

2017年4月21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(事業再生・廃業支援)に関する地域ワークショップ(第4回)の様様

日本銀行金融高度化センターでは、2017年3月10日に再チャレンジ支援(事業再生・廃業支援)に関する地域ワークショップの第4回目の会合を青森県青森市で以下のとおり開催した。

日 時：2017年3月10日(金)、13時30分～16時00分

会 場：ラ・プラス青い森2階「カメラア」

<プログラム>

▼開会挨拶 山口 智之(日本銀行 青森支店長)

▼プレゼンテーション

「再チャレンジ支援の現状と課題」

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)

「地域経済活性化支援機構(REVIC)による再チャレンジ支援の取り組み」

中井 一郎 氏(株式会社 地域経済活性化支援機構 地域活性化支援部
マネージング・ディレクター)

「地域金融機関の M&A 支援の取組みと事業引継ぎ支援センターの活用について」

宮地 秀和 氏(静岡県事業引継ぎ支援センター 統括責任者補佐)

「中小企業にも『M&A で事業承継』の選択肢を」

高橋 聡 氏(株式会社 アストラッド 代表取締役社長)

▼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）

<参加機関>

金融機関等：青森銀行、みちのく銀行、岩手銀行、北日本銀行、東北銀行、青い森信用金庫、東奥信用金庫、青森県信用組合、日本政策金融公庫、商工組合中央金庫

その他機関：東北経済産業局、東北財務局青森財務事務所、青森県、青森県中小企業団体中央会、青森商工会議所、青森県信用保証協会、青森県中小企業再生支援協議会、公益財団法人 21 あおもり産業総合支援センター、青森県事業引継ぎ支援センター、東日本大震災事業者再生支援機構、地域経済活性化支援機構

—— 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. 再チャレンジ支援の手法

(1) 参加機関からの再生事例紹介

①REVIC を活用した再生事例

- ・ 本件は、シメサバを生産する八戸市の水産加工業者 3 社を REVIC の活用により再生した事例である。3 社合計で、売上高 22 億円、従業員 134 名、借入 35 億円であり、八戸のシメサバ生産（約 6,000 トン）の 1 割を占め、農林水産大臣賞受賞等でブランドを構築していた。しかし、過剰投資や赤字継続などの問題を抱えていたうえ、東日本大震災により甚大な被害を受けたため、その再生が急務となった。

再生スキームは、3 社のうちの 1 社を存続会社として、2 社を会社分割のうえ事業統合し、金融機関が 20 億円の債権放棄を行うものであった。地元建設資材等卸業者がスポンサーとなり、REVIC とともに、出資、新規融資、人材派遣を行った。当行は、ABL による新規融資を行った。支援策のなかで、REVIC の担当者が、首都圏の高齢者ニーズを取り込むため、シメサバを少量パックにしてコンビニへ売り込むことを発案し、想定以上の売上増加につな

がった点は感心させられた。最終的に、スポンサーが、REVIC 出資分を買い取って 100%子会社にすることにより、2 年程度で再生を完了した。

旧経営者については、弁護士を活用して、保有財産の全容を開示し、他に資産がないことを表明保証したうえで、必要な財産を残して、経営者保証を解除した。現在、地元で活躍できており、再チャレンジ支援につながった。

②ビジネスホテルの廃業支援事例

- ・ 本件は、県内のビジネスホテルに対し、当行、外部コンサルタント、弁護士が連携して廃業支援した事例である。当ビジネスホテルは、他の地場ホテルと同様に、大手チェーンホテルとの競争に苦戦し、赤字継続のうえ、有利子負債もかさんでいた。

当行から、当地へ進出する予定の大手ホテルに、当ビジネスホテルの買収を打診したところ、業務提携して、1 年程度をかけて財務・事業デューデリジェンスを実施した後、買収に合意した。金融機関と弁護士が協議して債務整理の折合いを付けたが、数億円に上る経営者保証の整理が論点となり、当行で初めて「経営者保証ガイドライン」を適用した。所有アパートを処分して返済に充当したうえ、残余財産として自由財産（99 万円）のほかに月収分（33 万円）を確保することで話がまとまった。従業員も再雇用され、経営者も夫婦で別の事業を行っている。

当行は、廃業支援を重要なテーマと捉えており、今後も、経営者としっかり対話をしながら、前向きに取り組んでいきたい。

③RCC を活用した医療法人の再生事例

- ・ 本件は、整理回収機構（RCC）を活用して医療法人を再生した事例である。約 60 年前に創業した当医療法人は、総合病院や看護学校を運営し、地域医療の中核を担っていた。しかし、老朽化した病院の建替えが大きな負担となり、診療報酬改定や医師不足の影響もあり、収益が悪化していた。

当行は、2005 年に事業デューデリジェンスを実施したうえ、事務局長として行員を出向させて、金融機関対応や財務面での支援を行い、医師である理事長を補佐した。2007 年にスポンサーのタッピング（買い手候補先との初期交渉）を開始したが、金融債務が多額であるため、金額が折り合わず、不調に終わった。その後、2009 年に他県の総合医療会社 B 社が支援を申し出たため、B 社をスポンサーとする再生計画を策定した。

再生スキームでは、まず、当行が RCC に債権を不等価譲渡し、譲渡損失を計上する。そのうえで、B 社が当法人に譲渡金額相当分を出資し、当法人がそれを使って RCC に弁済する（RCC では回収を譲渡金額相当分に止め、残額を減免する）。この結果、約 300 名の雇用も維持され、地域医療に最大限の

支援を行うことができた。現在、当法人は、売上高が支援当初より 10 億円増加するなど業績が順調に推移し、当行との融資取引も復活している。

④再生支援協議会等を活用した廃業支援事例

- ・ 本件は、本業を廃業して、不動産賃貸業のみを残した事例である。当社は、青森県内の農業資材（ビニールハウス等）の卸売業（業歴 70 年、年商 1.5 億円、従業員 10 数名）であり、不動産賃貸を併営していた。農業従事者の減少等から 10 期連続で営業赤字を計上し、2012 年 10 月に再生支援協議会を活用してリスキを行った。

2015 年 11 月に、社長に「資金繰りやスキーム策定について全て面倒をみます。廃業に向けての社内調整もアドバイスします」と丁寧に説明して、本社売却および本業廃業に向けた交渉を開始した。粘り強く説得を続けた結果、2016 年 1 月に、社長が廃業を決意した。同年 5 月に、従業員や取引先へ廃業をアナウンスし、同年 8 月に、取引先に農業資材卸売事業を事業譲渡して、従業員も取引先に再就職した。2017 年 2 月に、本社土地建物の売却により、約 2 億円の借入を 1 億円以下に圧縮した。残債務は、残存した不動産賃貸業からの賃貸収入（年間 30 百万円）で返済する計画を策定した。現在、合実計画を策定中であり、債務者区分のランクアップも展望している。なお、本社不動産の売却先は、偶然にも当行取引先であったため、バックファイナンスも当行が対応できた。

（2）再チャレンジ支援の手法に関する質疑

①病院の再生における医師の確保

- ・ 病院の再生では、医師の確保が重要な課題となる。医師の派遣元である大学病院やその医局との関係を維持するために、REVIC がどのような工夫を行っているのかを伺いたい。
- ・ 約 20 件の病院再生事例を踏まえると、REVIC が積極的に大学病院の医局にアプローチすることの重要性を実感している。医局は、派遣先の病院を、例えば、理事長が大学病院の OB なら A ランク、雇われ院長が OB なら B ランクなどに区分けして医師の派遣について濃淡をつけている場合が多い。したがって、デューディリジェンスを行う段階で、理事長や院長と医局とのつながりを把握して、再生後に医師をどの程度確保できるかを見極める必要がある。

REVIC では、支援決定前に、大学病院の医局の教授に挨拶に行き、「病院は存続させるので、引続き医師を派遣してほしい」と依頼することがある。また、支援決定後も、頻繁に、理事長や院長とともに医局の教授に挨拶に行

くなど医師確保のためにできることを様々に支援している。

②事業譲渡に関する留意点

- ・ 当行の廃業支援事例では、事業価値を見出した取引先に、従業員も含めて事業譲渡できたが、事業価値の見極めやタッピングでは、どのような点に留意すべきかを REVIC に伺いたい。
- ・ まず大口の納入先や仕入先に対して、「御社の取引先である同社の事業が継続できない恐れがありますが、それは困りませんか」と訊ねる。例えば、自動車業界では、三次下請が苦境に陥っている場合、大手サプライヤー等にタッピングに行く。納入先企業が直接、引き受けてくれるケースもあるし、その紹介で同じレイヤーでも業績のよい企業へのマッチングが成立するケースもある。

③事業譲渡にかかるファイアーウォール

- ・ 自行内における M&A では、売りと買いの立場で、ファイアーウォールの観点で留意すべき点があると考えられる。この点について、どのようなことに気を付けたらよいのかを伺いたい。
- ・ 銀行の M&A 部署がアレンジするケースでは、所管部署を、買い手の代理人となる M&A 部署と、売り手の代理人となる営業店にはっきりと切り分けて情報を遮断することにより、ファイアーウォールを確立する体制を整えているケースがあるようである。

(3) 廃業支援先の選定に関する基準

(モデレータより) 金融機関から「地域金融機関が、中小企業に事業継続の困難さに関する気付きを与えることが、最後通告と捉えられてしまう不安もある」、「地域経済の安定化・活性化を考える場合、廃業支援を含む一定の新陳代謝は必要と考えるが、その場合の基準等をどの程度とすることが望ましいのか」との質問がある。これについての意見を伺いたい。

- ・ 当行の廃業支援は、スポンサーを見つけて旧会社を特別清算するケースが多く、そうでない場合に自主廃業か法的整理となる。破綻懸念先や実質破綻先は、融資残高を勘案しながら対応するため、一律に線引きすることは難しい。

自分が、REVIC と連携した単純廃業案件で、経営者と対話した際の経験では、経営者が「これ以上の事業継続は困難であり、後継者の子息 (40 歳代) への事業承継も難しい」との考えには至っていても、「自分の保証債務をど

うすればいいのか」、「保証している息子も、人生が終わってしまうのか」との懸念が大きかった。こうした懸念を解決すれば、廃業は円滑に進むと思う。

実質破綻先は、利払いの継続さえ難しいため、本部がフォローして、新たなステージへの移行を促している。非公表案件では風評を心配しなくてよいので、こうした働きかけが有効である。

- ・ 企業のライフステージには、創業期、成長期、成熟期、衰退期の4つがある。衰退期の経営改善支援では、事業者のやる気の見極めが必要である。抜本的な処理とソフトランディングな廃業との線引きには基準を作りやすく、ケースバイケースの対応になる。前述の農業資材卸売業者の案件では、たまたま本業を引き受ける先が見つかったため、自ら継続する事業を不動産賃貸に絞り込むことができた。地域金融機関も積極的に関与して、経営者にどの方向に進むのか決断を促すことが必要である。

(4) 福活ファンド等

(モデレータより) 金融機関から「福島銀行の福活ファンドに興味があり、成果と課題をご教示願いたい」、「再チャレンジにより再度創業する取組みが行われている事例があればご教示願いたい」との要望がある。この点について、私から回答したい。

- ・ 福島銀行の福活ファンドは、応募案件が累計108件、第2号案件まで投資済みであり、現在3つの案件を選考中である。第1号案件は画像切抜き会社である。この経営者は、自動車関係の画像処理の下請けをしていたが、事業を拡大し過ぎて破産した後、タクシーの運転手をしながら、画像処理技術の研究を続け、今回の出資につなげた。第2号案件はクラフトビールに香りを付ける機器や原料ホップの販売会社である。この経営者は、副業でインド料理店をはじめたが、経験不足からリピーターを増やせず、廃業に至った。今回は、退社して腰を据えて本業に取り組んでいる。投資した2社は、収益面ではまだ振れはあるが、順調に経営を進めている。

同ファンドの課題は、福島県への移転が条件となっている点である。経営者は、自らの営業エリアに首都圏が含まれるような場合、福島への移転に難色を示すことが多いそうである。また、クレジットカード業界が個人の事故情報をなかなか解除しないため、経営者がカードを作れず、日常生活に不便を来している。

- ・ 他地域の再チャレンジ支援の事例として、千葉銀行の施策を紹介したい。千葉銀行は、2016年12月に、武蔵野銀行、あおぞら銀行グループと連携して地方銀行主導による全国初の再チャレンジ支援に関するファンドを設立

した。銀行がサービサーに債権を売却すると、支援をやめたという風評被害が生じ得るため、自らの関与を続けながらファンドに債権を移管し、取引先の再チャレンジを支援するスキームである。債権の移管では、あおぞら銀行が資金を拠出し、あおぞら債権回収が債権の管理回収を行う。

また、千葉銀行は、2016年12月に、廃業の経験者が千葉県や隣接地域で再度創業する際に利用できる「ちばぎん再挑戦支援融資制度」を新設した。資金用途は、運転資金のほか、設備資金も含まれている。融資金額は1,000万円以上であり、融資期間は運転資金で5年以内、設備資金で10年以内である。

2. 事業承継・M&A 関連

(1) 他県の金融機関の事業承継の取組み

(モデレータより) 他県における事業承継、M&Aの事例を紹介してほしいとの要望があるので、私から説明したい。

- ・ 群馬銀行では、1990年10月よりM&A業務の取扱いを始め、2015年4月時点で事業承継業務2名、M&A業務3名の体制をとっている。事業承継・M&A成約の実績は、2016年度上期は、事業承継が43件、M&Aが6件である。

成功事例として、老舗日本料理店の総合アウトソーシング企業へのM&Aがあげられる。売り手は県内有数の老舗日本料理店であるが、後継者不在という悩みを抱えていたため、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先として、県内の総合アウトソーシング企業を選択した。これに伴い、売り手は従業員の雇用を守れたうえ、買い手も事業の柱を得て業容を拡大でき、地元企業の間でWin-Winの関係が築けた。

(2) 静岡県事業引継ぎ支援センター

(モデレータより) 「活発に引継ぎ支援を行っている静岡県事業引継ぎ支援センターに、静岡県における事業承継の状況をご教示願いたい」との要望がある。本日は、同センターの方をお招きしているので、お話を伺いたい。

①静岡県事業引継ぎ支援センターの概要

- ・ 静岡県では、事業引継ぎ支援センターが、2012年1月、全国で4番目に設置された。陣容は7名（フロント業務4名、事務局員3名）である。フロント業務は、地方銀行と信用金庫の定年退職者、監査法人の出向者が担当している。2017年までの5年間で、累計約1,000件の相談を受けた。事業の売り買いは約400件ずつで、ほぼ均衡している。

—— 事業者にとって事業承継の相談はセンシティブなものである。当センターが公的な窓口であるうえ、相談が無料ということもあり、事業者の心理的なバーは低く、事業売却の相談もしやすいようである。

- ・ 事業引継ぎ支援センターの主な支援先は年商 30 百万円から 3 億円程度である。企業が赤字であるから M&A 支援は無理ということでは必ずしもなく、「光るモノ」を持っているかどうかポイントである。現在が赤字でも、それは現在の経営体制が問題なのであり、M&A により「光るモノ」を活用できれば、売上高が増加し損益分岐点を越えることができる場合もある。

②静岡県における事業承継の経緯

- ・ 当センターも、設立当初はアピール力が弱く、金融機関との連携が課題であった。この点、元々、静岡は金融機関の間で再生ファンドへの出資を通じて連携が図られており、事業再生分野における連携が事業承継分野でも活用できる土壌ができていた。

当初、事業承継を手掛ける金融機関は 2 先のみであった。他の金融機関は、事業承継に慣れていないうえ、事業承継によって、取引先への融資が承継側の金融機関に肩代わりされてしまう事態も生じて、案件の持込みを躊躇する先も多かった。このため、事業承継を進めていくにあたり借入金の肩代わりはしないという「暗黙の紳士協定」を作って、お互いの不安を払拭し、各金融機関が安心して案件を持ち寄ることができる環境を整えた。また、事業承継が成功した際に、アレンジした金融機関に入る成功報酬の一定割合を、案件の持込み金融機関に紹介料として還元するインセンティブを導入した。こうして、案件を持ち込んでもらい、M&A の作業を一緒にこなすことによって、それまでは M&A に馴染みの薄かった金融機関にも経験が蓄積された結果、自らが M&A アドバイザーになり成功報酬を得ていく金融機関が増えていった。現在、地方銀行、信用金庫、JA など 19 機関による金融機関等連絡会が構成されているが、このうち 12 先は M&A のアドバイザーとして活動する登録民間支援機関となっている。

このように金融機関が気概を持って事業承継に取り組めるように工夫したことが、静岡方式の特筆すべき点であろう。

③地域金融機関との連携

- ・ 金融機関との連携では、上記連絡会に参加している金融機関に、毎月、企業名を匿名にしたロングリストを提示している。そうすると、参加金融機関から「M&A を提案したい先がある」との引合いを受ける。その場合、当センターでは同行訪問するケースが多い。売り手企業は警戒感が強く、またコン

サルタント等を依頼した場合の安くはない仲介手数料に及び腰になる。このため、同行訪問して、事業引継ぎ支援センターが公的窓口であり、無料で相談にのることを説明して、安心感を与える。金融機関の担当者もノウハウを習得できる。当センターには M&A の基本に関する勉強会の開催要請も多く、積極的に講演に出向いている。

—— 従来は、事業承継や M&A の実行が重要視されていたが、今後は、M&A や事業承継を必要とする先の掘起しや前さばきといったプレ承継の部分が重要視されると思われる。プレ承継では、事業性評価や中小企業庁の事業承継診断などの活用が考えられる。

—— M&A が成約したときは、マスコミによるプレス発表をお願いしている。マスコミの発信力によって、案件が集まる効果がある。また、その案件が、金融機関の営業店担当者によって発掘されたものであれば、株式譲渡契約のセレモニーの場で、頭取や理事長といった経営トップから、直々にお褒めの言葉をもらうこともある。これは、現場の担当者にとって大きなモチベーションアップにつながる。こうした経験を積んでもらえば、当センターを積極的に活用してもらえると感じている。

(3) 事業再生と事業承継同時推進ワーキンググループ

(モデレータより) 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る。そこで、「事業再生と事業承継同時推進ワーキンググループ」で議論を進めている東北経済産業局に話を伺いたい。

- ・ 東北経済産業局では、2016 年 9 月に「事業再生と事業承継同時推進ワーキンググループ」を開催し、2017 年 1 月に中間取りまとめを行ったので、その内容を紹介する。
- ・ 本事業の狙いは、再生支援協議会の暫定リスケ案件を支援機関間の連携によって抜本再生につなげる取組みが出発点である。この 2 年間で、東北 6 県では 2 百件以上の連携支援を行い、その取組みも定着しつつある。一方で、条件変更先数はいまだに高水準であるほか、経営者の高齢化も進んでいる。特に、債務超過と事業承継の両問題を抱えている場合、債務の問題が障害となって事業承継が進まない。ニューマネーの調達も難しく、生産性も向上しないため、事業価値の毀損が進み、経営者の意欲も減退する負のスパイラルに陥り、望まないかたちで廃業に至る。

- ・ こうした先の場合、事業再生は再生支援協議会が、事業承継は事業引継ぎ支援センターがそれぞれ対応するが、両機関がどのように連携すべきかの仕組みができておらず、取組みが一部に留まっているのが実態である。また、金融機関でも、再生は融資管理部門、承継は営業推進部門といった所管部署の違いがある。したがって、こうした先への支援方法を整理するため、REVICにも参画してもらい検討を進めてきた。
- ・ 再生支援協議会に相談があった場合では、リスケ・DDS の場合でも一定の経営責任の議論と併せて、将来の事業承継の道筋をつけておくことが重要である。また、引継ぎ支援センターに相談がある場合では、過剰債務の見極めが非常に重要になる。このため、宮城県では、引継ぎ支援センターと再生支援協議会の専門家が一緒になって企業からの相談に応じはじめている。
- ・ 今後、各地域で実情に応じたスキームを構築しながら、この取組みを拡大させていく考えである。その点で、関係者のみなさまのご協力を賜りたい。

(4) 小規模事業者へのインターネットマッチングサイト

(モデレータより) 小規模事業者の M&A は、投資妙味が小さく、M&A 仲介の専門業者にとって取組みの対象外である。しかし、インターネットを利用した新たな動きがでてきている。本日は、小規模事業者向けの低価格 M&A マッチングサイト「トランビ」を運営しているアストラッド社をお招きしており、その内容についてお話を伺いたい。

—— 日本最大手の M&A 仲介業者である「日本 M&A センター」も、クローズドなマッチングサイトの「&Biz」で、今春から、オープンサイトのサービスを開始する予定にある。利用料もリーズナブルな水準にするとのことである。こうした IT を利用したマッチングサイトが、小規模事業者の事業承継・M&A に資することが期待される。

①「トランビ」の概要

- ・ 当社は、2011 年より、中小企業や小規模事業者に対して、M&A による事業承継の選択肢を提供するオンラインのマッチングサイト「トランビ」を運営している。このサイトの仕組みは、入力画面に売り手が自社情報を登録すると即座にオンライン上に情報が公開され、興味を示した買い手から連絡がくるというものである。この時点では匿名で情報交換を行いメールアドレスもマスキングされている。オンライン上で秘密保持契約を締結した後、実名等の情報を相互に交換し、直接面談して、当事者同士が交渉を開始する。当社が提携する専門家が関与する場合も多い。M&A の成約時点で、買い手から譲

渡金額の3%を手数料として当社が受領し、このうちの1%分を、当社が売り手にお祝い金として支払う仕組みである。

- ・ 私がこの事業を立ち上げたきっかけは、家業を受け継ぎ、小規模事業者と対話する機会が増えた際に、「M&A を希望する小規模事業者が非常に多いにもかかわらず、小規模事業者の M&A 案件はほとんどみられないという実態をなんとかしたい」と思ったことである。このため、当初は、家業のかたわらでサイトを運営していたが、相応の規模になったため、新会社を立ち上げた。
- ・ 当社は、IT を活用した M&A のマッチングに特化している。仲介業は行っていないため、全国の M&A の仲介やフィナンシャルアドバイザー業務を行う専門家と提携している。オープンイノベーションの活用の一形態であるともいえる。また、小規模事業者は日本型の金融排除を受けて困っている先が多い。当社は、そうした企業をサポートするような仕組みになっているので、是非利用していただきたい。

②登録ユーザ数等

- ・ 登録ユーザ数は累計で 2,635 社 (2017 年 3 月 7 日時点、以下同様) である。買い手候補のリーチ数 (ユーザ登録者がフェイスブック、ツイッター、メーリングリスト、SNS など案件が通知される先) は 17,739 件に上る。売り手は買い手候補を選んで面談する。売り手の登録件数 (累計 M&A 案件数) は 480 件であり、これに対して秘密保持契約を締結した件数は 826 件となっている。売り手 1 先あたりの買い手候補先数は平均 7 社であり、このうち 1.7 社と秘密保持契約を締結している。

登録ユーザを、規模別にみると、年商 1 億円以下が半数を占める。会社所在地の都道府県別では、東京都が 41%を占めている。業種別では、様々な業種にわたるが、資産・資本をあまり必要としない調査・コンサルティング、専門サービス、人材派遣といった業種の利用者が若干多めである。譲渡理由をみると、後継者不在が 24%を占めている。年齢別では、54 歳以下が 9 割を占めており、比較的若い人たちに利用されている。

M&A 案件は、規模別では 1 億円以下が約 8 割であり、そのうちの半数は個人事業主とみている。都道府県別では東京都が 35%を占めている。業種別の交渉件数は、人材派遣・アウトソーシングが 22 件 (平均 7 件) であり、買い手候補が出やすい構図になっている。

—— 買い手候補数は、登録ユーザ数が千社を超えたあたりから、急速に増加するようになった。当社は、売り手 1 先あたりの買い手候補数を、現状の平均 7 社から平均 10 社に引き上げるため、登録ユーザ数を 5 千

社程度にしたいと考えている。

- 仲介業者としては買い手を見つけるのが難しいと思うケースでも、トランビでは、予想もしない業種の方が買い手候補に現れることがある。ITであるからこそ多様なニーズを集約できると感じている。

③トランビによって成約した事例

【事例1】「売上高6百万円の学習塾譲渡」

- ・ 神奈川県で個人塾を副業で運営していたオーナーが、本業が忙しくなったため、塾の譲渡を希望した案件である。買い手は、教育産業に携わりたいと考えていた神奈川在住のサラリーマンであり、譲渡金額は250万円であった。買い手は、強い思いを伝えるために、配偶者とともに売り手と面談し、当事者同士で契約締結した。専門家が絡んでいないマッチング事例である。

【事例2】「売上高5千万円の印刷会社」

- ・ 売り手は学生向け印刷物の老舗印刷会社で、買い手はサラリーマンの事例である。M&Aの専門家が買い手を探していたが見つからず、トランビに掲載したところ、即座に10社からの打診があり、IT会社勤務のSEが自身の退職金を原資に当該会社を買収した。

【事例3】「売上高1億円の債務超過のホテル」

- ・ オーナーが高齢かつ後継者不在のホテルの売却事例である。仲介業者から債務超過では買い手がいないと言われていたが、トランビに掲載したうえ、当社連携の専門家からのアドバイスで代表者貸付（約50百万円）をDESにして債務超過を解消したところ、75百万円で買い手が見つかった。

【事例4】「売上高20億円規模のフランチャイズ店舗群の一括譲渡」

- ・ ある仲介業者より1社の買い手を提示された売り手が、買い手の規模の小ささや経験の乏しさを懸念して、トランビに相談してきた案件である。売り手専属のアドバイザーを紹介し、入札方式で買い手を募ったところ、当初予定の2倍超の価格で譲渡できた。

3. 新規融資・運転資金等

(モデレータより) 金融機関から「債権放棄等の抜本支援を実施した先への新規融資について」の質問がある。この点の意見を伺いたい。

- ・ REVIC 案件では、金融機関が REVIC に債権を売却するが、債権売却代金が金融機関に入るだけでは、事業者の手元資金は増えない。REVIC は、事業再

生計画において経営改善施策を立案するが、その実現にはニューマネーが必要なことが多く、融資枠を設定し、必要に応じて融資を実行するような計画とすることが多い。メイン行には、REVIC と歩調を合わせて、融資枠の付与も含めた事業再生計画を策定し、債権放棄と併せて経営トップの了承を取ってもらっているケースが多い。最近では、案件組成当初から、事業再生にはニューマネーが必要であるとの考えが浸透していると感じている。

4. 人材育成・ノウハウ蓄積

(モデレータより) 金融機関から「専門知識、ノウハウを有する人材をいかにして養成するか」との質問がある。この点について伺いたい。

- ・ REVIC には、金融機関から半年程度の出向者を受け入れ、事業性評価等の分析を学んでもらう短期トレーニー制度があり、多くの卒業生が全国の金融機関に戻っている。また、REVIC に 2 年間程度出向して、再生案件そのものに深く取り組むことで、経験を積むケースもある。これらの経験者は、出向終了後は、自らが事業再生をコーディネートできる人材として活躍されているケースが多い。
- ・ 各県の事業引継ぎ支援センターは、本部研修等を活用して、金融機関の担当者のレベルアップをサポートしている。

実際に現場で事業承継の支援を行うことがスキルアップの一番の近道である。当センターでは、相談者の初期相談に同行訪問して説明方法やテクニカルな部分の伝え方を、センター職員の横で直接体験してもらう。公的なセンター職員が同行訪問すると、事業者も話をよく聞いてくれるので、効果的な OJT になる。このほか、毎月、金融機関の担当者や支店長向けの勉強会に、講師を派遣している。

また、当センター職員が金融機関の本部に出向き、事業承継案件の担当者とともに、来訪した事業者の相談を受ける出張相談会を毎月開催している。時間の制約から 1 案件あたりの相談時間を 1 時間程度に限定しているが、この相談プロセスを通じて担当者にノウハウを習得してもらっている。この出張相談会には、相応に案件が集まってくる。

5. 最後に (21 あおもり産業総合支援センター・白鳥氏、日本銀行・山口青森支店長)

- ・ 当センター所管の青森県事業引継ぎ支援センターは、2017 年度に増員する予定である。また、各種セミナーや連携会議などを通じて認知度を高め、相談者の掘起しにも取り組んでいきたい。また、ホームページやメールマガ

ジンなどにより、各種セミナーや連携会議をご案内していく。本日参加されている関係機関に事業引継ぎ支援センターの施策に参加いただき、是非ともご協力をお願いしたい。

- 本日は、再チャレンジ支援について、極めて有益な意見交換を行っていただき、感謝している。本日の議論を議論のままで終わらせることなく、実効性のある取組みにつなげていくことを各関係機関で検討していただきたい。その際に重要なカギとなるのは、金融機関や支援機関との間での連携である。

当地の現状に関する私の見方を申し上げますと、再生支援の分野では再生支援協議会の活動が相当程度定着しているが、事業承継の分野は、まだ模索の過程にあるとの印象を持っている。金融機関の現場では、取引先の情報を外部に提供することに抵抗があるうえ、取引先が他の金融機関に移ってしまう懸念から、現場の判断で外部との連携を進めることには大変難しい面があるように思われる。経営陣も巻き込んだ形で、他県の事例も参考にしながら、議論・検討を進めていただければと思う。そのような連携強化に伴い、各関係機関の取組みが進み、青森経済が活性化していくことを期待している。

以 上