

# 「金融機関における事業承継支援」

2018年11月6日  
金融機構局  
金融高度化センター



*Bank of Japan*





# 目次

---

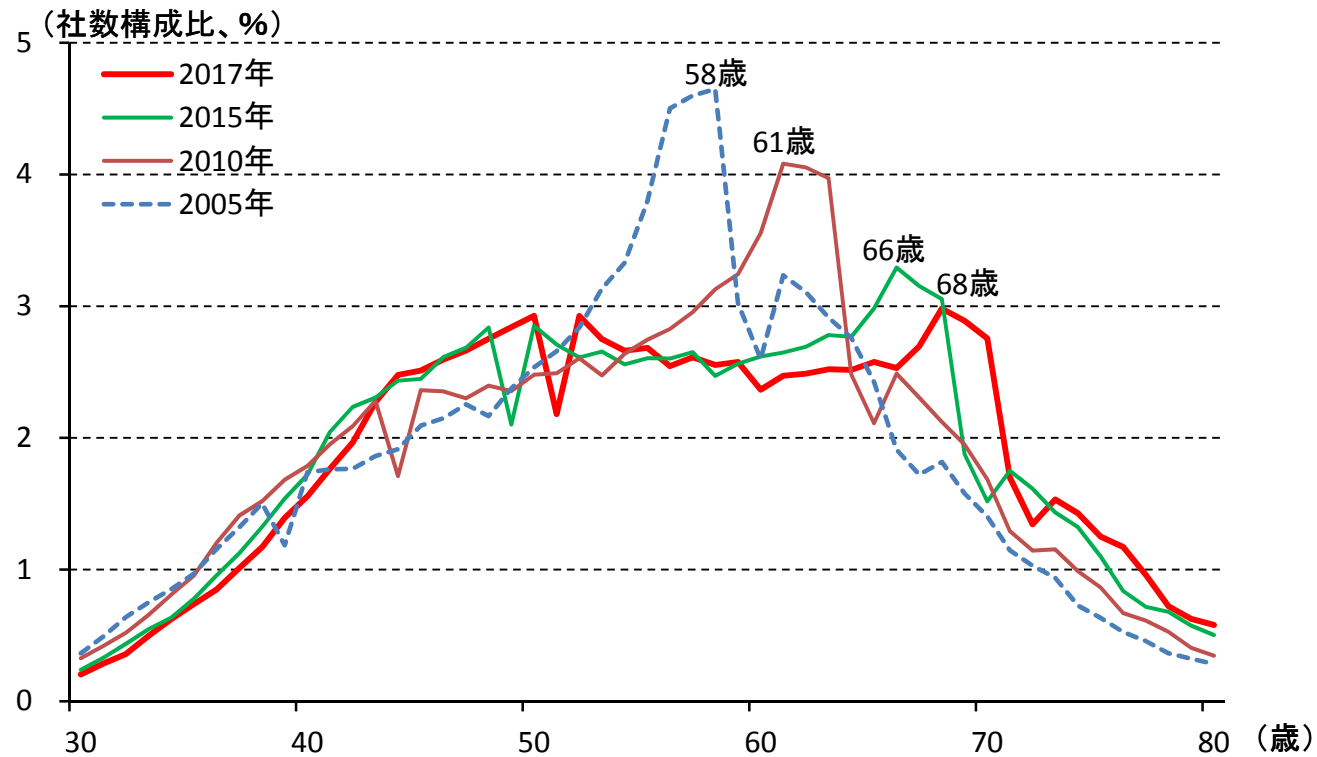
1. 事業承継の現状
2. 事業承継支援の取組み状況
3. 債務超過企業の事業承継支援
4. 内部体制の整備と外部専門機関の利用

# 1. 事業承継の現状

## (1) 経営者の高齢化

・経営者の高齢化が進む中、後継者確保が喫緊の課題。

経営者の生年別分布



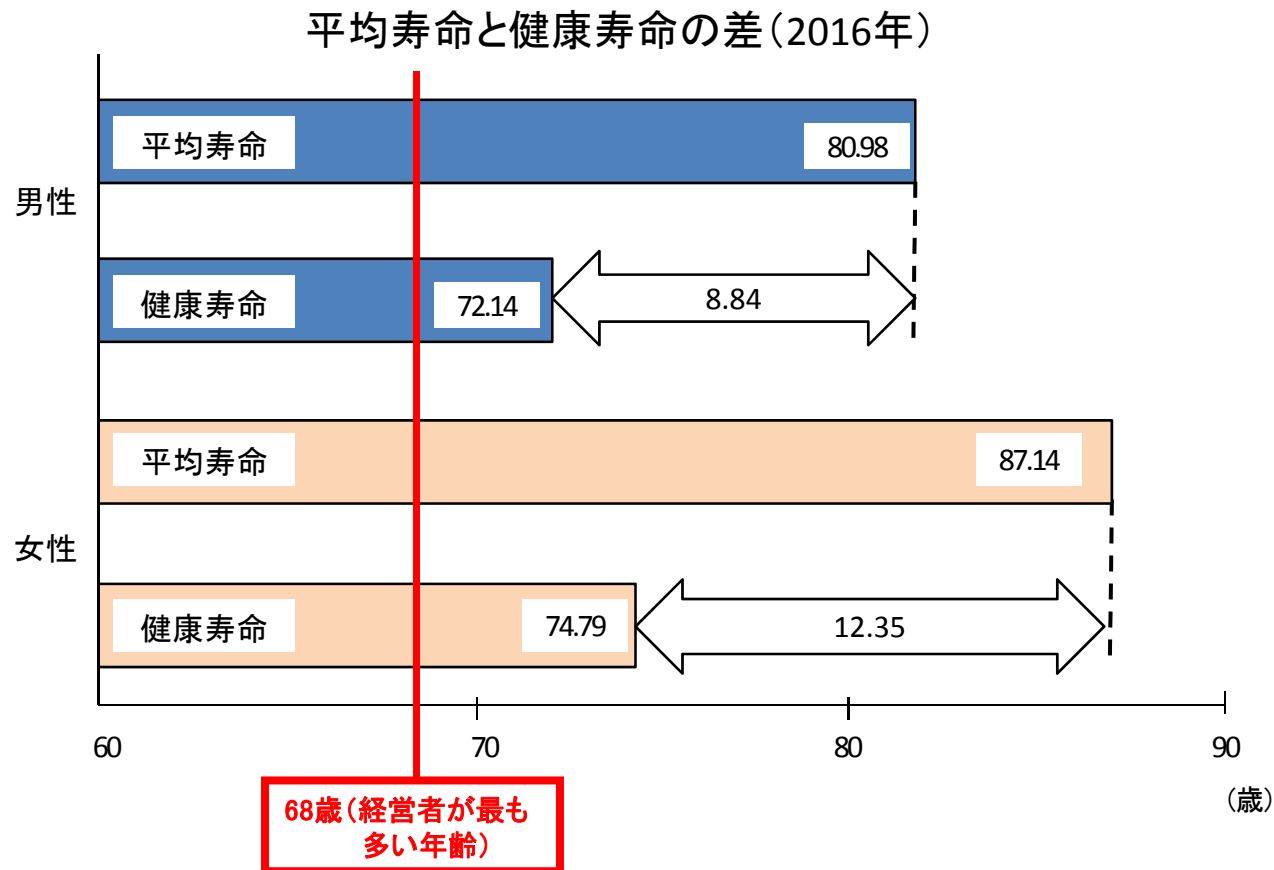
(注)CRD協会に加盟している信用保証協会・金融機関の保証・融資先中小企業。

グラフに掲載している数値は、最頻値の年齢。

(出所)CRD協会のデータを基に作成

## (2) 経営者の健康問題

・健康寿命<sup>(注)</sup>を考えると、残された時間は少ない！



(注)人の寿命において「健康上の問題で日常生活が制限されることなく生活できる期間」。  
(出所)厚生労働省「厚生科学審議会地域保健健康増進栄養部会資料」(平成30年9月)より作成

### (3) 後継者の状況

- ・ 埼玉県の後継者不在比率は、全国と比べやや高い。

#### 後継者不在比率(2017年10月)

年齢別	埼玉県	全国
全年齢	71.3%	66.5%
80歳以上	39.0%	34.2%
70歳代	47.4%	42.3%
60歳代	57.6%	53.1%
50歳代	79.5%	74.8%
40歳代	90.3%	88.1%
30歳代	94.2%	92.4%
30歳未満	96.3%	92.1%

業種別	埼玉県	全国
全業種	71.3%	66.5%
建設業	76.7%	71.2%
製造業	64.0%	59.0%
卸売業	69.0%	64.9%
小売業	75.0%	67.4%
運輸・通信業	71.3%	64.0%
サービス業	76.2%	71.8%
不動産業	70.7%	69.0%
その他	61.3%	55.4%

売上高別	埼玉県	全国
全規模	71.3%	66.5%
1億円未満	80.9%	78.0%
1億円 ～10億円未満	72.5%	68.6%
10億円 ～100億円未満	60.9%	57.2%
100億円 ～1000億円未満	41.6%	39.7%
1000億円以上	36.7%	24.3%

(出所) 帝国データバンク 「2017年 後継者問題に関する企業の実態調査」、  
「2017年 後継者問題に関する埼玉県内企業の実態調査」より作成

## (4) 休廃業・解散と倒産の動向

- 対全国構成比では、休廃業・解散、倒産とも約4%で推移。  
休廃業・解散と倒産の倍率は、最近は、約3倍で推移。

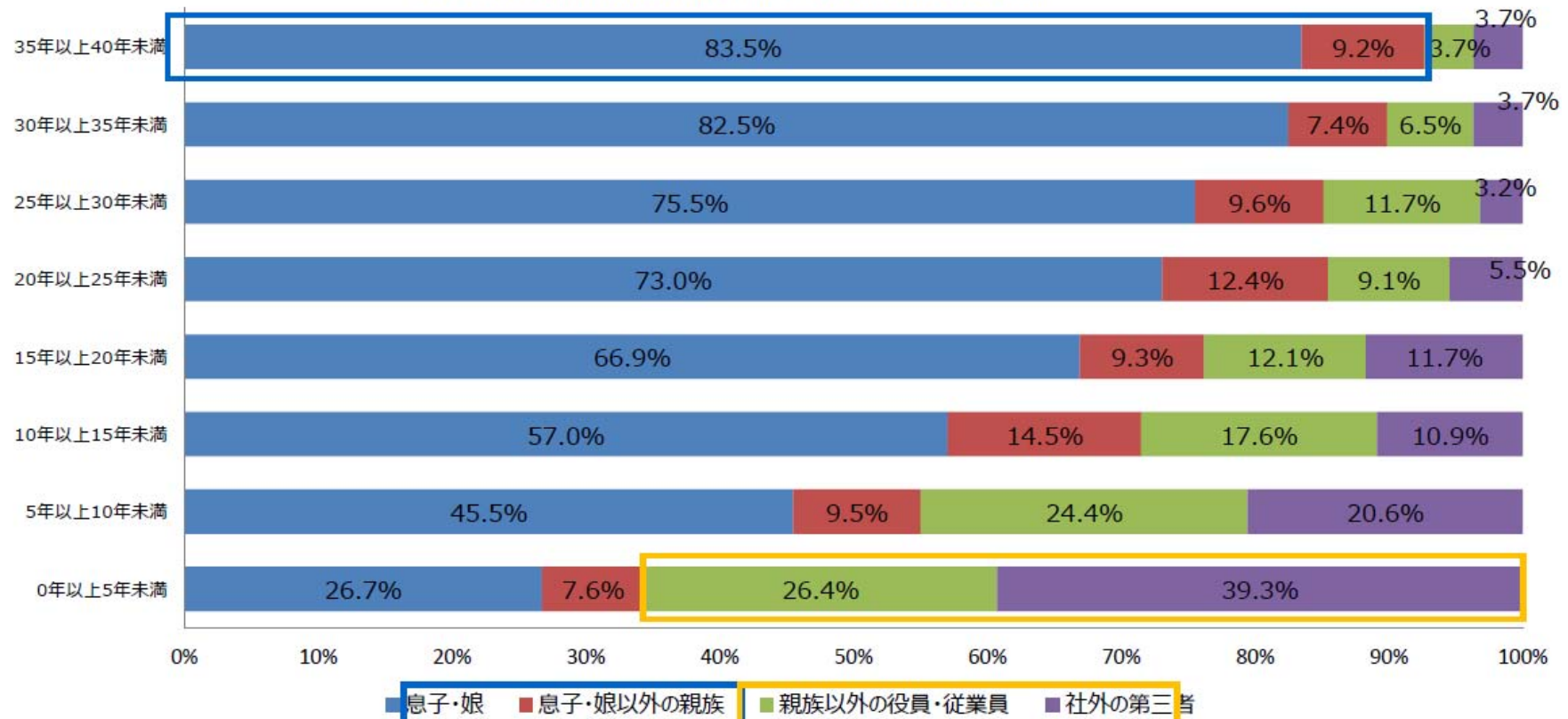
(企業数)

		2013	2014	2015	2016	2017
休廃業 ・解散 (a)	埼玉県	999	1,040	1,030	1,047	1,065
	全国	25,301	24,106	23,914	24,957	24,400
	構成比	3.9%	4.3%	4.3%	4.2%	4.4%
倒産 (b)	埼玉県	455	381	351	349	353
	全国	10,332	9,180	8,517	8,164	8,376
	構成比	4.4%	4.2%	4.1%	4.3%	4.2%
倍率 (a/b)	埼玉県	2.2	2.7	2.9	3.0	3.0
	全国	2.4	2.6	2.8	3.1	2.9

(出所) 帝国データバンク「全国『休廃業・解散』動向調査」(第6回～第10回)

## (5) 事業承継に関する変化

経営者の在任期間別の現経営者と先代経営者との関係



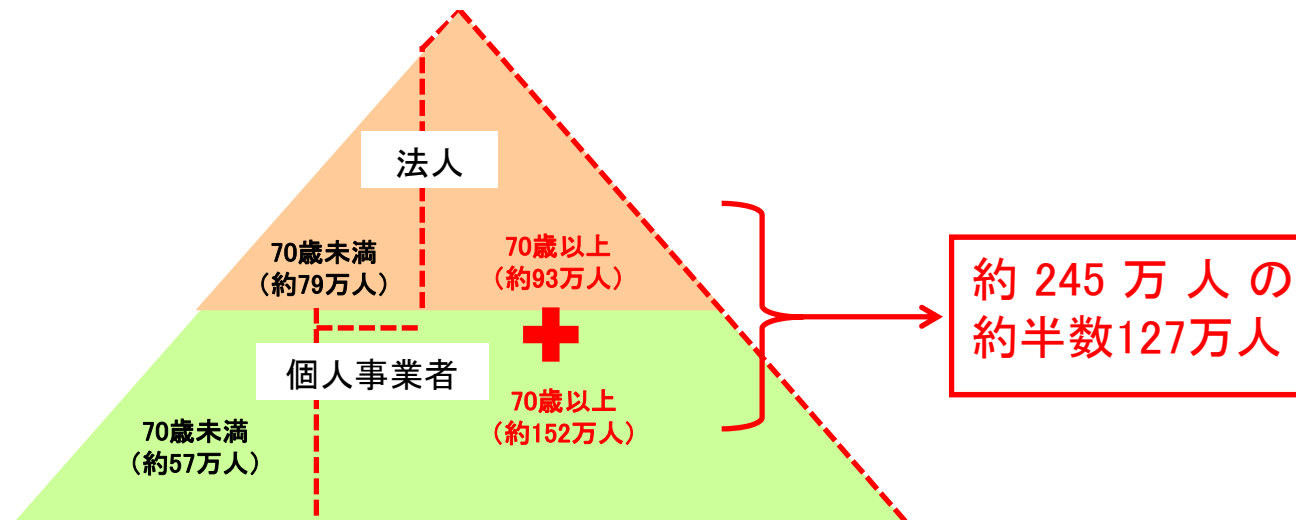
(出典) 中小企業庁委託「中小企業の資金調達に関する調査」  
(2015年12月、みずほ総合研究所(株)) (再編・加工)

## (6) 2025年頃までの試算

- ・ 今後10年の間に、70歳(平均引退年齢)を超える中小企業・小規模事業者の経営者は約245万人となり、うち約半数の127万人(日本企業全体の約3割)が後継者未定。
- ・ 現状を放置すると、中小企業廃業の急増により、2025年頃までの10年間累計で約650万人の雇用、約22兆円のGDPが失われる可能性※。

※2025年までに経営者が70歳を越える法人の31%、個人事業者の65%が廃業すると仮定。雇用者は2009年から2014年までの間に廃業した中小企業で雇用されていた従業員数の平均値(5.13人)、付加価値は2011年度における法人・個人事業主1者あたりの付加価値をそれぞれ使用(法人:6,065万円、個人:526万円)。

### 中小企業・小規模事業者の経営者の2025年における年齢



平成28年度総務省「個人企業経済調査」、平成28年度(株)帝国データバンクの企業概要ファイルから推計

(出典) 未来投資会議構造改革徹底推進会合「地域経済・インフラ」会合(第1回)経済産業省配布資料「中小企業・小規模事業者の生産性向上について」(6)事業承継に関する現状・課題より抜粋





## (7) 事業承継に関する最近の主な制度新設・変更

---

### 1. 事業承継5カ年計画

- 事業承継ネットワークを構築  
(2017年度19県、2018年度全国展開)
- 事業承継診断等を通じたプッシュ型支援  
(5年間で25万～30万社程度を予定)

### 2. 事業承継税制の拡充(10年間の特例)

- 猶予対象株式の制限(総株式数の2/3)の撤廃
- 相続税・贈与税の猶予割合の引上げ(80%から100%)
- 雇用確保要件(5年平均で雇用を8割維持)の弾力化
- 複数(最大3名)の後継者に対象を拡大

## 2. 事業承継支援の取組み状況(以下、過去の地域ワークショップの議論から)

### (1) 経営者の金融機関に対するマインド

・後継者不在問題が複雑化しているうえ、経営者は後継者の能力不足が金融機関に知れることを警戒している。

(後継者不在問題の複雑化)

・以前は、「後継者不在」は子息がいないことであった。その後、子息が社内においても、後継意思がないケースがみられている。近年では、経営者が、先行きの経営環境を眺め、子息が事業を引き継いでも幸せになれないと考え、「後継者不在」と判断する場合もでてきている。さらに、最近では、求人採用が進まず、事業の継続性を不安視して、M&Aによる売却を展望する経営者もでてきている。

(後継者が能力不足の場合)

・経営者は、子息の能力が不足していると判断していても、金融機関に正直には伝えない。経営者の心中は、「子息が保証人として不適格とされれば、今後の融資を打ち切られる」という恐怖が渦巻いている。後継者の指名は、「彼を次の保証人とするので、融資の継続をお願いする」というシグナルである。

・経営者が子息の能力不足を認識しつつ承継する場合、後継者の周辺を相応の人材で固めることになる。そうした人材が、後継者の暴走を抑え、後継者に対してOJT的に経営手法を教育することができる。



## (2) 信用金庫がM&Aを支援する意義

・融資拡大のチャンスや他の金融機関による秘密保持契約締結の回避の観点で、信用金庫が M&A を支援するメリットは大きい。

(融資拡大のチャンス)

・最近のM&Aでは、買い手が事業拡大を企図して、企業を買収することが多い。したがって、資金需要が生じる可能性がある。買い手が、買収した先に人材供給する余裕がなく、信用金庫に買収先の資金繰りの管理をまかせるケースも増えている。買収後の事業が拡大すれば、資金需要が生まれるという好循環が生じる。信用金庫が融資を増やすためには、M&Aに取り組むことが早道であるともいえる。

(秘密保持契約を締結される怖さ)

・金融機関が、M&Aの相談を受けた企業と秘密保持契約を締結すると、企業側も他の金融機関と事業承継の話ができなくなる。そのうち、秘密保持契約を締結した金融機関に融資が移ってしまう。そうした動きを防ぐためには、積極的にM&Aの相談を受け、外部機関の専門家につなげていくことが重要である。



### (3) 対話の重要性

#### ・若手職員は聞き役に徹することが肝要

(最初に面談する局面)

・経営の経験が豊富な経営者でも、事業承継は初めてのケースが多く、不安が大きい。「初めて同士なのであるから、一緒に進めていきましょう」と語り、経営者と共感を持つことが重要である。

(問題点の洗い出しの局面)

・経営者の認識が実態と異なることが多い。このため、経営者自身にできるだけ多く話をさせることが重要である。自社株対策の相談で話を聞いていたら、後継者との関係がうまくいっていないことが問題点であったケースもある。

(対応策の検討局面)

・経営者の気づきにつなげるため、いかに相手に話してもらうかが重要である。担当者が黙って聞いているだけで、経営者が語るなかで自ら気づきを得て、「今日はよい話を聞かせてくれてありがとう。頭が整理でき、目からうろこが落ちた」と感謝するケースもある。



### (3) 対話の重要性(続き)

- ・配偶者と対話することや世間話で情報収集することも重要。

(経営者の配偶者との対話)

・中小企業の経理担当は、配偶者であることが多い。このため、後継者がみつからない場合、配偶者が後継者になる。最近、未亡人となった配偶者がM&Aの相談に来るケースが増えている。事業を承継して1年もたたないうちに、ストレスをため込み、経営に行き詰まり、結局、会社を手放すことになる。経営者の配偶者に、未亡人が苦しみながらM&Aを行う事例を説明することで、配偶者も自分の問題であることに気づき、関係者と真剣に話をはじめるとよい。

(世間話の重要性)

・経営者から「最近、信用金庫の担当者との対話する時間がかなり短くなった」との指摘をよく受ける。営業店の担当者は多忙なため、預金や貸出の話を終わると、すぐに帰ることが多い。経営者はいろいろな問題を相談したいと思っているが、言っても無駄であると思って、何も話さなくなるという悪循環に陥る。昔の担当者は、取引先とできるだけ多く世間話をして、そのなかで重要な情報を引き出していた。担当者は、多忙な中でも、世間話をしながら情報収集に努めるとよい。



## (4) 事業承継診断等

- ・事業承継診断では、経営者に対して踏み込んだ面談が重要。

- ・一通りの表面的な質問で面談を終えることなく、一步踏み込んだ面談を行うことが重要。例えば、メーカーの経営者が「後継者となる子息が生産現場で一生懸命頑張っている。これで、何が足りないのか」と反論された場合に、「営業、経理・財務はどうしているのか。後継者は資金繰りを把握しているのか」と更に問いかけることにより、事業承継で不足している部分に対する「経営者の気づき」を促す。ここまでやるのが真の事業承継診断である。

- ・赤字会社でも「光るモノ」を見つけることが、M&Aにつながる。

- ・光るモノとは、有力な取引先、資格保有者や熟練者などの優秀な従業員、先進性や将来性のある技術力、知名度や暖簾などのブランド、新規取得が難しい許認可などである。また、買収先を通じた販路拡大により「赤字会社」の売上高が損益分岐点を超えて「優良会社」に変身する。



## (5) 経営者へのアプローチ手法等

・経営者に対しては、経理担当の番頭等による促しやカルテ作成による情報の引き継ぎも有効と考えられる。

(経理担当の番頭や顧問税理士による促し)

・金融機関から「社長、引退してはどうですか」とは切り出しにくい。経営者に近い存在である経理担当の番頭や顧問税理士が「社長、そろそろ次のことを考えなければいけないのではないのでしょうか。金融機関に相談してはどうですか」と促してもらうことが望ましい。金融機関は、彼らと同席して、「事業承継がブームですが、御社は何かお考えをお持ちですか」とフランクに話しかけ、問題点を共有したうえで、「いろいろな支援を考えているので、是非、ご相談ください」と語ってみてはどうか。

(事業承継のカルテの作成)

・事業承継は、準備から完了まで3～5年を要する。したがって、経営者の年齢に合わせて、いつ、だれが、どのような話をするかのシナリオを策定し、そのシナリオを書き込んだカルテを作成しておくことが望ましい。全取引先のカルテを作成している金融機関もある。このカルテは、毎年更新し、支店長の交代時に十分な引継ぎを行う必要がある。支店長は、カルテに書かれた適切なタイミングや方法で、経営者に事業承継の話を持ち出し、事業承継を進めていくことが重要である。



## (6) M&A に関する留意点

・M&Aが、社会貢献や事業の見直しにつながることもある一方、思わぬ事情で進まないこともある。

- ・高齢化が進展している地区でスーパーマーケットのM&Aが成約した。この地区では、近隣に他のスーパーマーケットが残っていないため、このスーパーマーケットが廃業すると、買い物難民が発生するおそれがあった。当社では、M&Aによって、買い物難民の発生を回避でき、社会貢献につながったととらえている。
- ・ある運送業者で、自前の冷蔵庫を保有していたため、運送業ではなく、倉庫業を主業務にしてマッチングを行ったところ、M&Aが成約できたことがある。事業承継は、経営者が自社を見つめ直すよい機会になる。
- ・ある優良企業では、意欲旺盛な子息への承継を計画していたが、子息が古株の役員ともめて退社してしまい、M&Aによる売却を余儀なくされた。後継者が決まっても、思わぬ事情で承継が進まず、M&Aとなるケースもある。





## (7) 株式承継や相続への対応

(株式承継に関して弁護士が介入した事例)

- ・同族会社において、社長が取締役会で解任された事例では、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。
- ・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、弁護士が介入した。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。
- ・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。弁護士・会計事務所が介入し、解決の方向にある。
- ・こうした事例では、社長の持株比率が高くなく、優良企業ほど株式の評価も高いため、株式承継のアドバイスを早期に行うことが重要である。

(相続が発生する場合への対応)

- ・相続が発生し、多額の納税資金を工面できない場合、資産売却により資金を捻出することになるが、資産を売却すると事業承継がうまく進まなくなる。経営者が存命中に、税理士が様々な相続税対策のプランを提示するが、相続が発生すると、相続争いが起こり、プラン通りには物事が進まないことも多い。これを回避するためには、早い段階から、相続税対策のみならず、誰がどの事業を承継するかという承継スキームについて、関係者で合意形成し、その内容を書き込んだ遺言書を作成することが望ましい。

### 3. 債務超過企業の事業承継支援

#### (1) 債務超過企業の取扱い

・債務超過企業の事業承継支援では、負債圧縮の可能性の見極めが必要となる。

( 債務超過企業の事業承継手続)

①実質債務超過の見極め、②負債圧縮の可能性の判断、③負債処理手続の選択、④保証債務処理(経営者保証ガイドラインの活用等)の手順。

(負債圧縮の可否についての判断ポイント)

#### 1. 負債の内容(性質・金額・債権者数)

・交渉によって対応できる金額・性質の負債であるのか否か

取引負債か(交渉可)、金融負債か(手続処理可)、租税公課か(対応不可)

#### 2. 取引負債の処理方針

・1対1の個別交渉により減額合意

・弁護士による集団的私的整理は、少ない程対応可能(30社が限度か?)

#### 3. 租税公課の処理

・減額は困難。地方税の延滞税減免(地方税法64③他)が限界。

#### 4. 金融負債の処理

・私的整理手続等



## (1) 債務超過企業の取扱い(続き)

・債務超過企業の事業承継支援では、承継先別に対応していくことが求められる。

(親族による承継)

・再生支援協議会の利用や特定調停等の私的整理により、過大な負債や保証債務を整理して事業承継を進める(場合により一部を残して承継後に返済することも考えられる)。

(従業員による承継)

・保証債務が残っていると従業員は承継を拒むことが多いため、その場合には保証債務を完全に整理する必要がある。

(第三者による承継<M&A>)

・債務超過幅が少額であれば、のれんの計上等により、一定の負債を承継する場合がある。



## (2) 承継先別にみた論点

・従業員承継については、以下の論点がある。

### ① 雇われ社長の場合

・社長が雇用されていて株式を保有していない場合は、株式を保有する旧経営者や他の株主と意見が対立して、プロキシファイト等の内紛に発展することもある。譲渡制限株式の売買については、売買価格を決定(会社法144条)し、相続人に対する売渡し請求(同174条)を行うか、特別支配株主による株式等売渡し請求(同179条)を行うことが考えられる。

### ② 株式の移転に関する問題

・資力の低い従業員が、株式購入資金を調達する方法として、株式や会社資産を担保にした借入や、持株会社を設立したうえでの同社による借入が考えられる。

### ③ 従業員承継の方が廃業よりもメリットがある場合

・従業員が集まって起業しても信用力には限界がある。既存会社の信用を利用する方が効果的であり、従業員による事業承継の方がメリットは大きい。経営者にとっても、継続的な配当や顧問報酬を期待できるなど、従業員の承継によるメリットの方が大きい場合もある。



## (2) 承継先別にみた論点(続き)

・第三者承継(M&A)については、以下の論点がある。

### ①事業用資産が故人名義で遺産分割が未了の場合

・すでに亡くなっている従前の経営者名義の事業用資産の処理では、相続人が多数となり簡単に相続登記することができなくなる。こうしたケースで、事業用資産を売却する場合、相続人全員の上承を得る必要があり、弁護士が対応すべき場面となる。状況によっては家庭裁判所の調停を活用することもある。

### ②株主名簿が存在しない場合

・株式名簿が存在しなくても、株主が判明している場合、資料提出や表明保証などにより対応する。株主が不明である場合、5年以上通知が届かない株主への通知を省略(会社法196条)することができ、また、株式を競売する制度(同197条)を利用する。発行した株券を紛失した場合は、株券喪失登録(同215条4項、同223条)を行う。

### ③反対株主が存在する場合

・親戚等の反対株主が存在する場合、特別支配株主(議決権額の10分の9以上)による株式等売渡請求を行う(会社法179条)。



### (3) 債務超過企業の事業承継の事例

#### ①北関東地方の老舗酒造販売業者の事例

・ 同社は若干の債務超過であったが、老舗であり、優良な商権を持っていた。廃業の準備をしていたところ、取引行が同業者を紹介したため、約1か月間で株式を譲渡した。メイン行が同じであり、借換を実施することで経営者の保証債務を外すことができた。

#### ②東海地方の漁業法人の事例

・ 同社は、家族経営で生け簀を使った鱒の養殖をしていた。社長が病気になり、廃業を決意したため、メイン行が同業者を紹介した。生け簀は、撤去費用がかさみ、価値が出にくいだが、同業者に売却したため、高額で売却できた。生け簀の売却金を借入の返済に充当したうえで、特定調停により、債務を整理した。経営者の保証債務も、経営者保証ガイドラインを活用して免除を受けた。メイン行は、譲受先の設備購入資金を融資できた。漁業組合も、新たな同業者の加入により、解散の危機を免れ、地域産業の維持にもつながった。

## 4. 内部体制の整備と外部専門機関の利用

### (1) 内部体制の整備に関する論点

- ・内部体制の整備では、能力開発や事業承継支援の推進が論点となる。

(職員の能力開発に関する論点)

- ・信用金庫では、営業エリアが限定され、人員の余裕も少ないため、M&A業者への出向は少なく、セミナー等の受講や受験が中心となっている。
- ・営業店の担当者は、30歳代から40歳代の採用が抑制され、20歳代のウエイトが高い先も多く、内部におけるノウハウ継承がうまく進んでいないケースもある。このため、若手を支店長に同行させてノウハウ蓄積を進めるケースも多い。退職者を再雇用してノウハウ継承に役立てることが考えられる。
- ・また、外部の専門家による企業面談に同席させたり、県の事業引継ぎ支援センターにトレーニーとして派遣するケースもある。

(事業承継支援の推進に関する論点)

- ・信用金庫の企業支援部署では、創業、再生、事業承継などの金融仲介機能に関する業務を一手に引き受けており、各種ソリューションに対する人員割り当てのバランスを取るのが難しいケースがある。業績評価制度上の位置付けについて、どのような配点にするか、また、プロセス評価をいかに工夫して導入するかを試行錯誤している。



## (2) 外部専門機関の利用

- ・取引先の特徴に合わせて適切な機関を選定することが求められる。

### (公的機関)

- ・各都道府県には、事業引継ぎ支援センターが設置され、プッシュ型支援に関する事業承継コーディネーターも新設されている。債務超過企業に対して、事業引継ぎ支援センターと再生支援協議会が当初から連携するケースもある。

### (士業)

- ・再生支援協議会の案件に従事した弁護士や会計士は知見が豊富であり、事業承継支援にも高い貢献が期待できる。なお、取引先の顧問税理士が経営者に翻意を促す場合があるので、その際には、顧問税理士と十分に連携する必要がある。

### (マッチングサイト)

- ・M&Aに関して譲受企業を探す際には、マッチングサイトの利用も一手である。最近では、各サイトが差別化を図り、特色を出したサービスを提供している。

### (後継者の招聘について)

- ・各県の「プロフェッショナル人材戦略拠点」、「ふるさと回帰支援センター」、ヘッドハンティング会社、県内の人材派遣会社などの利用や、業界団体の有力者からの紹介などが考えられる。





本資料に関する照会先

日本銀行 金融機構局 金融高度化センター

電話 03-3277-3081

email [caft@boj.or.jp](mailto:caft@boj.or.jp)

- 本資料の内容について、商用目的での転載・複製を行う場合は予め日本銀行金融機構局金融高度化センターまでご相談ください。転載・複製を行う場合は、出所を明記してください。
- 本資料に掲載されている情報の正確性については万全を期しておりますが、日本銀行は、利用者が本資料の情報をを用いて行う一切の行為について、何ら責任を負うものではありません。