

地域ワークショップ

「再チャレンジ支援の現状と課題」

2017年3月10日
金融機構局
金融高度化センター



Bank of Japan



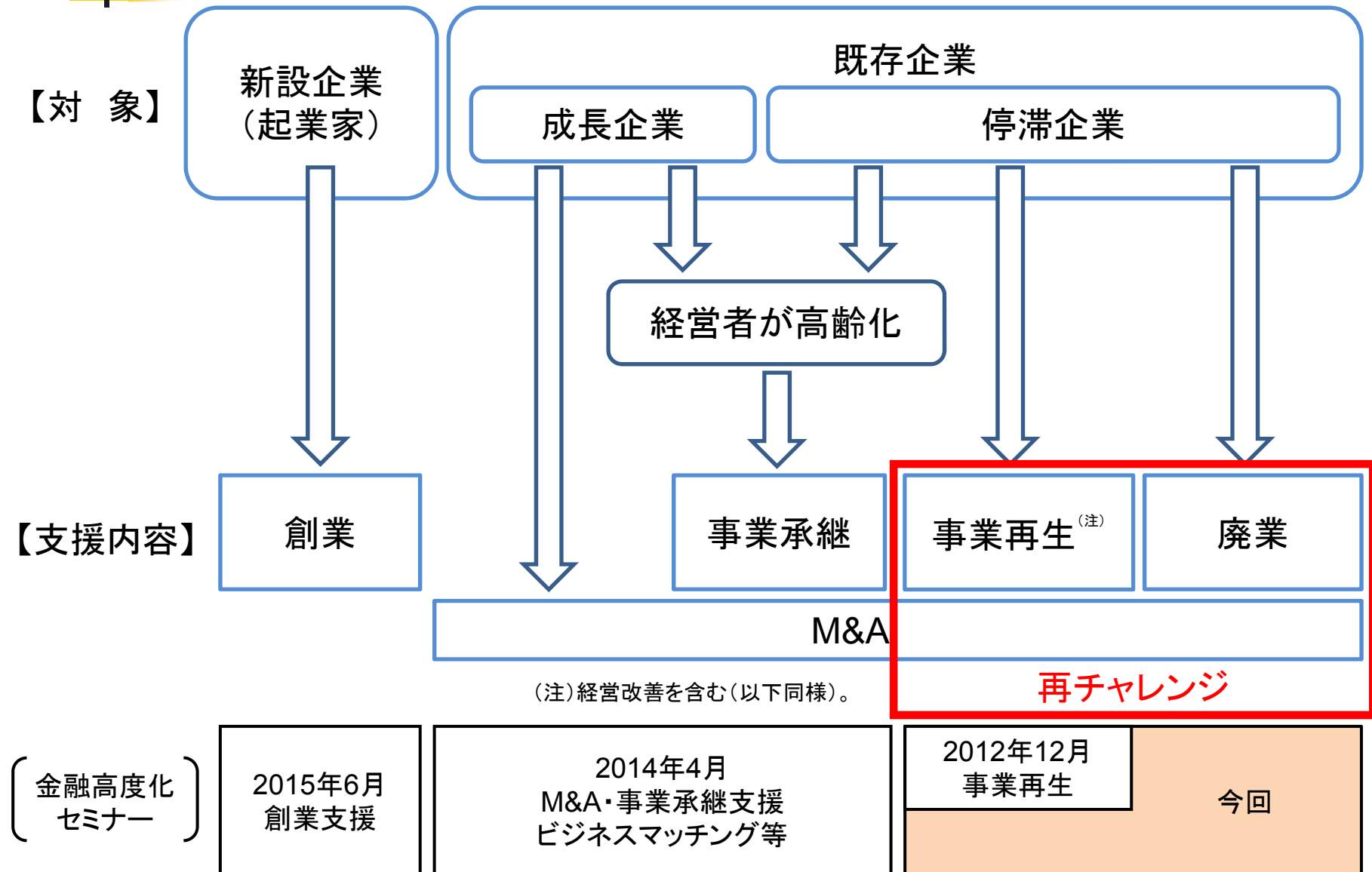


目次

1. 再チャレンジ支援を巡る環境
2. 事業再生支援への対応
3. 廃業支援の状況
4. 経営者保証ガイドライン
5. 金融機関の取組み
6. 再チャレンジ支援と事業承継

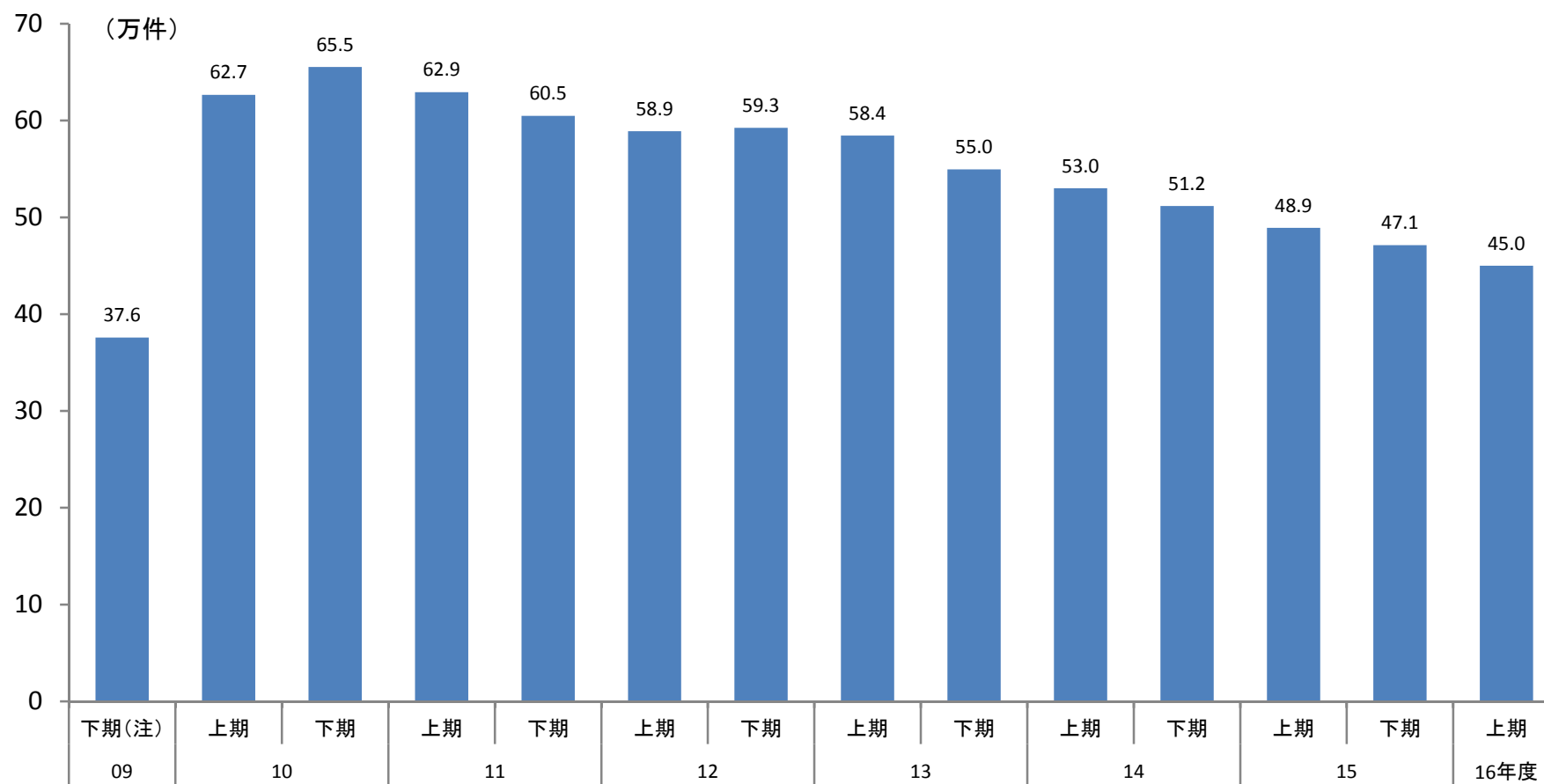
1. 再チャレンジ支援を巡る環境

(1) 金融機関による中小企業の事業存続に関する支援



(2) 条件変更件数の推移

- ・条件変更件数は徐々に減少してきているが、引き続き高水準。



(注)09年度下期は09年12月～10年3月の件数。

(出所)金融庁「金融機関における貸付条件の変更等の状況について」(平成28年12月27日)

(3) 条件変更対象企業の状況

円滑化法を利用する中小企業・小規模事業者 30万～40万社

特に事業再生等が必要な事業者 5万～6万社

地域経済活性化
支援機構(REVIC)
による支援

〔 売上20億円
程度以上が中心 〕

再生支援協議会
による支援

年間数千社を支援。機能強化の
ため、補正予算に41億円計上。

〔 売上3億円超～20億円
程度が中心 〕

認定支援機関による
経営改善計画策定
支援

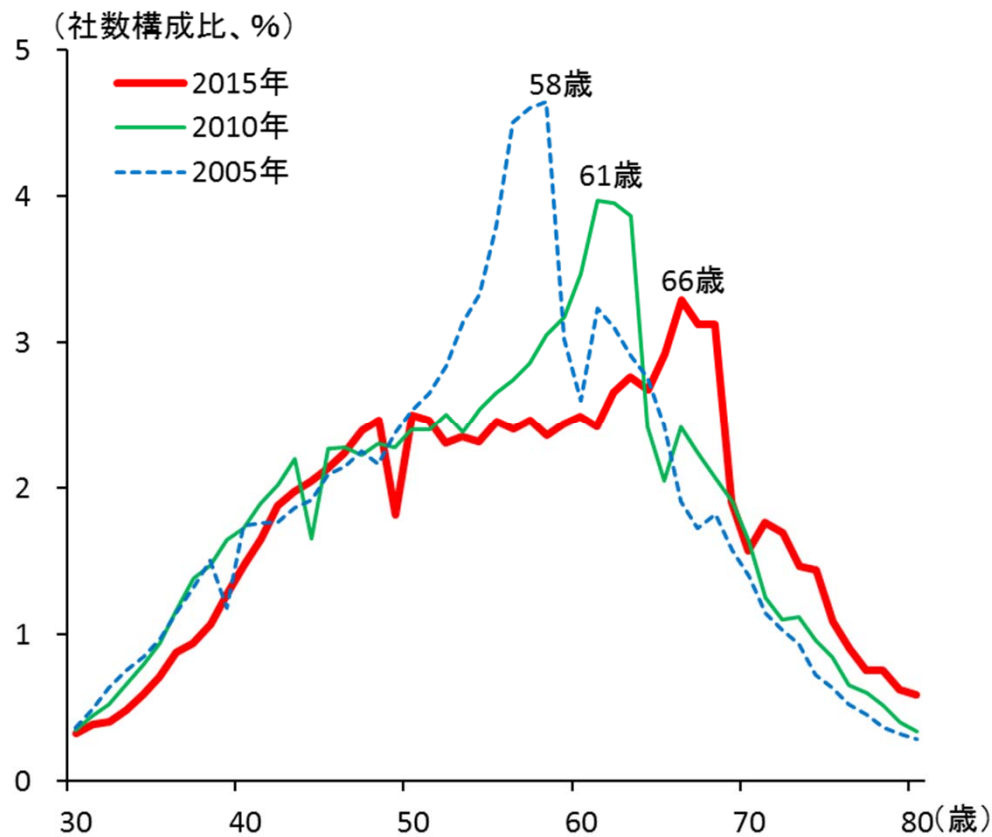
2万社を対象に総額300万円
までの費用の2/3を補助。
補正予算に405億円を計上。

(出所) 中小企業庁「中小企業・小規模事業者経営改善支援について(平成25年3月)」より抜粋

(4) 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。

経営者の年齢別・社数構成比



(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。

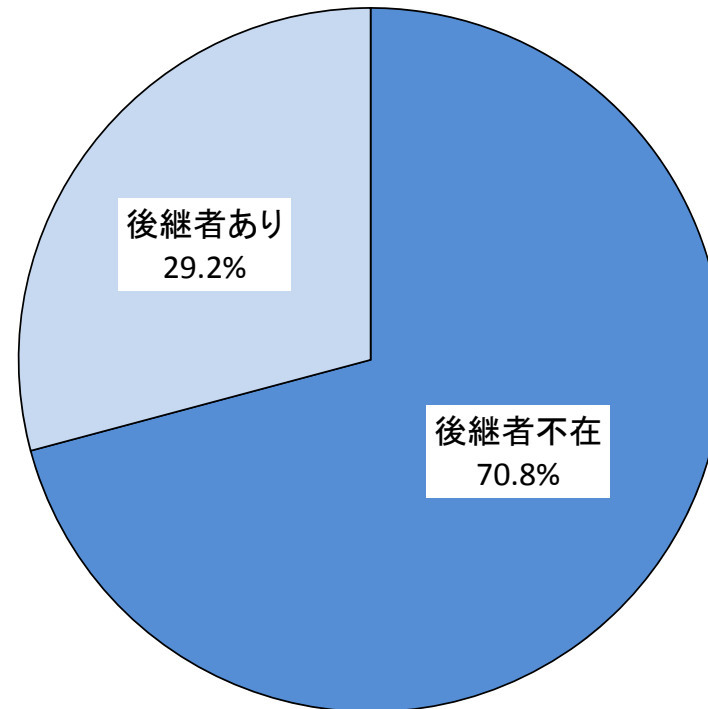
グラフに掲載している数値は、最頻値の年齢。

(出所)CRD協会のデータを基に作成

(4) 経営者の高齢化(続き)

- ・後継者不在の企業が7割に上る。

年商10億円未満の中小・零細企業の割合

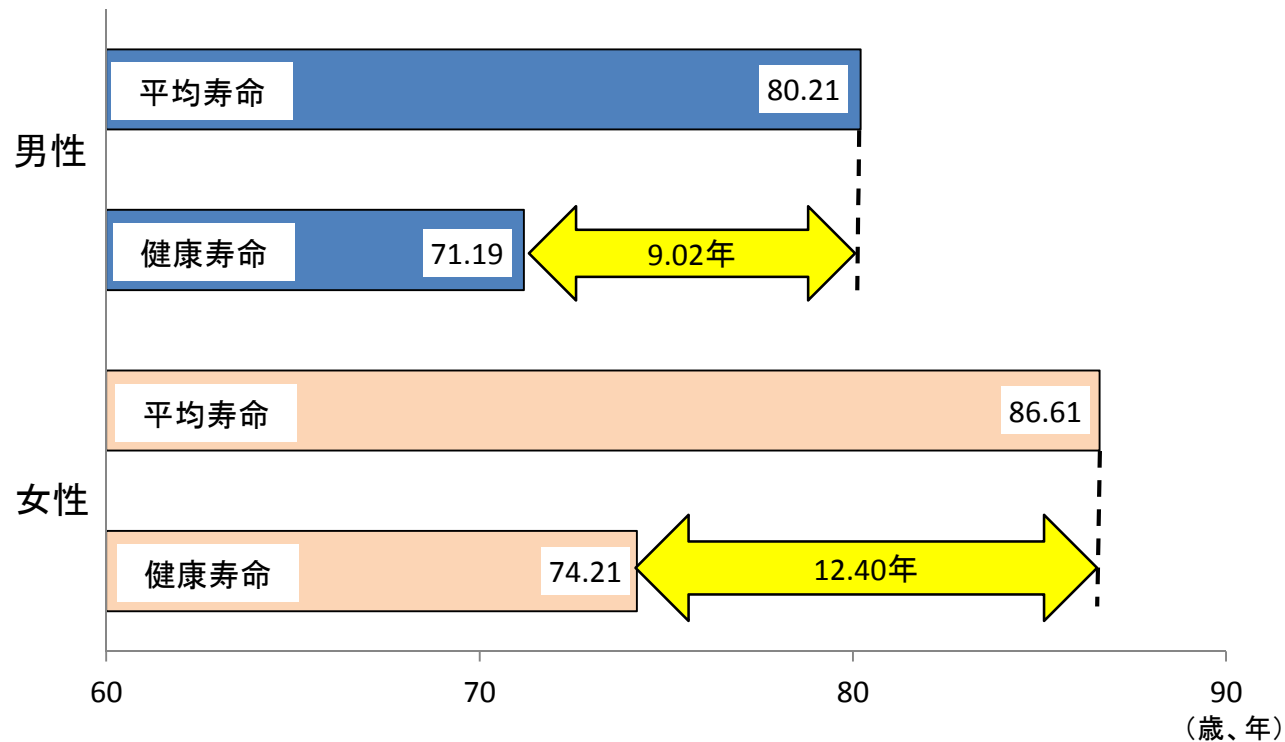


(出所)帝国データバンク「2016年後継者問題に関する企業の実態調査」

(4) 経営者の高齢化(続き)

・健康寿命^(注)を考えると、残された時間は少ない！

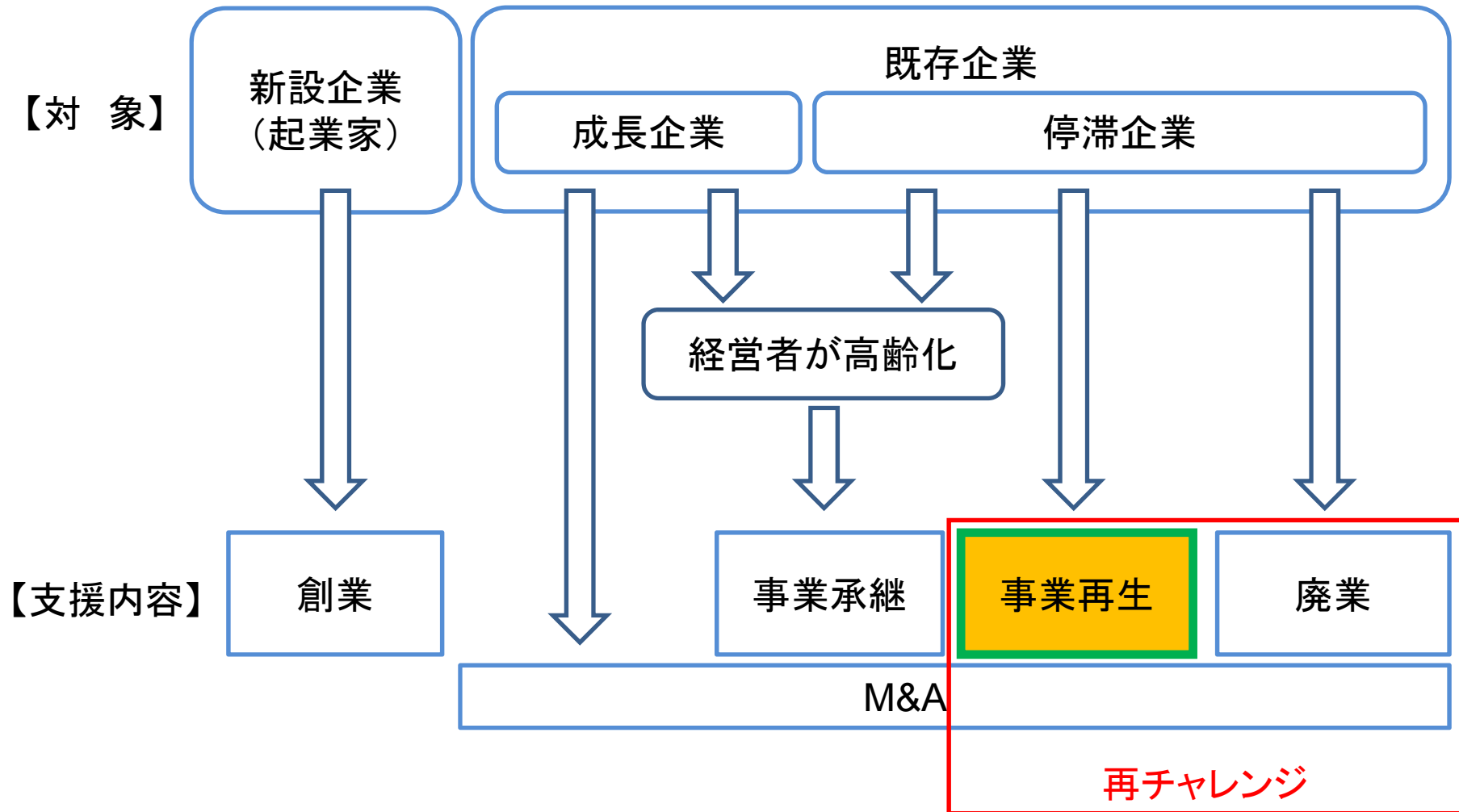
平均寿命と健康寿命の差(2013年)



(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26年10月)より作成

2. 事業再生支援への対応





(1) 中小企業再生に関する制度面での動き

2003年 2月 再生支援協議会の設置開始

2009年10月 企業再生支援機構(ETIC)設立

2009年12月 中小企業金融円滑化法(以下、円滑化法)施行

2012年 4月 円滑化法終了を踏まえた政策パッケージ策定(暫定リスケ導入)

2013年 3月 円滑化法終了

2013年 3月 ETICが地域経済活性化支援機構(REVIC)に改組

2013年 3月 全国の再生支援協議会の内部に、認定支援機関に対して補助金を拠出する機関である経営改善支援センターを設置

(2) 条件変更対象企業の状況<再掲>

円滑化法を利用する中小企業・小規模事業者 30万~40万社

特に事業再生等が必要な事業者 5万~6万社

地域経済活性化
支援機構(REVIC)
による支援

〔 売上20億円
程度以上が中心 〕

再生支援協議会
による支援

年間数千社を支援。機能強化の
ため、補正予算に41億円計上。

〔 売上3億円超~20億円
程度が中心 〕

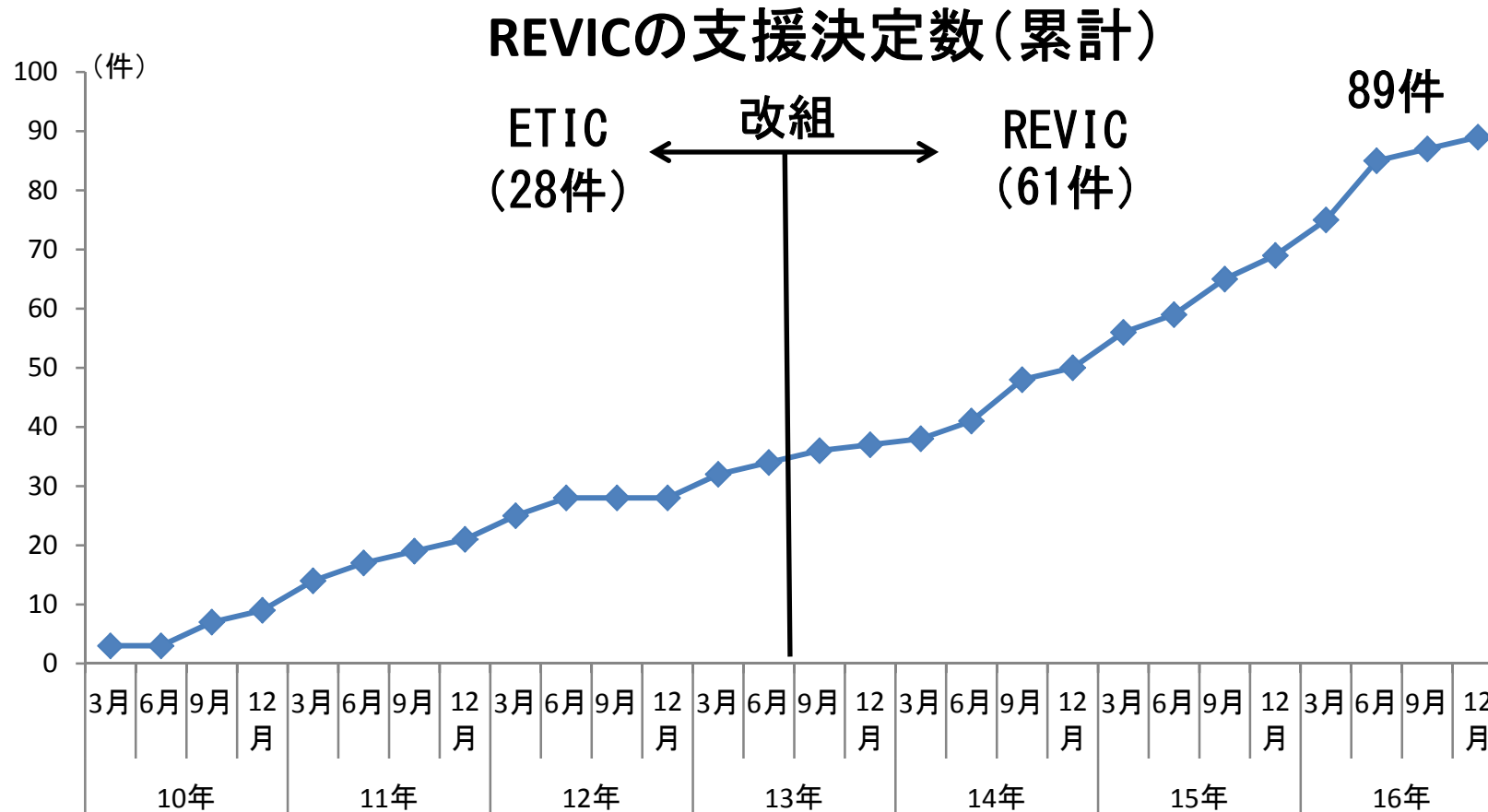
認定支援機関による
経営改善計画策定
支援

2万社を対象に総額300万円
までの費用の2/3を補助。
補正予算に405億円を計上。

(出所) 中小企業庁「中小企業・小規模事業者経営改善支援について(平成25年3月)」より抜粋

(3) REVICの支援状況

- ・REVICの再生支援件数は89件(2016年12月末時点)となっている。

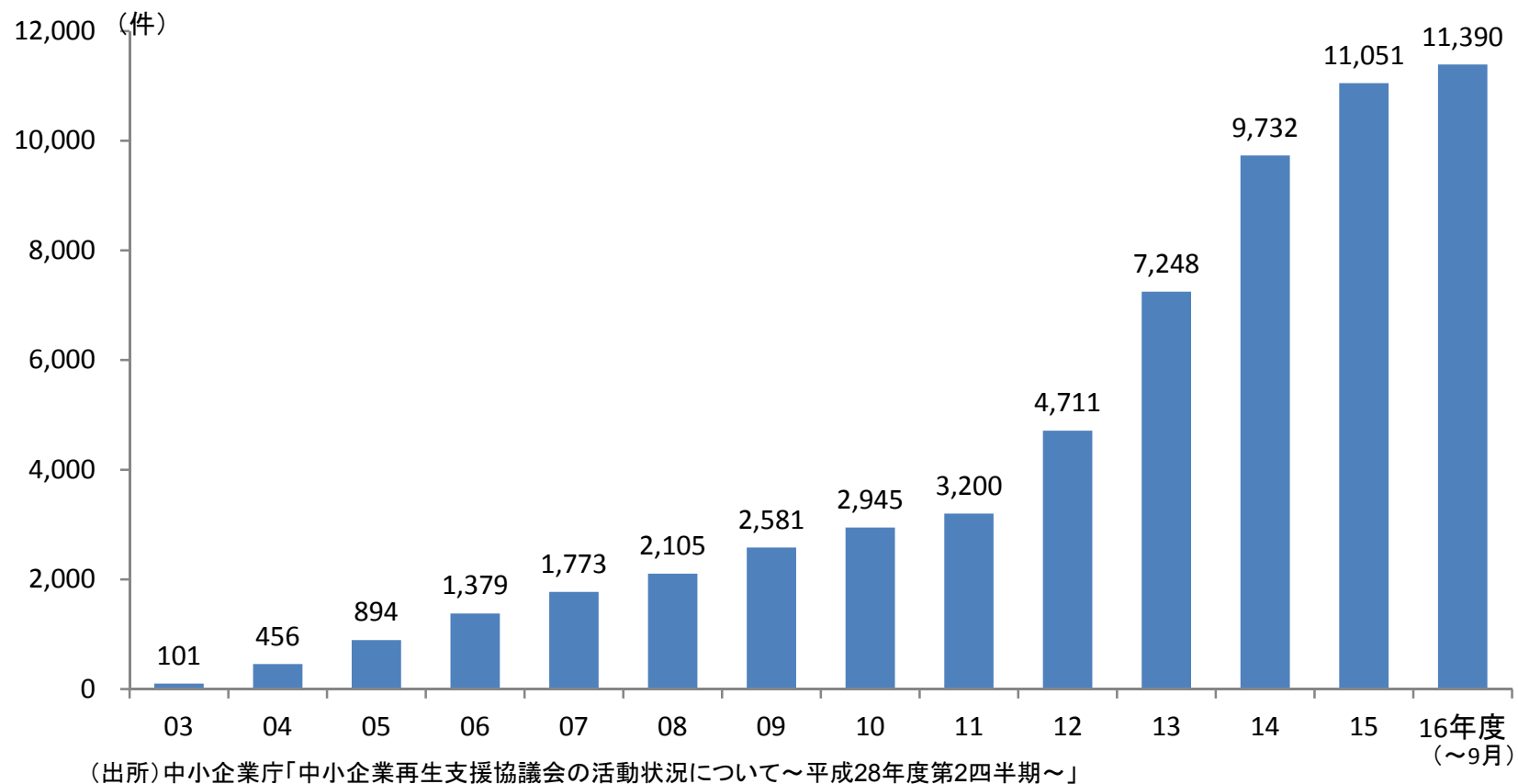


(出所)REVIC「業務実施状況報告」、「再生支援案件事例集」を基に作成

(4)再生支援協議会の支援状況

・再生支援協議会の支援実績は累計1万1千件を超える。

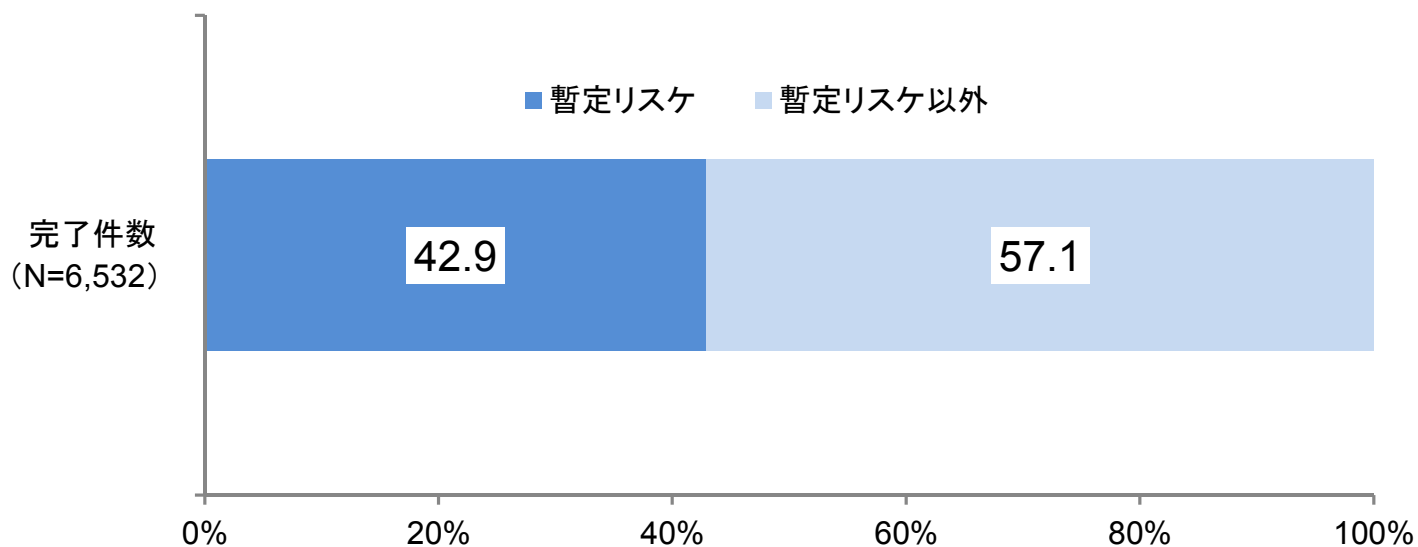
再生支援協議会支援実績(計画成立件数、累計)



(4) 再生支援協議会の支援状況(続き)

・2012年度～2014年度の計画策定完了案件6,532件中、暫定リスクが43%を占めた。

2012年度～2014年度計画策定完了件数
(暫定リスクの割合)

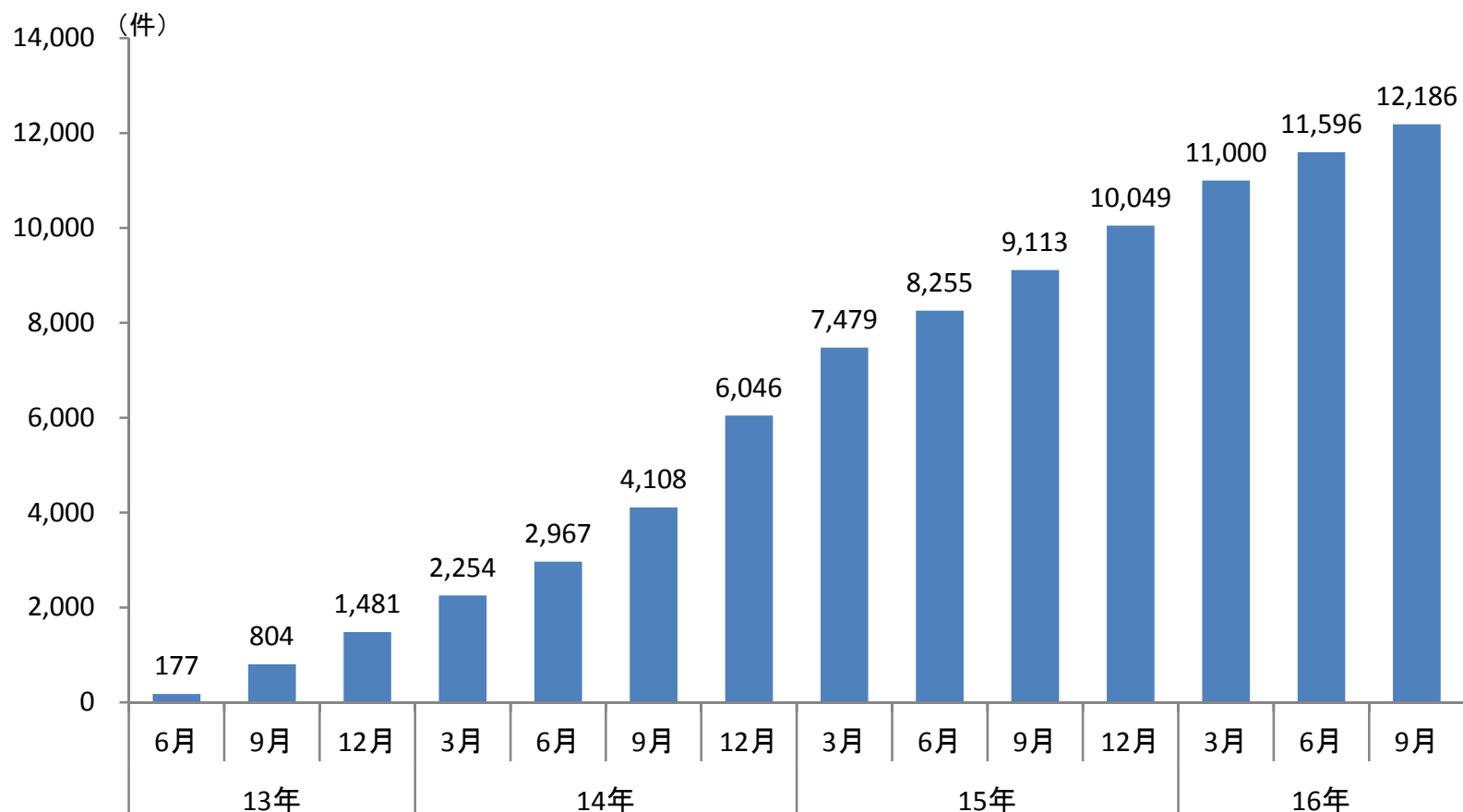


(出所)独立行政法人 中小企業基盤整備機構 中小企業再生支援全国本部「中小企業の事業再生と中小企業再生支援協議会」

(5) 認定支援機関の支援状況

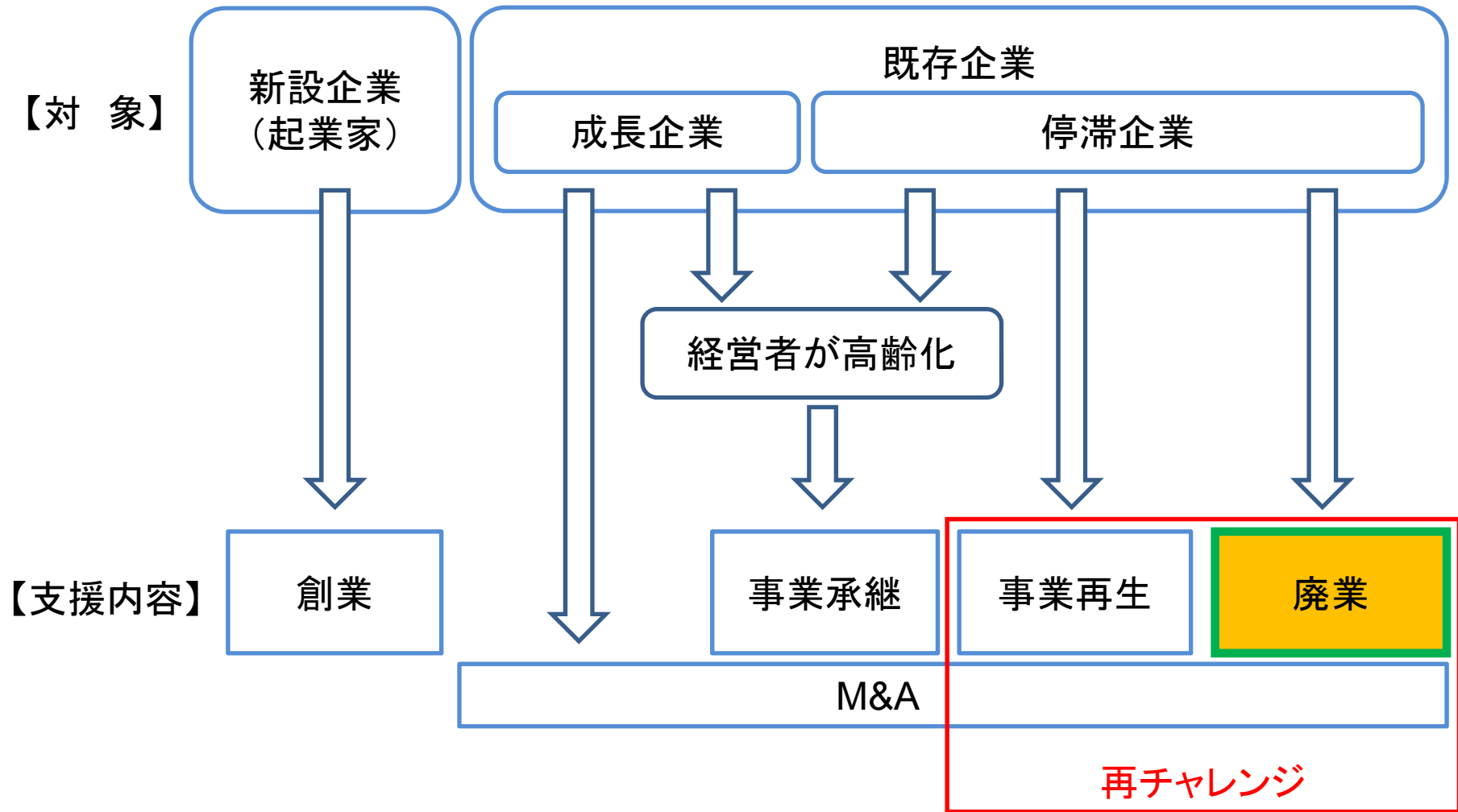
- ・認定支援機関による計画策定支援件数は累計1万2千件を超える。

「認定支援機関による経営改善計画策定支援事業」支援決定件数(累計)



(出所) 中小企業庁「中小企業再生支援協議会の活動状況について～平成28年度第2四半期～」

3. 廃業支援の状況

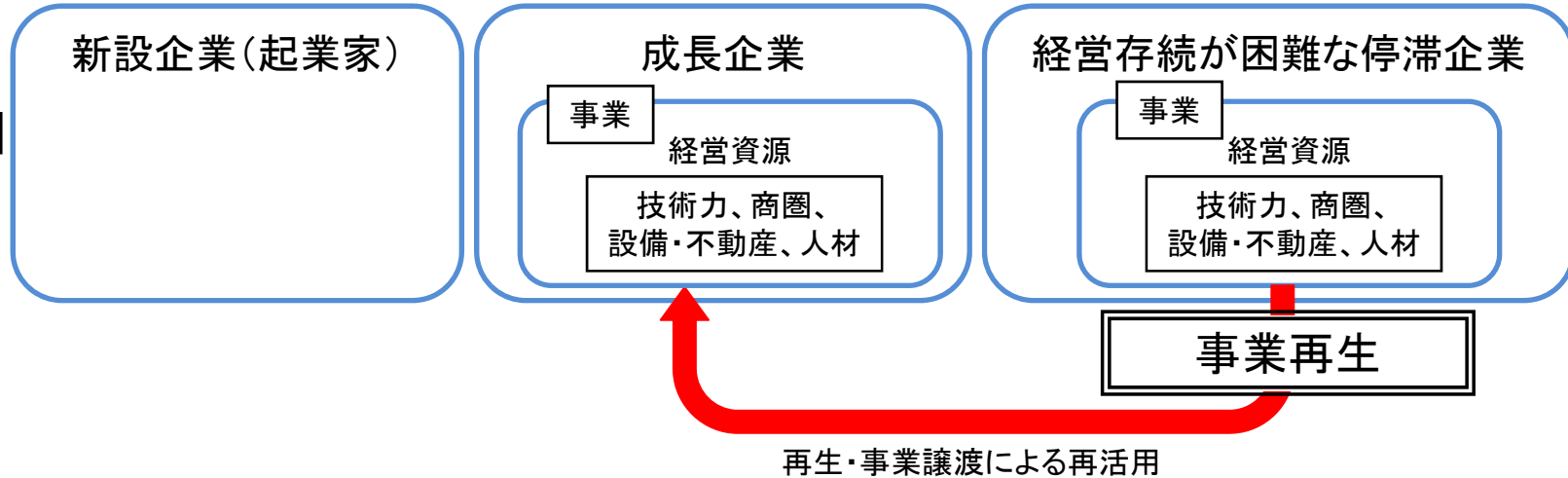


(1) 中小企業の経営状況に応じた主な支援内容

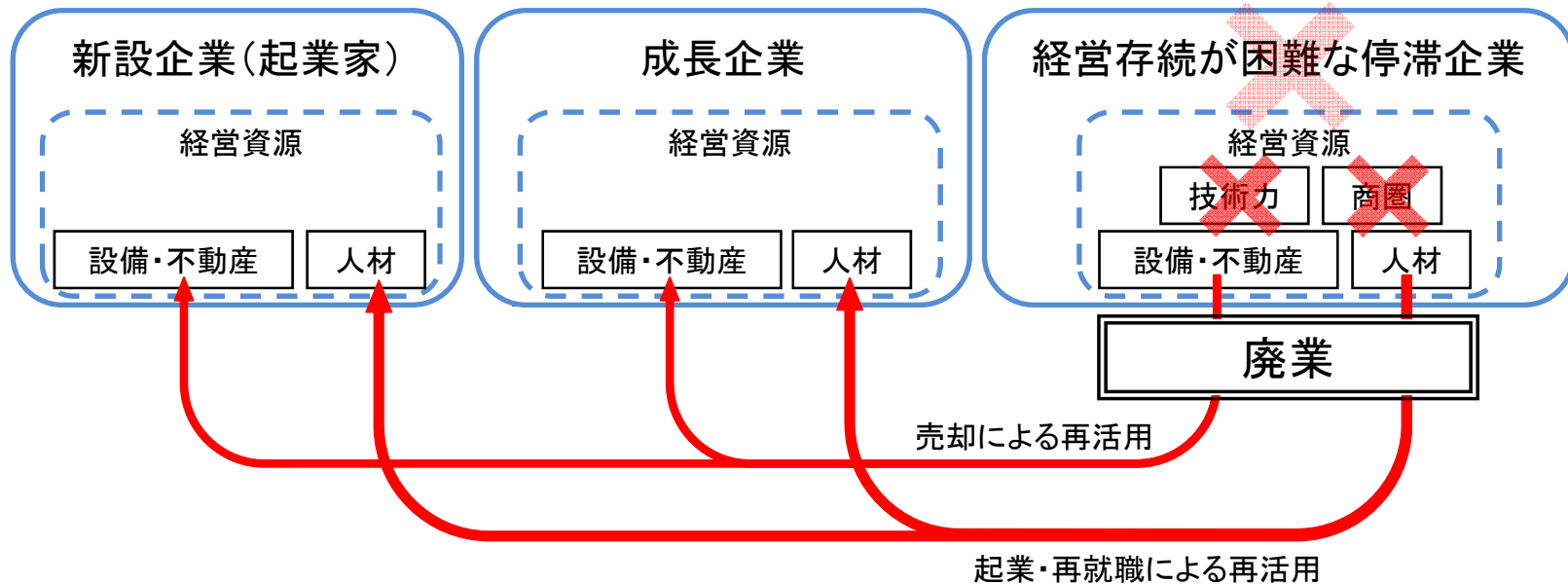
		キャッシュフロー	
		+	-
純資産	+	問題なし	通常の廃業
	-	事業再生 (経営者保証ガイドライン)	支援が必要な廃業

(2) 経営資源の有効活用

【事業再生】



【廃業】



(3) 開廃業の状況

- ・開業率・廃業率は、欧米主要国の半分程度またはそれ以下。

(%)

	開業率	廃業率
日本	5.2	3.8
米国	9.3	10.3
英国	13.7	9.6
ドイツ	8.5	8.1
フランス	15.3	11.1

(以下の資料等より算出)

日本: 厚生労働省「雇用保険事業年報」

米国: U.S. Small Business Administration 「The Small Business Economy」

英国: Office for National Statistics 「Business Demography」

ドイツ: Statistisches Bundesamt 「Unternehmensgründungen, -schließungen: Deutschland, Jahre, Rechtsform, Wirtschaftszweige」

フランス: INSEE (国立統計経済研究所)

(3) 開廃業の状況(続き)

「日本再興戦略」における廃業の位置づけ

日本再興戦略

【2013～2015】

日本産業再興プラン

【2016】

600兆円に向けた「官民
戦略プロジェクト10」

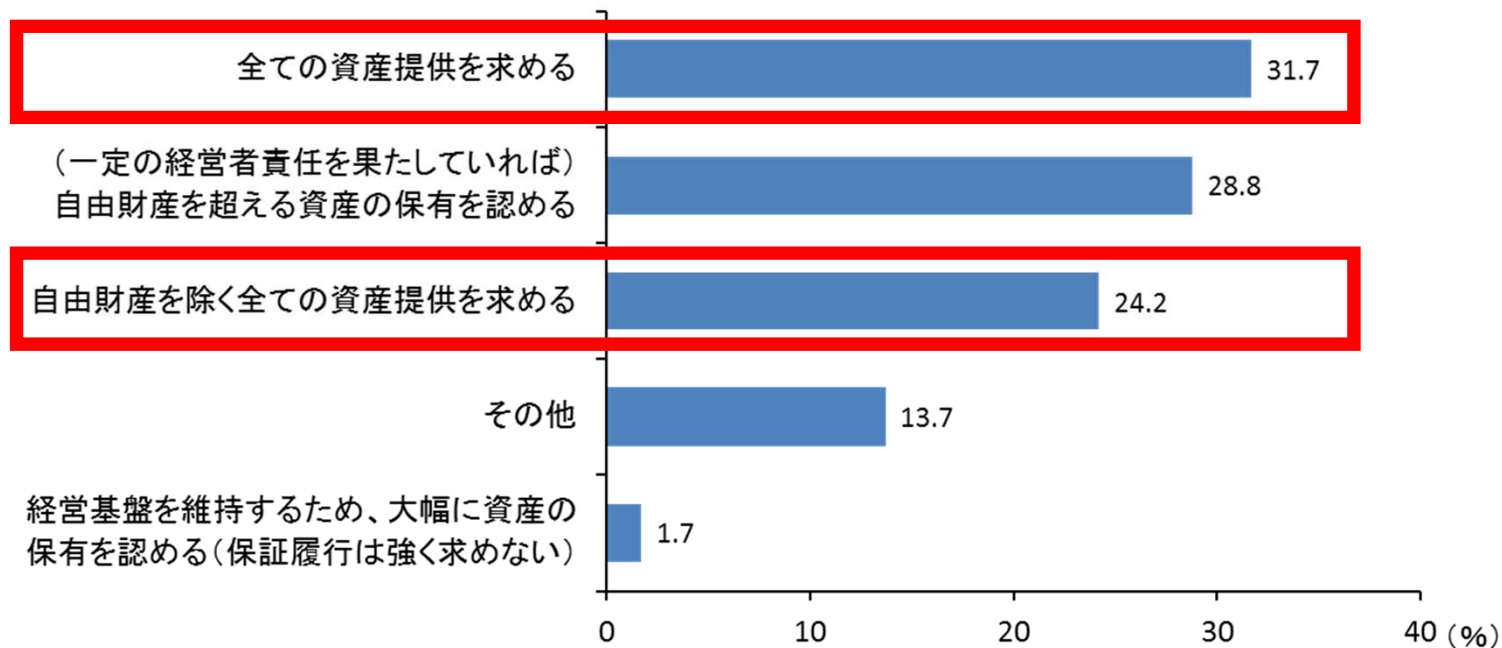


開業率が廃業率を上回る状態にし、米国・英国レベル
の開・廃業率（10%台）になることを目指す。

4. 経営者保証ガイドライン (1) 保証債務履行時の問題

・過去において、金融機関は、経営者に対し、厳しい姿勢で保証債務履行を求めていた。

経営者がそのまま存続する場合、私財提供をどこまで求めるか



(出所) 中小企業庁委託「平成22年度個人保証制度及び事業再生に関する金融機関実態調査」
(2011年3月、山田ビジネスコンサルティング株)



(2) 経営者保証ガイドライン

・こうした状況の下、経営者保証ガイドラインが策定された。

2013年12月 経営者保証ガイドライン策定(2014年2月適用)

2014年 5月 **再生支援協議会**における経営者保証ガイドラインに基づく保証債務整理手順を策定

2014年10月 **REVIC**が経営者保証ガイドラインに基づき債務整理を行う特定支援業務を開始

2014年12月 日弁連が経営者保証ガイドラインに基づく保証債務整理の手法として**特定調停**スキームの手引を改定

(2) 経営者保証ガイドライン(続き)

・経営者保証ガイドライン策定により経営者保証の柔軟な整理が可能に。

①保証債務の取扱い

破産または
継続した支払い

⇒

保有資産を全て開示し、表明保証^(注1)したうえで、保証債務を解除

②保証人の残存資産の範囲

自由財産^(注2)
またはそれ以下

⇒

自由財産 + 一定期間の生計費 + 華美でない自宅 + α

↑ ↑ ↑
インセンティブ資産^(注3)

③経営者の責任の在り方

経営から撤退

⇒

経営を継続するケースを許容

(注1) 全ての財産を開示した旨を表明・保証し、支援専門家が確認。表明保証後、新たな資産が判明した場合は、追加弁済を行う旨の契約を締結。

(注2) 破産の際に、債務の弁済に回らず、自分で自由に使うことができる財産。99万円以下の金銭および差押えが禁止された財産(衣類、家電等)。

(注3) 再生・廃業を早期に進めるインセンティブを与える資産。



(2) 経営者保証ガイドライン(続き)

・経営者保証ガイドラインに基づく債務整理には、保証人、債権者ともにメリットがある。

○保証人のメリット

- ・破産の回避(事故情報に登録されず、事後の契約等に支障がない)
- ・早期処理によるインセンティブ資産の残存
- ・財産評定^(注)後の収入の確保

○債権者(金融機関)のメリット

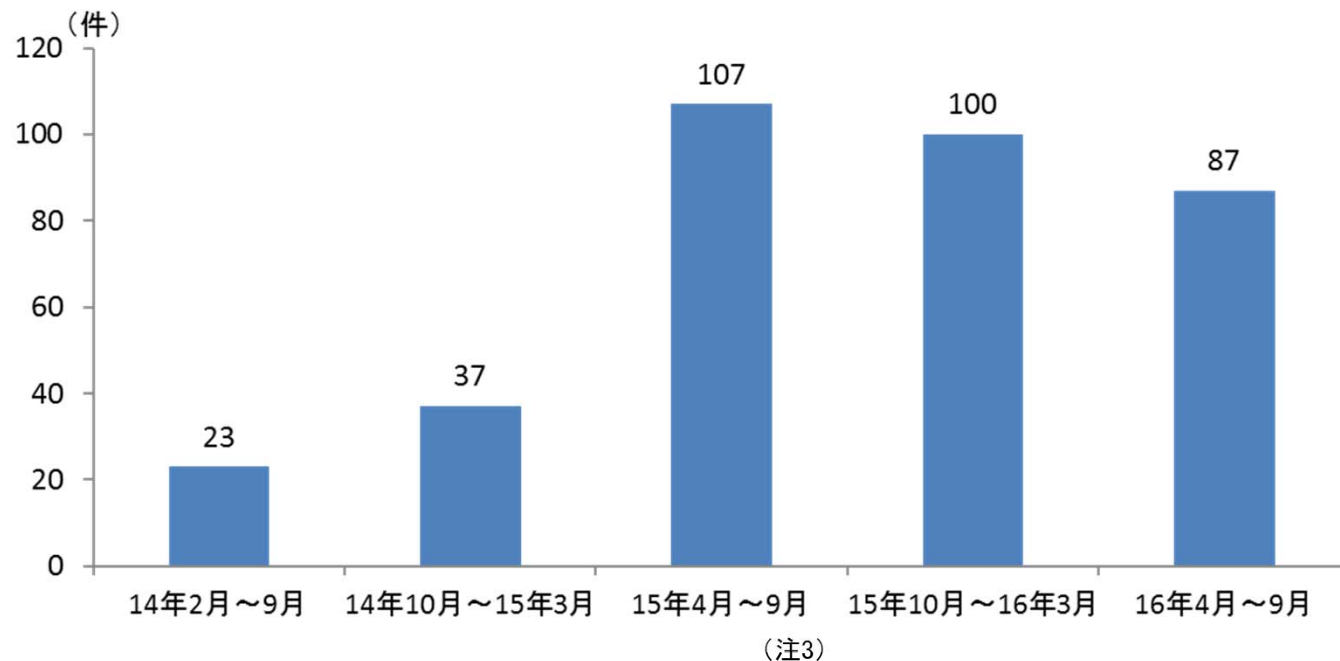
- ・早期処理による弁済額の増加
- ・整理進捗による管理コストの削減
- ・税務上の取扱いの明確化
- ・保証人等の協力による回収の向上

(注)再生手続が開始された後に、債務者に属する一切の財産について、再生手続開始時における価額を評定するもの。

(2) 経営者保証ガイドライン(続き)

・経営者保証ガイドラインの活用実績をみると、取組みは一部にとどまっている。

民間金融機関^(注1)における「経営者保証に関するガイドライン」の活用実績
(メイン行^(注2)としてガイドラインに基づく保証債務整理を成立させた件数)



(注1) 主要行等、その他銀行、地域銀行、信用金庫、信用組合。

(注2) メイン行の判定については、各金融機関の基準に拠る。

(注3) 2015年4月以降の件数は、金融機関からの報告対象を明確化(中小企業向けに限定)したことから、2015年3月以前の件数とは集計対象が一部変更となっている。

(出所) 金融庁「『経営者保証に関するガイドライン』の活用実績等について」

(3) 経営者保証ガイドラインの活用事例

経営者保証ガイドラインの活用事例(保証債務整理)

支援機関等	金融機関	業種	会社整理等	スポンサーの有無	経営者の残存資産
REVIC (特定支援業務)	地域銀行	小売業	会社は、新会社に不動産を譲渡後、特別清算	無し	生計費、自宅
	地域銀行	小売業	会社は、スポンサー企業に事業譲渡後、特別清算	有り	生計費等
	信用金庫	印刷物関連事業	会社は、不動産等を売却後、廃業	無し	生計費等
	その他	小売業者の協同組合	組合は、廃業	無し	自由財産、事業用資産
再生支援協議会	地域銀行	小売業	会社は、新会社に事業譲渡後、特別清算	無し	生計費、医療費等
	地域銀行	—	会社は、新会社に事業譲渡後、特別清算	有り	自由財産、生計費、介護費用等
	地域銀行	小売業	会社は、スポンサー企業に事業譲渡後、特別清算	有り	自由財産、生計費、保険
	地域銀行	建設業	会社は、特定調停により債務整理	無し	自由財産
	地域銀行	スポーツ施設運営業	会社は、スポンサー企業に事業譲渡後、特別清算	有り	自由財産、生計費、介護費用
	地域銀行	観光関連業	会社は、再生ファンドの支援を受け存続	無し	自由財産、生計費、自宅、保険
再生支援協議会 および特定調停	地域銀行	製造業	会社は、新会社に事業譲渡後、特別清算	無し	自由財産、生計費、自宅、医療費等
特定調停	地域銀行	建設業	会社は、破産	無し	生計費、自家用車
	その他	飲食業	会社は、新会社に事業譲渡後、特別清算	有り	自由財産、生計費
事業再生ADR	地域銀行	宿泊業	会社は、スポンサー出融資を受け、不動産を売却して存続	有り	自由財産、自宅、保険
その他	地域銀行	—	会社は、民事再生	有り	自由財産、自宅

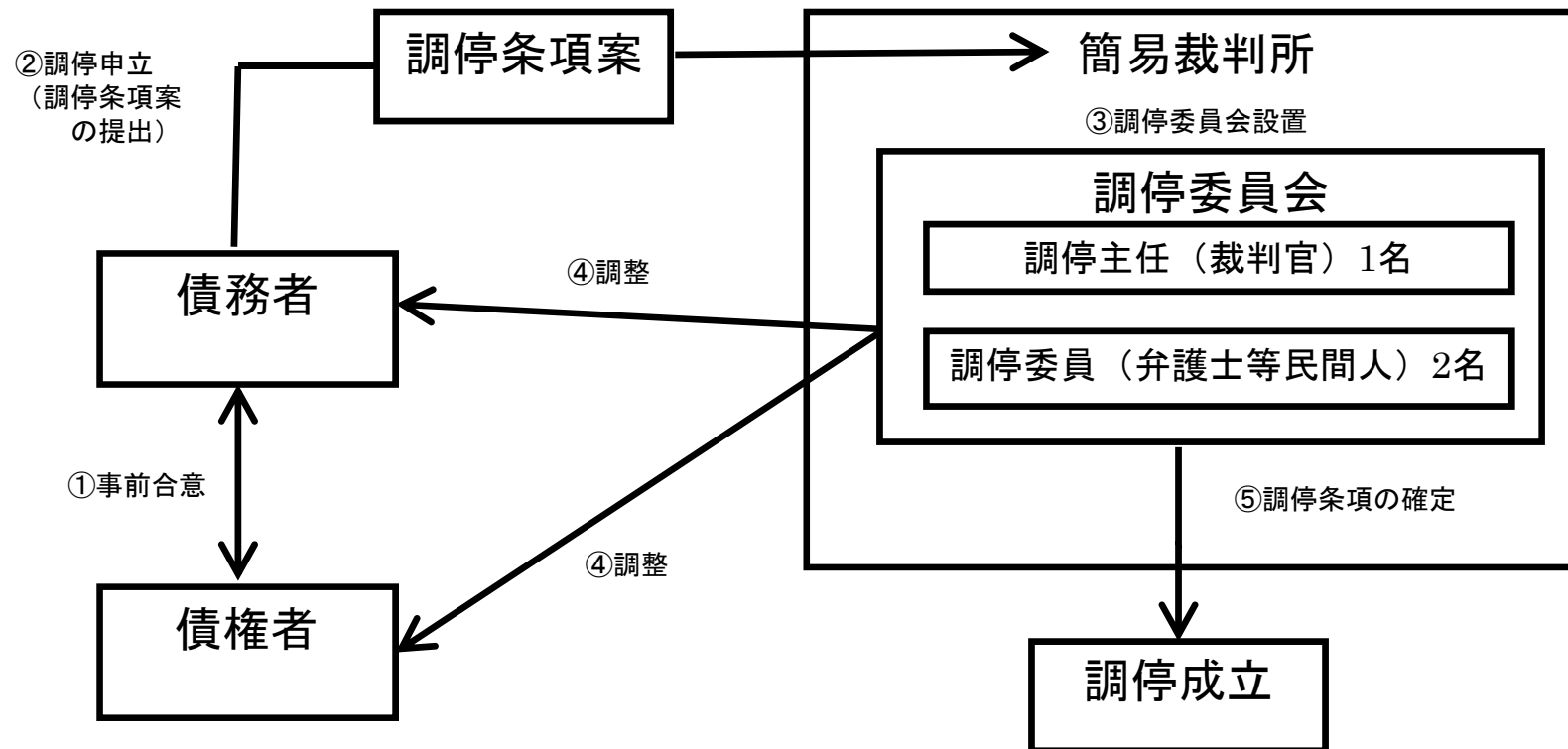
(出所)「経営者保証に関するガイドライン」の活用に係る参考事例集(金融庁、平成27年12月改訂版)を基に作成

(4) 北海道銀行による特定調停の取組み

日弁連特定調停スキーム

(経営者保証ガイドラインに基づく特定調停)

..... 債権者と債務者があらかじめ調停条項の内容について合意。



(4) 北海道銀行による特定調停の取組み(続き)

北海道銀行における経営者保証ガイドライン取組状況

(2014年2月～2016年5月)

	先名	保証人数	主債務の整理	整理方法	手続終結	※
1	(株)S社	2	破産	特定調停	済	
2	(株)N社	1	RCCスキーム	一体整理	済	再
3	M社(株)	1	破産	特定調停	済	
4	K社(株)	1	破産	特定調停	済	
5	(株)W社	1	民事再生	特定調停	未了	
6	(株)S社	1	破産	特定調停	済	
7	N社(株)	2	破産			×
8	(株)M社	2	破産(申立未了)	特定調停	未了	○
9	(株)S社	1	破産			×
10	(株)I社	1	支援協スキーム	一体整理	済	再
11	(株)N社	2	破産	特定調停	済	○
12	X社(株)	3	破産	特定調停	済	○
13	(株)B社	2	破産	特定調停	済	○
14	(協)N社	6	破産	特定調停	済	○
15	O社(株)	2	支援協スキーム	一体整理	済	再
16	S社	1	破産	特定調停	未了	○
17	(株)K社	1	破産(申立未了)	特定調停	未了	○

	先名	保証人数	主債務の整理	整理方法	手続終結	※
18	(株)T社 他1社	2	民事再生			×
19	(株)Y社	4	破産			×
20	(株)S社	2	未定	未定	未了	○
21	(株)A社	1	破産	特定調停	未了	
22	(株)M社	1	破産(申立未了)	特定調停	未了	○
23	(株)D社	2	破産	特定調停	未了	
24	(株)S社	1	破産	特定調停	未了	
25	T社	1	個人再生	特定調停	未了	
26	(株)K社	1	REVICスキーム	債権売却	済	再
27	(株)D社	1	破産(申立未了)	特定調停	未了	○
28	(株)J社 他1社	1	破産(申立未了)	特定調停	未了	○
29	(株)P社	1	破産(申立未了)	特定調停	未了	○
30	F社(株)	1	破産(申立未了)	特定調停	未了	○
31	K社(株)	2	破産	特定調停	未了	
32	S社(株)	1	破産	特定調停	未了	
33	(有)I社	1	破産(申立未了)	特定調停	未了	○

※ ○…当行が主体となって「経営者保証ガイドライン」を活用した廃業支援事例。 ×…保証人が破産したため、廃業支援を断念した事例。 再…再生事例。

(注) 主債務の整理における「破産(申立未了)」は、破産申立の準備に時間を要している事例。

(5) 経営者保証ガイドラインと支援機関等

中小企業の再チャレンジ支援に関する主な制度の比較

	REVIC (特定支援業務)	再生支援協議会	特定調停
根拠法	株式会社地域経済活性化支援機構法	産業競争力強化法	特定調停法 (民事調停法)
申込(申立)要件	金融機関、主債務者(事業者)、 経営者(保証人)が連名で申込み	金融機関または経営者(保証人)が申 込み	支払不能、債務超過のおそれがある 経営者(保証人)が申立て
申込(申立)先	REVIC	各都道府県の中小企業支援協議会	簡易裁判所
主債務の存在	主債務の存在が前提 (のみ型 ^(注) は不可)	のみ型 ^(注) が可能	のみ型 ^(注) が可能
事業の取扱い	事業再生は求めているが、 経営者には再チャレンジの意欲が必要	一体型 ^(注) の場合は事業再生が必要	一体型 ^(注) について事業を破産等の 法的整理で処理することが可能
調整する債権者の範囲	金融機関のみ	金融機関のみ	金融機関に加え、一般大口債権者を 含める場合もある
出融資等	債権の買取り(1先は必須) 出融資等を行わない	買入れ、出融資、保証の機能はない	買入れ、出融資、保証の機能はない
デューディリジェンス 費用	原則、債務者負担	一体型 ^(注) の場合は補助金を利用可能	債務者負担

(注)「一体型」とは、主たる債務(企業債務)と経営者の保証債務を一体で整理する手法。

「のみ型」とは、主たる債務(企業債務)が既に整理済みとなっており、経営者の保証債務のみを整理する手法。



5. 金融機関の取組み

- (1) 転・廃業支援の体制作り
- (2) 地方銀行による各種ファンドの設立等
- (3) 金融機関にとっての意義・経済合理性
- (4) 債権者の合意の形成
- (5) 動かない経営者への働きかけ



(1) 転・廃業支援の体制作り(静岡銀行)

転・廃業支援の位置付け

- ・長年の取引先に対する最終支援はメイン金融機関の責務。
- ・転・廃業支援は 地域経済の安定化に資すると判断。

行内体制の整備

- ・営業店の「金融円滑化担当役席」を「転・廃業支援担当役席」に変更。
- ・支店長・役席・担当者毎に階層別研修を実施。マニュアルを配布。
- ・専門家の活用によるハンズオン支援。

廃業支援が必要な先の見極め

- ・資金繰りの状況、経営者の資質のほか、「事業素質」(業界の先行きの見通しやトップライン維持の可能性等)を確認。
- ・メイン先かどうかではなく、地域が活性化するかどうかで支援を判断。

(1) 転・廃業支援の体制作り(静岡銀行)(続き)

転・廃業支援の実績

	H24年度		H25年度		H26年度		H27年度	
	件数	構成比(%)	件数	構成比(%)	件数	構成比(%)	件数	構成比(%)
取組み累計件数	14		25		38		53	
完了累計件数	2	14.3%	6	24.0%	13	34.2%	24	45.3%
転業支援完了累計件数	0	0.0%	2	8.0%	5	13.2%	8	15.1%
廃業支援完了累計件数	2	14.3%	4	16.0%	8	21.1%	16	30.2%

※取組み累計件数53件の中には経営改善支援に移行した先7件、支援途上で破綻した先9件を含む。

転・廃業支援における留意事項

- ・転・廃業支援において考慮すべき順番は、①地域の雇用、②経営者の再起、③経済合理性。
- ・経済合理性は、個別事案における「部分最適」ではなく、総体として地域の活性化に役立つ「全体最適」を考慮。

(2) 地方銀行による各種ファンドの設立等(福島銀行)

再チャレンジに特化した「福活(ふっかつ)ファンド」設立

- ・福島銀行は、福島創生の一環として一般社団法人MAKOTOと再チャレンジに特化した投資ファンド(出資総額10億円)を日本で初めて(*)設立しました。

*一般社団法人MAKOTO調べ

日本初、再チャレンジ特化ファンド

～福島県をあきらめない起業家のフロンティアに～

特徴①： 日本初！
再チャレンジの仕組み

特徴②： 福島県に
全国から起業家人材を
呼び込み福島創生を加速



全国から再チャレンジ起業家を、福島県に誘致！
その中から厳選したレベルの高い起業家を支援。

(2) 地方銀行による各種ファンドの設立等(福島銀行)(続き)

福活ファンドの設立動機

- ① 支援したい企業を機動的に支援したい。
- ② 福島県の活性化。
- ③ 失敗経験者こそ日本における未活用資源。
- ④ 事業再生の経験応用。

実績と評価

- これまでの応募案件は108件。応募案件は、玉石混交で、ファンドの趣旨に合わないものも少なくない。
- 現在、第2号案件まで投資済み。このほか、3件を選考中。
 - 第1号案件はコンピュータによる画像切抜き処理、
 - 第2号案件はクラフトビール機器およびホップ販売。



(2) 地方銀行による各種ファンドの設立等(千葉銀行・武蔵野銀行)(続き)

再チャレンジ支援を含む再生ファンド「千葉・武蔵野パートナーファンド」設立

- ① 千葉銀行と武蔵野銀行は、2016年12月に、あおぞら銀行グループと連携して、再チャレンジ支援も含めた再生ファンドを設立。
 - － 千葉銀行によれば、地方銀行主導による全国初のファンド。
- ② 千葉銀行と武蔵野銀行は、両行の債権を「千葉・武蔵野パートナーファンド」(営業者は「千葉・武蔵野パートナー(有)」(あおぞら債権回収が100%出資するSPC))に譲渡し、あおぞら銀行が債権買取資金を拠出。
- ③ 「千葉・武蔵野パートナー(有)」から業務委託を受けたあおぞら債権回収が債権の管理回収を行う。
- ④ 債権譲渡後も、千葉銀行、武蔵野銀行、あおぞら債権回収などが協力して、取引先の再チャレンジ支援に取り組む。



(2) 地方銀行による各種ファンドの設立等(千葉銀行)(続き)

再チャレンジ支援向けに「ちばぎん再挑戦支援融資制度」新設

千葉銀行では、2016年12月に、廃業等経験者が千葉県や隣接地域で、創業、新規事業もしくは既存事業の拡大を行う際に利用できる「ちばぎん再挑戦支援融資制度」を新設。

資金使途: 運転資金または設備資金

融資金額: 1,000万円以上

融資期間: 運転資金5年以内、設備資金10年以内(耐用年数の範囲内)

返済方法: 元金均等返済

融資利率: 千葉銀行の所定利率

担保 : 必要に応じて徴求

保証人 : 原則、代表者

(3) 金融機関にとっての意義・経済合理性

東京ベイ信金の取組み事例

1. 債務者企業(A社)

- ・業歴約50年の鉄鋼関係の製造加工業者。
- ・リーマンショックによる建設業界全般の不況等から業績が悪化。
- ・事業は継続しているが、設備取得に伴う多額の債務から条件変更を継続。

2. 保証人

- ・保証人は代表者のみ。高齡かつ後継者不在。

3. 整理方法

- ・取引先の同業企業B社が、M&Aを実施。B社のもとで事業が再生され、従業員は再雇用された。
- ・経営者は、保証債務を「経営者保証ガイドライン」に基づき免除された後、従業員としてB社に再就職。

(3) 金融機関にとっての意義・経済合理性(続き)

東京ベイ信金の廃業支援における経済合理性の整理

(単位:百万円・数値は参考例で、本事例とは無関係)

<一体型再生案>

売却金額	300
担保権回収	250
事業売却後の 残余資産	50
経営者資産	40
(ガイドライン適用)	(15)
経営者の保証債務履行	25
回収額合計	75

<破産査定案>

破産査定資産額	260
担保権回収	250
担保除く回収見込 (のれん代がない)	10
経営者資産	40
(ガイドライン適用)	(0)
経営者の保証債務履行	39
回収額合計	49

- ① 債権者として、一体型再生案を選択した方が回収額増加
<回収額合計 75 - 49 = 26 増加>
- ② ガイドライン適用分 15 も増額回収 26 の範囲内

(3) 金融機関にとっての意義・経済合理性(続き)

北海道銀行の取組み事例

1. 債務者企業(X社)

- ・北海道内の特定地区を主な基盤として近海漁業を営む。
- ・平成15年以降、金繰り逼迫。地元の漁船組合や経済界からの要請もあり、延滞状態ながらも少額弁済の継続を許容。
- ・平成26年秋、再度の船舶事故により残る漁業船舶が1隻となった。

2. 保証人(3名)

- ・代表者(A氏)
- ・代表者の母(H氏...高齡かつ施設入居中)
- ・前役員の保証債務を相続した妻女(F氏...高齡で持病あり。X社の経営に非関与)

3. 整理方法

- ・X社については、多額の年金未納を抱えていたこともあり、破産を選択。
- ・保証人の保証債務について、「経営者保証ガイドライン」を活用。

(3) 金融機関にとっての意義・経済合理性(続き)

北海道銀行の取組み事例における経済合理性

廃業支援による当行のメリット

	回収増加額等 (百万円)
① 把握していなかった保証人資産が判明したことによる保証債務の履行額の増加	50
② 債権者主導で破産処理を進めたことによる主債務者（企業）からの回収額の増加	50 [※]
③ X社を破産で処理したことによる早期無税化の税務メリット	192 ^{※※}
合計	292

※ イ. 担保力0の船舶を漁業権と同時処分（X社は、当初、船舶と漁業権を別々に処分する方針であったところ、S弁護士が申立代理人となったことにより、これを回避）⇒30百万円回収。

ロ. 担保不動産に残されたPCB等汚染物質除去費用は破産財団で負担（申立代理人になったS弁護士がX社から外部に流出する可能性があった資金を確保。破産管財人はその資金で除去対応）⇒20百万円（当行負担なし）。

※※ 「法人税法第52条第1項」「法人税法施行令96条1項3号ハ」に基づき、破産手続開始の申立てを行うと、貸倒引当金繰入額の半額を損金算入することができる。

具体的には、貸倒引当金繰入額（12億円<有税引当>）の半額（6億円）を無税化

⇒6億円×32.01%（実効税率）＝192百万円（税務メリット）



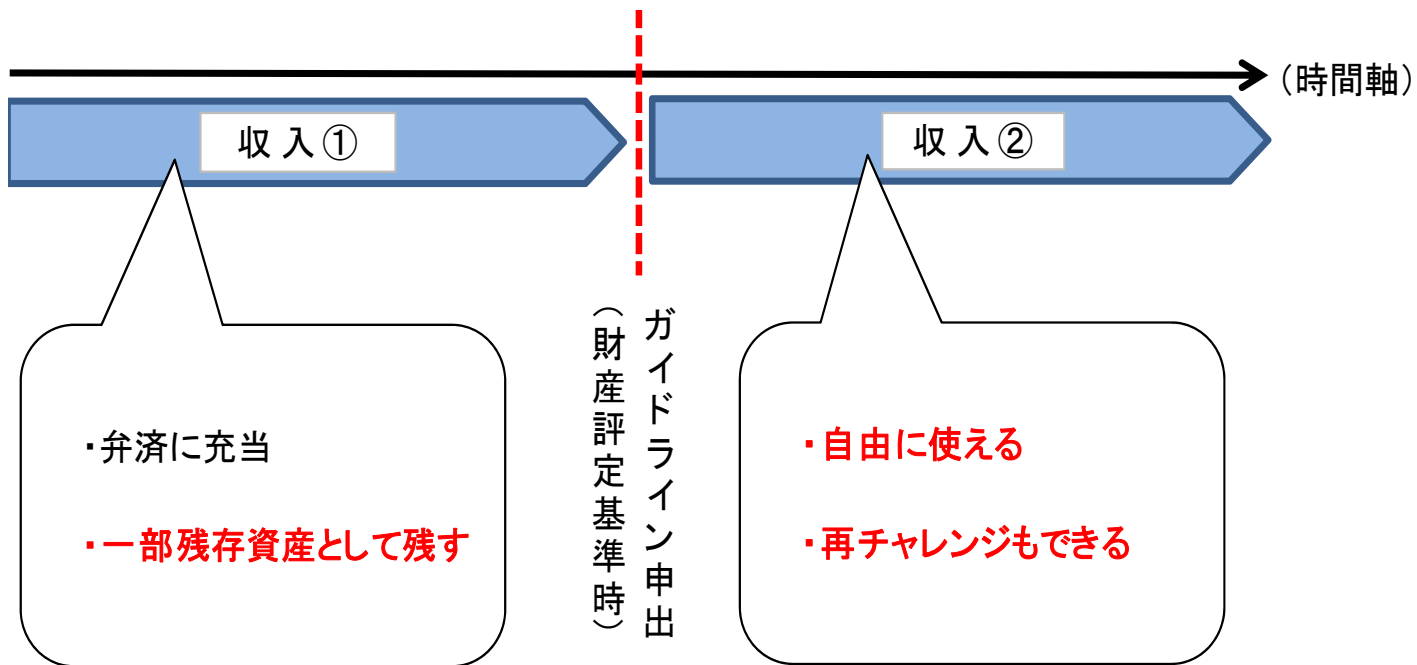
(4)債権者の合意の形成

- ・「経営者保証ガイドライン」の導入により、最近では、合意の形成が比較的容易。
 - 以前は「メイン寄せ」や「債務者の見せしめ的取扱い」を主張する先も存在。
- ・信用保証協会の合意に時間を要する場合あり。
 - 県の信用保証制度について、県議会の事後承認等の条例改正がなされていない場合、信用保証協会も動き辛い。
- ・福島銀行では、窮境企業を支援する取引先がメイン銀行を上回る一般債権を有するに至り、この取引先の債権も含めて、「経営者保証ガイドライン」を準用し、債権者の合意を形成した事例を紹介。

(5) 動かない経営者への働きかけ

北海道銀行における経営者への説明方法

ガイドラインに基づく保証債務整理の申出前後の変化



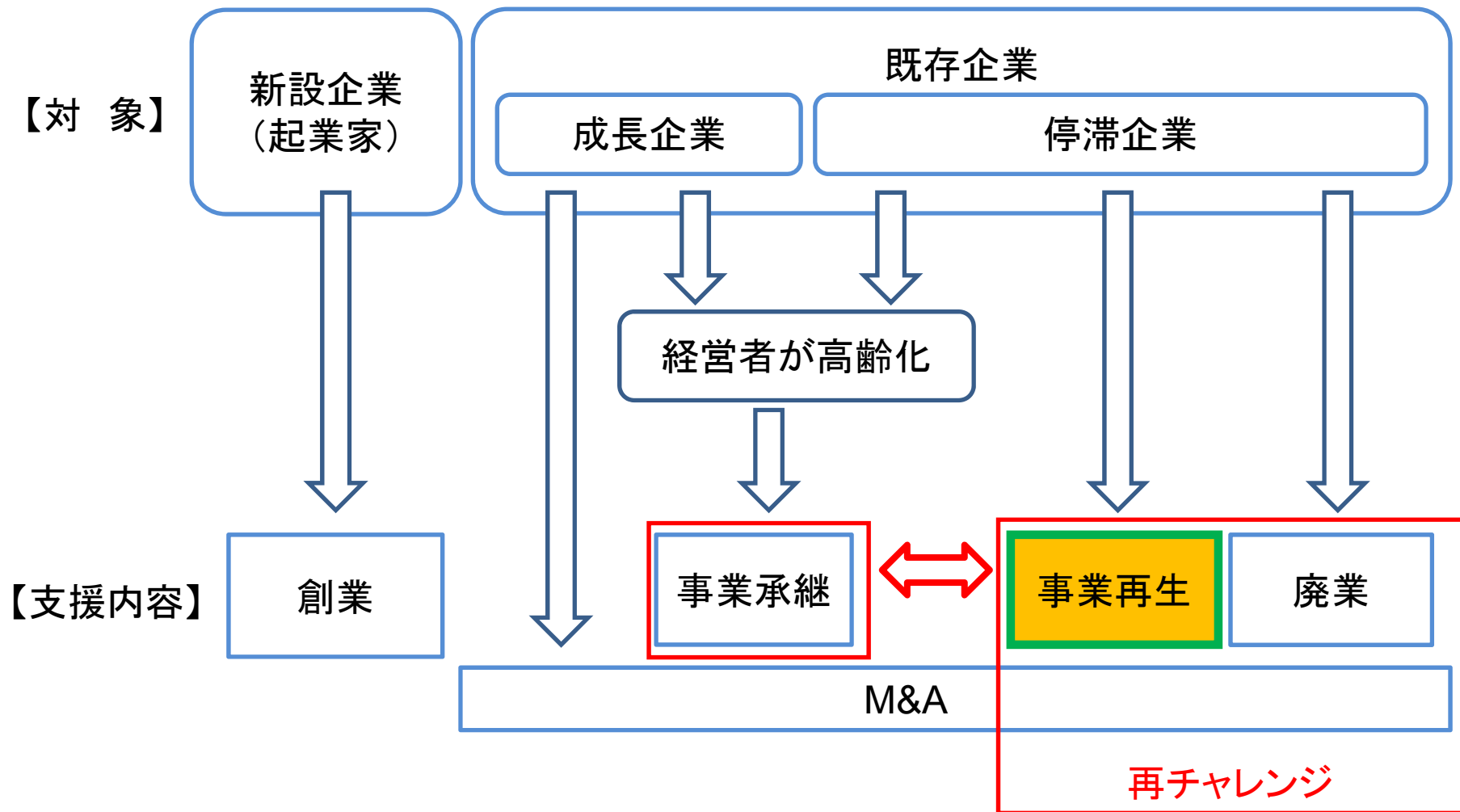


(5) 動かない経営者への働きかけ(続き)

福島銀行が経営者を説得する際のポイント

- 家族を含めた話合い。
- 「本人の覚悟」と「大切な何かを守る。」
自宅、子供、従業員、プライド等

6. 再チャレンジ支援と事業承継



(1)最近のワークショップにおける意見

最近の地域ワークショップでは、再チャレンジ支援と事業承継の連携が重要であるとの意見がみられた。

【福島WS】

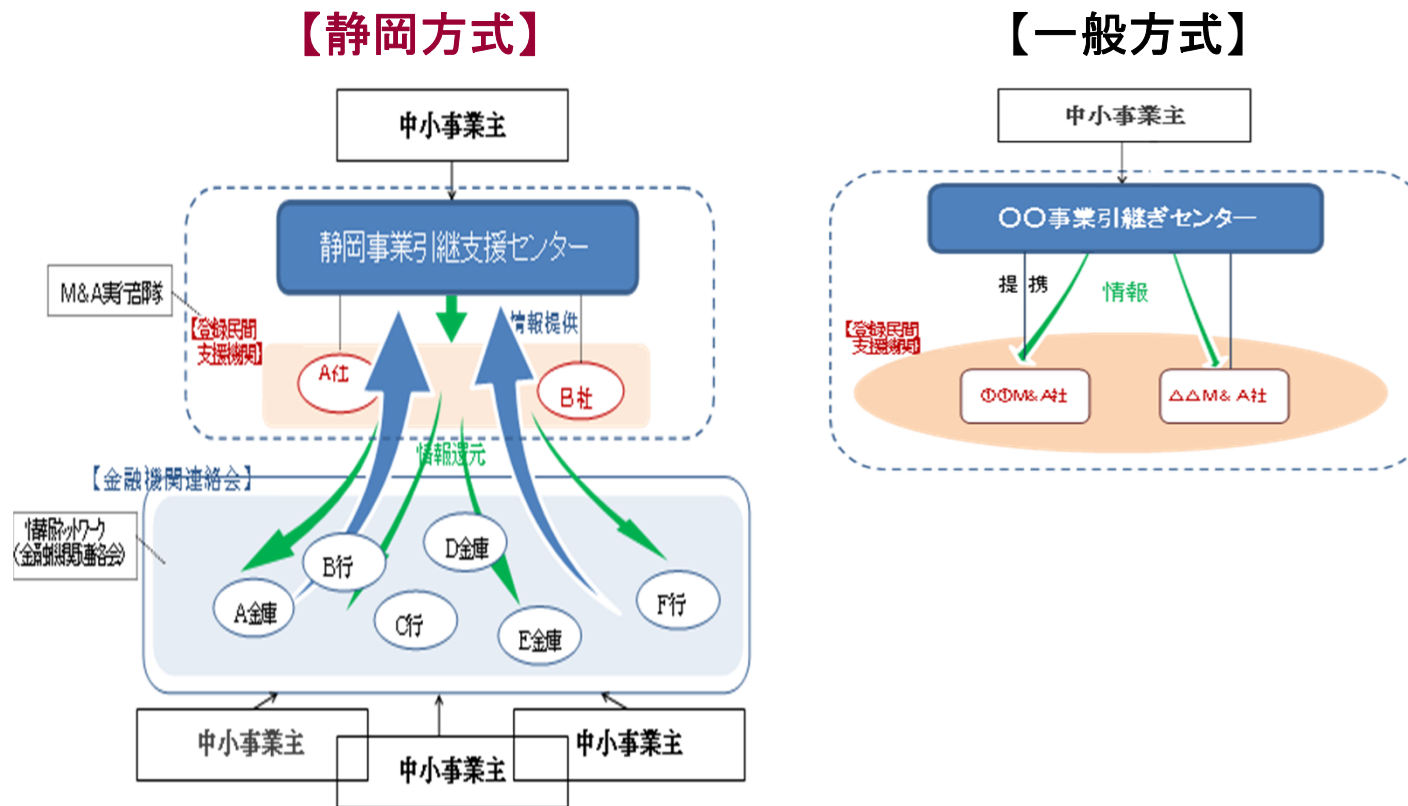
- ・東北経済産業局では、再生支援協議会、事業引継ぎ支援センターなどとともに「事業再生と事業承継同時推進ワーキンググループ」を設置。
 - 保証債務や後継者への債務引継ぎなどの経営課題を抱える経営者の存在が設置の背景。

【松山WS】

- ・事業者の抵抗感が少ない、実際に事業譲渡ニーズが集まっている引継ぎ支援センターが窓口となり、事業者とのコミュニケーションを深めたうえで、事業の傷み具合を判断して、再生支援協議会やREVICへの相談を促していけば、法的整理に進むことを回避できると思われる。

(2) 事業承継・M&Aセミナーにおける静岡方式の紹介

2014年4月開催の大規模セミナーで「各金融機関が協力する『静岡方式』によって情報収集力は飛躍的にアップする」との報告があった。



(出所)2014年4月14日開催の金融高度化セミナー「中小企業における経営支援ニーズと金融機関の対応— M&A・事業承継支援、ビジネスマッチング等 —」における「M&Aによる中小企業の事業承継と統廃合 — 地域金融機関M&Aネットワークの現状と課題」(静銀経営コンサルティング社長・静岡キャピタル会長・鈴木 庸夫氏)。

(3) 最近の事業承継の成功事例(群馬銀行)

事業承継・M&A業務の体制

- ①産業構造の変化、技術革新、人手不足、後継者難などの時代背景があり、企業のM&Aニーズが高まる中、平成2年10月よりM&A業務の取扱いを始めた。
- ②その後経営者の高齢化がさらに進み事業承継ニーズが高まり、当行においても平成17年10月より事業承継(親族内承継)業務を始めた。
- ③平成27年4月より事業承継業務2名、M&A業務3名(平成27年4月以前は各2名)

事業承継・M&A成約状況

	28年度		27年度	26年度	25年度
	下期 (28/12月末)	上期			
M&A成約件数	2	6	12	10	9
行内で成約	0	2	9	6	8
提携会社 ^(注1) に紹介	2	4	3	4	1
事業承継支援 ^(注2) の 専門家紹介件数	11	43	37	28	19

(注1)提携会社は日本M&AセンターなどのM&A専門会社。

(注2)当行の事業承継支援は、本部担当者が営業店行員と相談企業を訪問し、自社株評価を足がかりに、自社株、相続対策全般の課題抽出と整理、解決策の提案を行う。解決策は、相談企業の顧問税理士等に橋渡しをするのが原則であり、組織再編など複雑なスキームが絡む場合には当行が専門家を紹介する。

(3) 最近の事業承継の成功事例(群馬銀行)(続き)

事業承継の成功事例

＜老舗日本料理店の総合アウトソーシング企業への事業承継＞

対象先	譲渡会社	譲受会社
企業概要	<ul style="list-style-type: none"> 老舗日本料理店の経営他、仕出し弁当のケータリング事業、公共温泉施設の指定管理業務を行う。 世界遺産「富岡製紙場」や大河ドラマ「花燃ゆ」の効果で、日本料理店は観光客が増加し売上は順調に推移していた。 	<ul style="list-style-type: none"> ビルメンテナンス、人材派遣、システム開発等を手掛ける総合アウトソーシング企業。 また群馬、岐阜、富山、佐賀で温泉施設の指定管理業務を行う。 他にグループ会社3社あり、日本全国でサービスを展開。
M&Aニーズ	<ul style="list-style-type: none"> 社長の娘婿が社内にはいたが、料理長として料理に専念してもらうため、第三者への譲渡を希望していた。 	<ul style="list-style-type: none"> 4ヶ所の温泉施設の指定管理業務を請負っているが、料理面に課題あり料理部門強化のニーズがあった。

①譲渡会社は県内有数の老舗日本料理店の経営やケータリング事業、公共温泉施設の指定管理業務など幅広い事業を手掛け成功を収めていた。しかし社長には後継者がおらず事業承継の悩みを抱えていたため、当行に相談をいただきM&Aにより事業承継問題を解決することになった。

②当行がM&Aを進めるにあたり重視した点は、譲渡会社の従業員の雇用を守り、事業をより成長発展してもらえる相手を探すことであった。



(3) 最近の事業承継の成功事例(群馬銀行)(続き)

事業承継の成功事例(続き)

- ③当初譲渡会社社長は情報漏えいを懸念し、県外の相手を希望していたが、提案した先は管理が行き届かないことを理由に全て見送りとなった。譲渡会社社長に県内企業も含め幅広く打診していくことを勧め、同業である飲食業以外の県内企業への提案を開始した。
- ④本件の譲受会社は、人材派遣からシステム開発、総合ビルメンテナンスまで手掛ける総合アウトソーシング企業で、譲渡会社と同様公共温泉施設の指定管理業務も手掛けていた。本件を提案すると、日本料理店を経営していることに関心をもち買収意欲を示した。
- ⑤複数回のトップ面談を経て希望条件が合致したため、株式譲渡契約締結に至った。
- ⑥M&Aによる事業引き継ぎが成約したことで、譲渡会社は後継者不在の課題を解決でき、譲受会社は新たな事業の柱を得て業容拡大ができた。また県内企業による承継で雇用も守られた。

(4) 小規模企業向けオープンサイトの事例

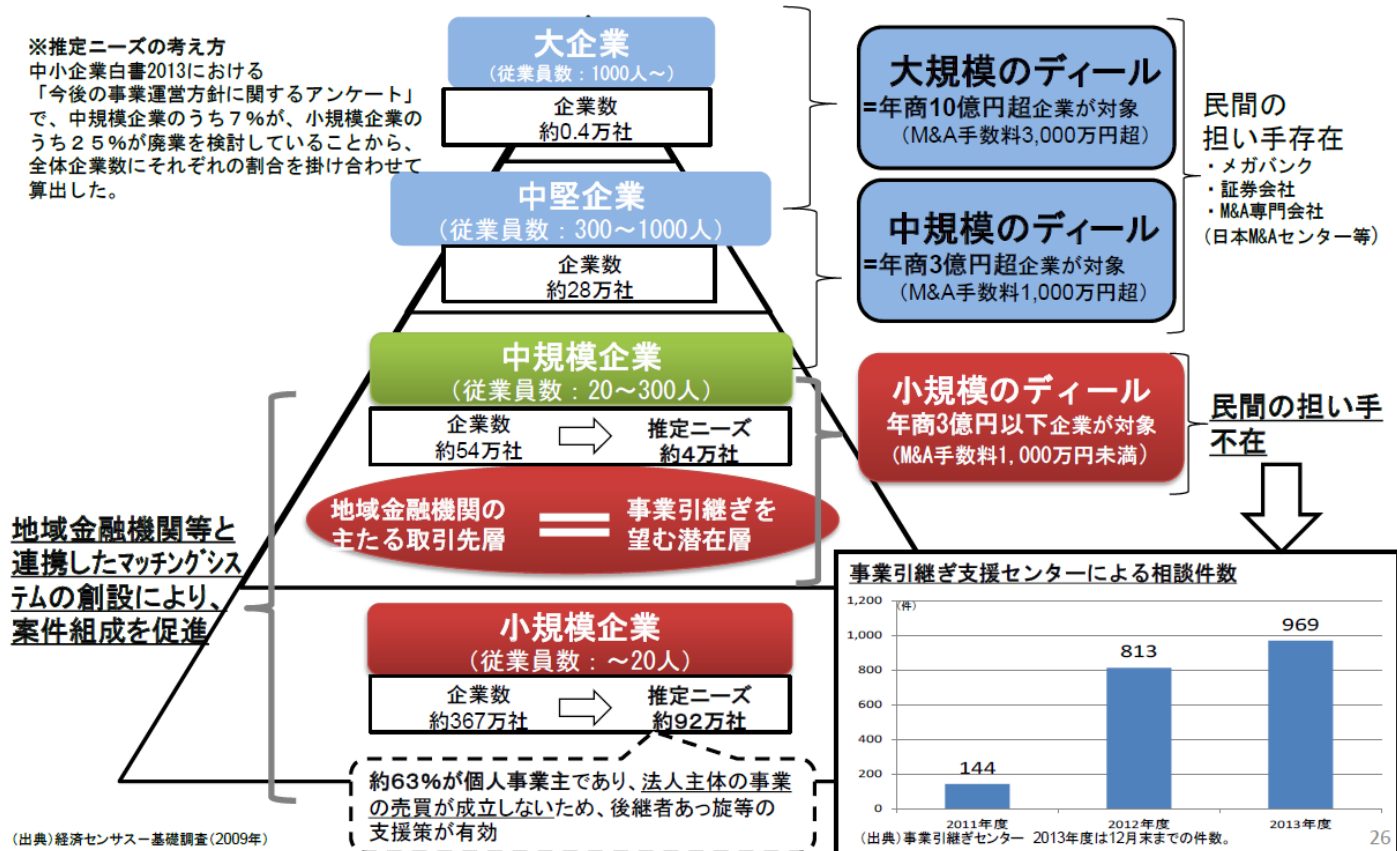
小規模企業のM&Aニーズに対応するツールが必要。

(参考) 中小企業のM&Aのマーケット構造

◆譲渡希望企業の年商階層 (イメージ)

※推定ニーズの考え方

中小企業白書2013における「今後の事業運営方針に関するアンケート」で、中規模企業のうち7%が、小規模企業のうち25%が廃業を検討していることから、全体企業数にそれぞれの割合を掛け合わせて算出した。

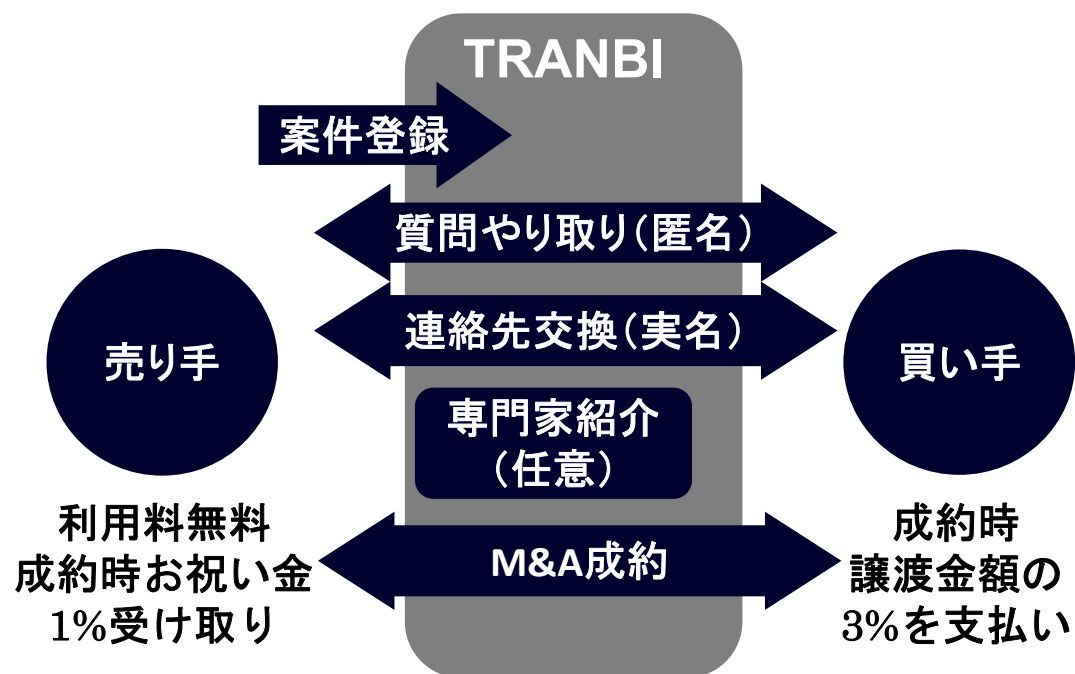


(出所) 中小企業庁「事業承継等に関する現状と課題について」(平成26年3月)

(4) 小規模企業向けオープンサイトの事例(続き)

小規模企業向けオープンサイト「トランビ」

トランビは、売り側の個人事業主や法人が無料で利用できるM&Aマーケット。売り手1社に対して平均7社の買い手候補が見つかる。



トランビ利用状況

登録ユーザー数	2,635件
リーチ数*メルマガ、SNSによるリーチ数	17,739件
累計M&A案件数	480件
累計マッチング数*NDA締結数	826件
平均交渉数	7.0件
平均マッチング数*NDA締結数	1.7件
提携M&A専門家数	25社

データ：2017年3月7日時点

(4) 小規模企業向けオープンサイトの事例(続き)

日本M&Aセンターは、マッチングサイト「&Biz」を今春からオープン化。

膨大なスモールビジネスの
M&Aマーケット

売り手が買い手を
インターネットで探す

業種別に手順を確定

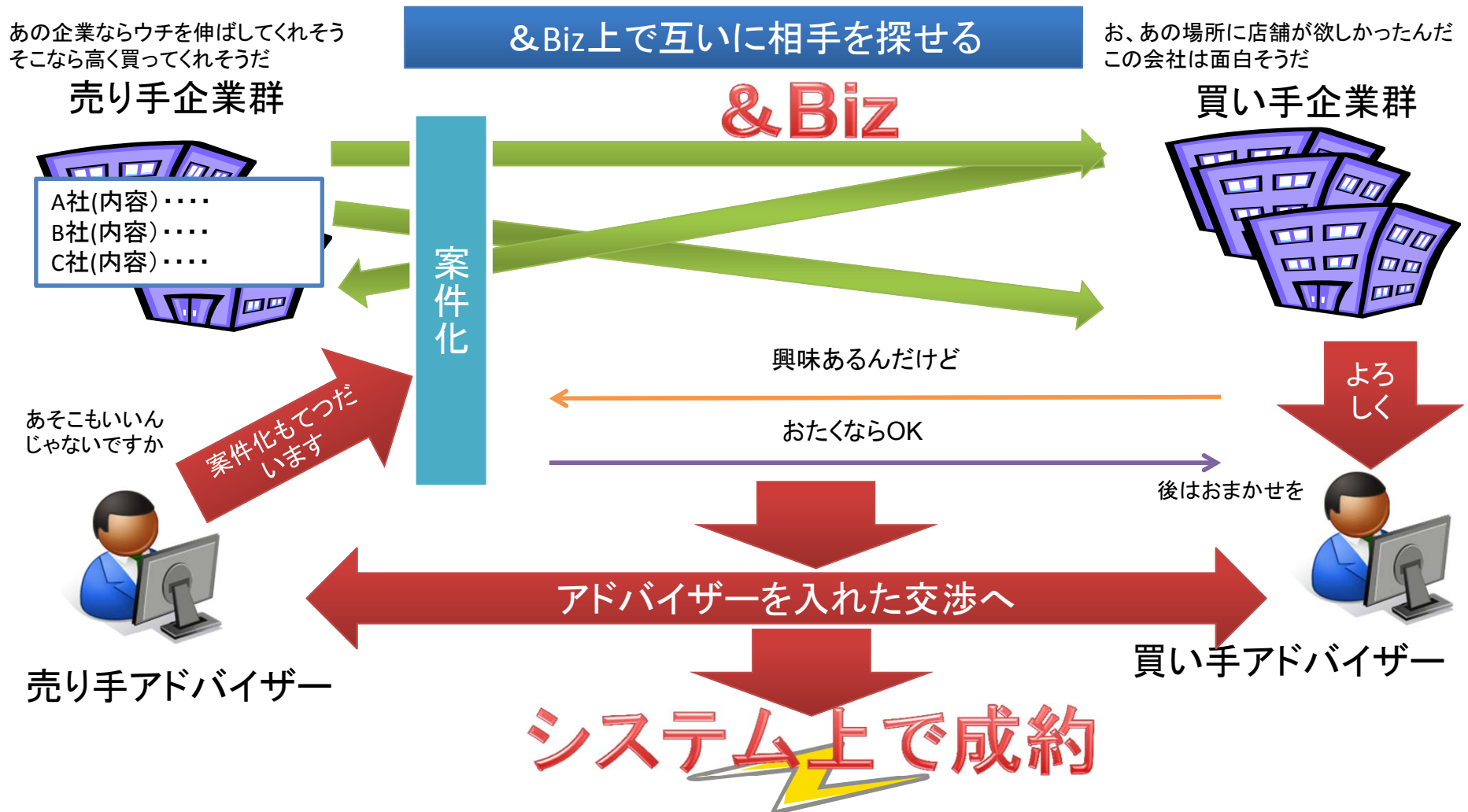
手数料は売買価格の10%
(手数料の下限設定なし)

信託等を利用した買収資金
の提示による安心感

The screenshot displays the &Biz website interface. At the top, there's a navigation bar with 'HOME' and 'お問い合わせ' (Contact Us). Below that, a 'NEWS' section features a grid of articles with dates and titles, such as '2016年11月 2016年11月 2016年11月 2016年11月'. To the right, there's a 'Matchmaking Now' section with a list of items and their details. Below that, there are sections for 'Adviser Services' and 'Company Status' with various icons and text. The bottom of the page includes a footer with 'Copyright © 2016 Nihon M&A Center Inc. All rights reserved.'

(4) 小規模企業向けオープンサイトの事例(続き)

(参考)「&Biz」クローズサイトの仕組み(従来型)





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

- 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。