で厳しかったが、事業の継続性を考え決断し、最終的には、2017年3月に、売上高の約40%(一括金と指導料2年分)として譲渡契約を結んだ。「さくらだいこん」事業は、利益率が若干高いため、3年程度事業を継続した後に譲渡する予定である。社長は、今後こういう事例が増加すると考え、業界の参考にしてほしいとの思いから、記者会見を開き、業界新聞に今回の事業承継の内容を公表した。

②経営者の気持ち

- 事業を承継した後に、「今だから言える経営者の気持ち」を聞いてみた。原材料のスモモを確保した時点では、「信用金庫は原材料不足によく対応してくれた。これで来年も儲けるぞ」と前向きであったが、機械の故障により、多額の修理費用が必要となると、「最近、アイデアは出るが、前向きになれない。パソコンを覚えるのも億劫であるし、もう引き時かな」と気持ちが萎えた。また、周囲をみると、「担当者が介護のために辞めたいと言っている。長女、次女とも継ぐ気はない。もう会社を売るか」と気持ちが揺れた。

さらに、「どこが難関であったのか」を聞いたところ、「自分の気持ちの整理が大変であった。家族会議を3回も開いた。妻に理解してもらうことが一番苦勞した。自分の気持ちに迷いがあったら今回の事業譲渡はできなかった。結局、一部の事業は3年延長した」とのことであった。事業譲渡契約の締結のため、事業引継ぎ支援センターに出向く際には、「すっきりした気持ちになっていた」とのことであった。

③信用金庫の役割

- ・ 「信用金庫の役割は何か」とたずねたところ、「経営者は、自分の気持ちを決めるまでは、家族にも相談できず、孤独である。気持ちが揺れて、決められないものである。こうした時には、信用金庫の支店長や担当者にそばにいてもらって、ゆっくり話を聞いてもらいたい」とのことであった。

(4) 小規模旅館の再生事例

①再生支援協議会を活用して成功した事例

- ・ 本件は、再生支援協議会の支援決定直前で、震災に遭遇した旅館の再生事例である。当初、事業計画を策定していた東京の公認会計士が、震災後に、「原発事故の影響から利用客の回復が見込めず、再生は困難である」として、当旅館を見限った。その後、当金庫が旅館に出向き、事業計画をある程度練ったうえで、地元の専門家の協力により再生を進めた。

再生に携わって感じている点は、事業再生の専門家が、経営者とあまり話し合わずに計画を作り、モニタリングする段階になって、経営者が「この話は勝手に作られた」と批判することが多いことである。本件では、当金庫が事業者と一緒に計画を練り、専門家に持ち込んだため、事業者の方もやる気になった。

また、業務改善能力のある人材の不足も再生の阻害要因になる。アクションプランを策定しても、経営者が計画を遂行できるか不明であることが多い。したがって、本件では、業務改善に長けた専門家を招聘した。債権カットを伴う譲渡型の事業再生であったが、3年後の昨年12月に、当金庫がリファイナンスして、再生を終えた。

②事業再生がうまく進んでいない事例

- ・ もう1件は、温泉が良質であるため、再生は容易と考えていたが、家族の協力が得られず、再生が進まなかった事例である。本件は、親子関係が予想以上に悪かったため、ガバナンス体制強化の観点から、当金庫の職員2名を旅館に派遣した。職員の派遣によって、支配人等の有力従業員が、長期に亘って、材料調達等でバックマーゲンを得ていた事実が発覚した。また、社長は、人任せで、ほとんど経営に携わっておらず、従業員は、社長ではなく、社内の有力従業員の方を向いて仕事をしていることも分かった。現在、この有力従業員を退任させる方針にあるが、その退任とともに退職する社員が続出しないか心配している。

③旅館の事業再生の留意点

- ・ 旅館等で経営者が高齢なケースでは、事業再生と事業承継を同時に進める必要がある。事業再生を優先したため、その後の事業承継がうまく進まなくなることも多い。したがって、デューディリジェンスの段階から両方を見据えて動く必要がある。
- ・ 当金庫の職員が、会社の状況を説明し、苦言を呈しても、危機感がなく、聞く耳を持たない経営者も多い。こうした先には、外部の専門家に、当金庫と同じことを注意してもらおうようにしている。外部の専門家とは、常時、連携して動くようにしている。

2. 信用金庫における事業承継について

(1) M&Aに関する評価方法

(モデレータより) 信用金庫が事業承継支援を進めるにあたり、株式評価方法等の必要となるノウハウや留意すべき点について伺いたい。

①中小企業に対する M&A 導入時の留意点

- ・ 中小企業では、依然として M&A を警戒している先が多い。しかし、中小企業は、多くの場合、非公開会社¹であり、その株式には譲渡制限が付されている。それゆえ経営者が「この人であれば、事業を譲ってもよい」と認めた先にしか譲渡されない。中小企業の M&A は、こうした「友好的な M&A」である点を先方に強調することが何よりも重要である。そのうえで、後継者がいない場合、M&A を行わないと廃業してしまう点を力説して、M&A を受け入れる気持ちになってもらうことがポイントとなる。

②株式の評価方法

- ・ 中小企業の M&A は大宗が株式譲渡であり、株式の評価方法は「時価純資産と営業権の合計」である。純資産は、減価償却や引当金の積立て不足や土地の評価損益を反映させて、時価評価する。

この際、簿外資産の取扱いが難しい。例えば、碎石場の山は、土地としての価額はほぼゼロであるが、利益の源泉であるため、埋蔵量の測定や石質の評価など専門業者による高度な判断が必要となる。一方、知的財産は、強固

¹ 非公開会社とは、「公開会社」(会社法第 2 条第 5 項で規程されている「その発行する全部又は一部の株式の内容として譲渡による当該株式の取得について株式会社の承認を要する旨の定款の定めを設けていない株式会社」)ではない会社。

であれば既に必ず利益に反映されているはずであると考えているため、改めて資産としては評価していない。また、化学工場の敷地は、かなりの確率で土壌が汚染されており、同業者が買う際には問題とならないが、別の業種に転用する場合は、土壌改良費用を控除する必要がある。このほか、退職金の引当不足や未払い、社会保険の未加入など人事関連項目も注意を要する。

純資産を時価評価した後は、数年分の利益について、特別損益を繰り戻して平均値をとることで、適性水準を算定して、営業権の金額を確定する。

当社では、株式評価のシミュレーションサービスを提供している。過去3期分の決算書や役員の勤続年数などの情報があれば対応できるので、積極的に利用してほしい。

③信用金庫が事業承継に取り組む意義

- ・ 信用金庫が事業承継に取り組む意義として、融資の継続があげられる。例えば、取引先が M&A に関して専任契約や秘密保持契約を結ぶと、その時点から、個別具体的な相談を他者にできなくなる。このような事態を防ぐため、取引先に対して、信用金庫も事業承継・M&A の相談を受けられることを積極的に伝えてほしい。

—— M&A の手続きを、不動産仲介と比較して捉える方もいるが、定型化された不動産仲介と比べ、M&A は全てが相対取引であり、手間と時間がかかる。全く異なるものと認識してほしい。

④当社の取組み事例の特徴

- ・ 当社の事例をみると、1) 譲渡理由は後継者不在、買収理由は事業拡大がほとんどであること、2) 譲渡希望先数と買収希望先数の比率は 1:5 であり、買収希望先が多いこと、3) 譲渡側の年商は 1~3 億円が中心（最小 5 千万円位、最大 10 億円位）であること、4) 株式譲渡が 95% を占めること、があげられる。

—— 直近は、経営者の子息が社内においても、その子息が、長時間労働に追われてきた親の苦勞を眺め、事業承継を嫌がる事例が散見される。

—— 後継者がいない場合は、M&A か廃業を迫られるが、一旦、廃業モードに入ると、不採算な取引を取りやめ、売上げが減少し、設備も更新せず、従業員も補充しないという縮小のループに陥り、企業価値が下がるため、M&A ができなくなる。

—— 番頭等の従業員への承継では、会社株式購入資金の調達や経営者保証のほかに、従業員の家族の反対も問題となる。60 歳を過ぎて、億円単位の保証債務を抱えることに家族が反対することが多い。また、年

齢の面でも、経営者が70歳代で番頭が60歳代という場合が多く、10年もたたないうちに次の事業承継を考える必要が生じるため、番頭等への承継は問題解決にはならないことが多い。

(2) 信金中央金庫による個別信用金庫の体制整備の支援

(モデレータより) 信金中央金庫が個別の信用金庫の体制構築を支援する際に、課題となった点や、それをどのように解決したのかについて伺いたい。

①体制整備に対する支援の概要

- ・ 信金中央金庫が体制整備を支援した、ある信用金庫では、1) 管内で後継者の不在により廃業する事業者が増えていた、2) 事業承継・M&A 支援の担当部署が明確でなく、営業店の担当者が取引先への積極的な働きかけをできなかった、3) 地方銀行が取引先に対して事業承継に関する提案を行うケースが散見された、という問題があった。

このため、経営支援部署内に事業承継に関するグループを設置し、1) 取引先への働きかけ(セミナー、イベント開催、訪問時の注意喚起)、2) 相談受付・対応(業務分掌、支援業務フロー)、3) 人材育成、4) 外部との連携(専門家との関係作り、公的施策の有効活用)という4つの論点から当金庫としての課題を検討し、半年程度のスケジュールで、整備に取り組んだ。

体制整備後の半年間で、約30社の自社株評価を行い、このうち3社の事業承継支援が完了し、2社は中小企業事業承継円滑化支援事業を活用した事業承継計画を策定できた。本部が、地方銀行の提案内容の検証や対案提示ができるようになり、事業承継の話を見ていた営業店の担当者も、自社株の評価を切り口に、取引先への働きかけができるようになった。そのうえ、金融庁の金融仲介機能のベンチマークにおける事業承継支援項目にも対応できた。

②体制整備における留意点

- ・ 体制整備のスケジュールを組む際には、お客様からの相談にどう対応するかが決め手となった。新部署が事業承継の相談を受ける旨を通知すると、営業店から「取引先が銀行から提案を受けているが、その株式の評価は正しいのか。また、当金庫としても提案できるものはないのか」等の相談が即座に集まってきた。そうしたお客様からのニーズに対応するべく、新部署の職員は、中小企業基盤整備機構や信金中央金庫のサポートを受け、株価評価に取り組むうちに自信がつき、自前で株価評価を行う流れができた。「お客様に事業承継を意識してもらおうきっかけとして営業店の担当者が株式評価を提

案し、本部担当者が株式評価を説明するなかでお客様の課題を洗い出し、外部専門家と連携しながら対応する」。こうした当金庫としての業務フローおよび役割分担を明確にしたことで、現場の営業店担当者も積極的な働きかけができるようになった。

- ・ また、株式承継に関する法務対応の相談もあった。先代社長が大株主のまま、従業員が経営者に就任したが、先代社長が亡くなり、県外在住で主婦の娘に会社の株式と土地建物が相続されてしまった案件であった。社長は株式や事業資産を集約する手段を模索せざるを得ず、弁護士に相談しながら対応する必要が生じた。こうした法的な対応が必要な取引先については、当金庫が開催する法律相談会を通じて支援している。

(3) 東京ベイ信用金庫の取組み

(モデルータより) 実際に事業承継支援に取り組んだ際に、苦労した点や課題となった点を伺いたい。

①地域サポート部の立上げ

- ・ 当金庫の地域サポート部は、2015年7月に設立し、7名体制でスタートした。設立当初、何から手をつければいいかわからず、ライフステージという言葉が多く取り上げられていたので、当金庫の取引先を分析した。当金庫の融資残高の67%を占める事業性融資のうち、創業30年以上の先が50%以上であり、個人事業主は70歳以上が44%であった。「このままでは、10年後、どうなってしまうのか」と危機感を持った。

②よろず支援拠点サテライト相談所の利用および連携

- ・ 当金庫では、よろず支援拠点サテライト相談所を6営業店内に設置している。ライフステージにかかわらず、各営業店から最低1件は、千葉県産業振興センターのよろず支援拠点に相談を持ち込むように働きかけた。持ち込んだ相談内容は、2015年度は経営支援や資金繰りに関するものが多かったが、2016年度は販路拡大と事業承継が増えていた。
- ・ そうしたなか、自社株式の承継相談では、当金庫のメイン先に、銀行がコンサルティング会社を連れて、M&Aを提案してきた。お客様は、意外とドライであり、「コンサルの手数料が安い方に頼むよ」と言い出した。当然ながら、当金庫が専門家を知る由もなく、よろず支援拠点に連絡して、自社株式の評価に強い専門家を紹介してもらった。本部では、大手会計事務所でも、

事業承継に強い先生を必ず用意できるとは限らないので、公的機関と常に連携できる体制を整備しておくことが重要であろう。

③営業店への働きかけ

- ・ 支店長は、在任期間が短期となるなか、業績向上に集中しているケースが多く、メイン先に事業承継の提案を持ちかけるケースはほとんどない。しかし、銀行がコンサルティング会社を連れて営業しており、専任契約を結ばれたら、根こそぎ肩代わりされてしまうおそれがある。このため、当部では、メイン先への働きかけを後押しする必要がある。
- ・ 当初、土曜日の研修を提案したが、労務上の問題があり、なかなか開催することができない。そこで、創業30年以上または経営者が70歳以上である先のうち、相応の融資残高を有する先をリストアップし、こうした取引先に事業承継のセミナーへ参加してもらったうえ、営業店の職員も一緒に受講することにした。また、経営者は、相続の話であれば、一般論として聞く余裕があるようである。このため、最近では、相続セミナーや相談会を開き、そこからタイミングを見計らって、事業承継の相談をはじめることにも取り組んでいる。
- ・ このほか、営業店を4グループに分けてセミナーを実施しているが、営業店支援のため当部からもダイレクトメールを送付した。その際、書類やレジュメを作る時間も労力もないため、中小企業庁が作成している資料を同封した。公的機関の資料は、無料であるうえ、間違いもないので、積極的に利用した。予想以上に反応があって驚いた。
- ・ 営業店に取引先の事業承継を調査したところ、単純に社長が子息に代わった事例から、M&Aを実施した事例まで、27店舗で40件の報告があった。また、自分が営業店に在籍していた時代に、本部は役員報告ばかりで営業店に情報還元しないことを不満に思っていた経験があるので、本部に集めた情報は、必ず営業店に還元することになっている。こうして営業店に毎月何らかの還元を行うことで、営業店に途切れることなく意識づけすることができ、取組みの機運が途切れずに続いている。

④業績評価への反映

- ・ 当金庫の業績評価では、事業承継に取り組み、それに関連する情報を報告すれば点数を付与する仕組みにしている。事業承継は、時間がかかるうえ、単純に収益に結び付くとは限らないからこそ、取り組んだ努力（プロセス）を評価することが大事である。当金庫の渉外担当者の80%は20歳代であり、

事業承継支援どころではない面もあるが、各営業店に「最低でも半年に1件は手がけるように」と発破をかけている。「習うより慣れろ」を実践し続けて、全体のレベルをあげていきたい。

(4) 事業引継ぎ支援センターとの連携

- ・ 本部における人材育成について、群馬県では、各信用金庫が順番に職員を事業引継ぎ支援センターのトレーニーとして派遣（経費は信用金庫が拠出）して、職員のノウハウ習得につなげている。当地においても、こうした取り組みは検討に値すると思われる。

3. 経営者への働きかけ

(1) 事業承継における経営者への接し方

(モデレータより) 事業承継を行う際に、経営者にどのように接していけばよいか伺いたい。

- ・ 中小企業の事業承継を支援する際には、以下の3点に留意している。

1点目は、お客様の話をよく聞くことである。事業承継の話になると、経営者は、創業時からの経緯や会社を残したい想いをとうとうと語るため、相当の時間を要する。渉外担当の立場としては活動時間にも限りがあるため、次の訪問先との面談が気になる。しかし、M&Aに至った際には、こうした話が会社の強みを説明するうえで重要となることが多いため、なるべく話を聞くことにしている。

2点目は、後継者を巻き込んで、話を聞くことである。良いリレーションを築いている社長と面談した後に、若い後継者から他行の貸出条件を提示され、揺さぶられた経験は多い。創業社長は金融機関と苦楽を共にしてきたとの想いがあるが、若い後継者はそうした想いがほとんどない。事業承継の相談では、こうした後継者にアプローチする絶好の機会となる。後継者も、努力すればするほど、会社の価値向上に見合っ、株式承継資金がかさむなどの心配を抱えている場合もある。後継者を巻き込むことで、信用金庫の存在感を示すことも重要である。

3点目は、経営者が専門家を訪問する際に、金融機関の職員もできるだけ同席することである。同席することにより、専門家からのアドバイスに対して経営者が十分に理解し、腹落ちしているかを確認するとともに、金融機関職員の知識習得にもつながる。

(2) M&A を行う際の経営者への接し方

(モデレータより) M&A を行う際に、心がけることは何かについて伺いたい。

- ・ 当社は、「M&A は単なる株式譲渡ではなく、経営者が創業時から作り上げてきた想いの積もった箱、すなわち人生そのものといえる会社を、同じ思いを持つ人に引き継ぐことである」と考えている。そのなかで最も大切であることは、信頼関係の構築である。経営者は、M&A に取り組む間、「本当に譲っていいのであろうか」と悩む。しかし、信頼できるパートナーが寄り添っていれば安心する。逆に、信頼関係がないと、必ず迷いが生じる。それを止めることが当社の仕事である。一度 M&A をはじめると、後戻りはできない。経営者の想いを真摯に受け止めたうえで、手続きを進めるのみである。このように寄り添うことが、最も大事なことである。

(3) M&A を行う際の対応

(モデレータより) 事業承継に関して、経営者と接するにあたり、営業店や本部でどのような苦労があり、どのように心がけているか、を伺いたい。

- ・ お客様に寄り添いながら、素早く外部機関と連携することが大事である。M&A の相談を受けた営業店長は、本部の我々に連絡してくる。他の部署は、他人事と捉えて、遠くから見守るだけである。営業店長と本部の担当者は、見守られているだけで、実態は、ポツンと残され、次第に追い込まれていく。しかし、お客様に寄り添えるのは営業店長だけであり、営業店長が頼るのは本部の我々だけある。それでは我々はどうするのか。我々も外部を頼るのである。相談を受けたら、それに対応できる公的機関、信金中央金庫、信金キャピタルなどしっかりと連携を取れる関係を作っていくことが重要である。

4. 販路拡大支援

(モデレータより) 中小企業の成長を促進する観点では、販路拡大支援も重要なツールであると考えられる。この点、最近、インターネットを利用した販路拡大支援に携わった経験を伺いたい。

- ・ 多くの商店では「店売りが厳しい。中元歳暮の件数が減少している」という話をよく聞く。その後に、必ずとっていいほど「インターネットで売ったらいっぱいお客さんが来るでしょ。儲かるでしょ」と言われる。そこで、商工会議所と大手 IT 企業が連携して開発したギフト（贈答用商品）ショップのサービスを取引先に紹介し開店するまでサポートしている。このサービスは、大手 IT 企業が、経営者と面接したうえで、インターネッ

ト上の店舗を開設し、そのサイト内に、会社の歴史、経営者の想い、会社の強みなどを記載してくれる。商工会議所の会員であれば、年間手数料は1万円（税抜）のみであり、ギフトを販売した際に、販売代金の30%を商工会議所に経費等として支払う仕組みである。お客様は、自分の顔や会社のプロフィールがインターネット上に掲載されているのを見ると、大変喜ぶ。お客様自身が携帯電話でセールスができる。お客様の喜ぶ姿を見ると、自分達もうれしい。

現在、当金庫の取引先のうち5先がこのギフトショップをオープンした。インターネット販売は消費全体の5%と必ずしも大きくない。インターネットで勝負するとなると、値下げ競争に巻き込まれるリスクがある。しかし、本サービスは、大都市圏の消費者を中心としたギフトであり、値段を設定できる。信用金庫としては商工会議所と連携ができること、地元商店の応援ができることなど、そのメリットは大変大きいと考えている。福島の特産品がこのインターネットギフトショップに掲載されることを願っている。

5. まとめ

- ・ 信金中央金庫は、信用金庫に対して様々なかたちで支援している。「信金情報共有ネットワーク」の問合せページへのアクセスや、電話での対応も行っているのので、気軽にご相談いただきたい。
- ・ 私からは「今後10年間に、高齢な社長の交代が必ず起きる。この事業承継に信用金庫が関与して、地域を支えていかないと、その次の10年が大変なことになる」ことを伝えたい。
- ・ 当金庫にとって、福島の信用金庫には、取引先の旅行に際して多大なる協力をいただいた経緯がある。復興支援を含めて他の地域とは異なる特別の思いがあり、今回の招聘には多大な感謝をしている。

信用金庫は、信金中央金庫や信金キャピタルなどと連携できるほか、県内外の金庫同士が連携できるため、大きな力を持っていると思う。どの信用金庫も同じように悩みを抱えているが、みんなで知恵を絞れば、対応方法を見つけられるし、それを共有できる。今後も連絡を密にして、地域を超えた連携を図っていきたい。

- ・ 福島の信用金庫は、事業承継に取り組みたいというやる気に満ち溢れている。こうした想いにより、事業承継の取組みが一層進み、福島の経済が活性化していくことを祈念している。

以上