

2017年12月6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7回)の様様

日本銀行金融高度化センターでは、2017年10月27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7回目の会合を愛知県名古屋市で以下のとおり開催した。

日 時：2017年10月27日（金）14時30分～17時00分

会 場：名古屋銀行協会会議室

<プログラム>

▼開会挨拶 野原 強 氏(名古屋銀行協会 専務理事)

▼趣旨説明 家田 明 (日本銀行 金融機構局 金融高度化センター長)

▼プレゼンテーション

「事業承継支援の取組み」

岡本 吉宏 氏 (十六銀行 法人営業部 資本戦略チーム
シニアアドバイザー)

「『想いを繋ぐ』事業承継支援の具体的事例」

森田 昌宏 氏 (三重銀行 営業推進部 課長代理)

「自社株・経営権承継サポート」

中山 順平 氏 (百五銀行 地域創生部 係長)

「事業承継の支援体制及び事例紹介」

山本 克俊 氏 (名古屋銀行 法人営業部 部長)

「事業承継支援の取組みについて」

宮川 忠和 氏 (中京銀行 営業統括部 地域密着型金融推進室長)

「事業承継事例～M&A ストラクチャー及びM&A ファイナンスの提案～」

岡田 年弘 氏（第三銀行 ソリューション営業部 営業課 課長）

「当行の再チャレンジ支援と事業承継支援の取組み」

鈴木 武裕 氏（愛知銀行 営業統括部 副部長）

「事業整理支援ローン」

出口 雅晴 氏（大垣共立銀行 審査部 経営革新サポートセンター
所長代理兼審査役）

▼閉会挨拶 内田 眞一（日本銀行 名古屋支店長）

<司会>

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）

<参加金融機関等>

大垣共立銀行、十六銀行、三重銀行、百五銀行、愛知銀行、名古屋銀行、
中京銀行、第三銀行、清水銀行、静岡中央銀行、みずほ銀行、北國銀行、
福井銀行、滋賀銀行、近畿大阪銀行、百十四銀行、三井住友信託銀行、
新生銀行、名古屋銀行協会、四日市銀行協会

1. はじめに

- 本日は、東海地区の銀行協会主催の「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」にご参加をいただき厚く御礼を申し上げます。
- 金融機関の取引先企業の再チャレンジ支援では、金融円滑化法が終了した後、金融機関が公的機関も利用しながら、取引先企業の事業再生を鋭意進めているなかで、抜本的な再生や転業・廃業を考える必要がある先も引き続きみられており、こうした先に、どのように対応していくべきかが課題になっている。
- 事業承継支援では、現在の企業の経営者の中心は1946～48年に生まれた「団塊の世代」であるなか、後継者が不在というケースも少なくない。経営者の健康を考えると、今が、まさに「事業承継のラストチャンス」ともいえるべき期間と位置付けられる。金融機関が、この期間に、こうした企業の事業承継をいかにサポートしていけるかが課題になっている。

- ・ 本ワークショップでは、これらの課題に対する具体的な取組みについて、東海地区の金融機関の方々にプレゼンテーションしていただく。これらのプレゼンテーションが、情報の共有のみならず、取引先企業支援のレベルアップのための気付きにつながり、それを通じて東海地区における金融の機能が一段と向上していくことを期待する。

2. 「事業承継支援の取組み」

(1) 当行の取組み方針等

- ・ 当行は、自社株評価、ビジネスモデル分析などを通じて、課題を抽出し、解決可能な課題にまず着手することに注力している。具体的な対策は、モノの問題（株式買取り資金、相続税・贈与税などの試算）と、ヒトの問題（後継者や「番頭」を含めた人材育成）の解決と捉えている。経営者は、後継者の有無の前に、自社の事業が30年後も生き残れるか否かを判断材料としている。このため、ビジネスモデル分析が重要となる。最近では、M&Aを検討しなくてよい先はほとんどないため、事業承継業務のフローチャートを提示し、当初からM&Aを検討対象に含めている。
- ・ 当行では、事業承継の課題を、試行的に、以下の4つに類型化した。
 - ①「株価高騰型」：株価の高騰から税金も高額になり、承継が進まないケースで、持株会社を設立して対応することが多い。
 - ②「後継者不在型」：社内に子弟がいても承継しないケースも増えており、初期段階からM&Aも含めた選択肢を提案する。
 - ③「自社株分散型」：過去には会社設立に7人の株主を要した時代もあり、相談は多い。株式保有者との交渉が難航しがちのため、早期対応が必要。
 - ④「事業再編型」：経営環境の変化から、成長戦略に向けて一部の事業を再編する必要があるケースである。

(2) 取組み事例

①持株会社化を提案してメイン化が図れた事例

- ・ 当行では、新工場設立や買い手として支援型M&Aを検討しているメーカーから相談を受け、持株会社化により成長戦略と事業承継を同時に行う計画を提案した。これが高評価を受け、持株会社の株式買取り資金を融資するなど、短期間に、新規先のメイン化が図られた。

②株式移転に課題を残した事例

- ・ 本事例では、先代から債務超過会社を引き継いだ社長が、先代保有の株式（発行済株式の100%を保有）を移転しないまま、経営改善に取り組んだ結果、10年間で、先代保有の株式の相続評価額が数億円に増加した。またその間に、先代が再婚して子供もできたため、法定相続分は、現配偶者が半分、現配偶者の子供が4分の1となり、社長の相続権は4分の1のみとなった。当行は、先代に不測の事態が生じた場合、経営に支障がでかねないとして課題提起した。社長が株式のまま先代から相続すると、配偶者や子供からの遺留分減殺請求によって株式の分散が生じてしまう。株式を早期に移転しておかないと、経営改善した分だけ自分の首が締まる典型的なねじれの事例となってしまう。

このため、先代から生前に株式を買い取る方法が考えられるが、社長個人で数億円の買取り資金を調達することは難しいため、持株会社による買取りを検討している。

このように、企業オーナーは事業承継と資産承継について、個別に対策を講じる必要がある。

3. 「『想いを繋ぐ』事業承継支援の具体的事例」

- ・ 地方銀行の事業承継支援は、お客様との間で「想いを繋ぐ」業務であると実感した案件を説明する。
- ・ 本事例では、約70歳のA会長、長男のB氏、娘婿のC氏の3人が、新規事業も展開する親会社の甲社と、創業事業の大半を移管した子会社の乙社を運営していた。親子会社間の株式に若干のねじれが生じていたうえ、3人は、互いを慮る関係であったが、照れもあり気持ちを伝え合う時間を持てずにいた。また、顧問税理士も組織再編ニーズに対応しきれない状況であった。
- ・ 相談を受けた当行は、株式譲渡、会社分割の手法により、甲乙社の資本関係を整理し、B氏が乙社の全株式を保有して創業事業を運営し、C氏が甲社株式の全株式を保有して新規事業を運営することにより、組織再編と事業承継を同時に達成した。
- ・ 甲社は、過去に進出・撤退した事業に絡む借入れを有しており、甲社の事業のみでそれを全額返済することは厳しい状況にあった。会社分割では、乙社が甲社の借入れをどの程度引き継ぐかが論点となった。結局、当行が間に入り、再編案を10回程度見直した結果、借入れの一部を乙社に移管し、残り

の大半を甲社の事業で返済する案で決着した。

- この際、借入れを再編するため、当行から、「返済期間が長くなるし、各行が事業の実態を把握することは難しいので、他行分の全額を肩代わりする」と提案したところ、C氏は「提案はありがたいが、これまで支えてくれた既存行を大事にしたい。既存行の借入れも残してほしい」と答えた。経営者が既存行に想いを至らせる象徴的な瞬間であった。最終的に、3行が協調して並行メインとなり、返済期間を延ばし、金利を見直し、短期運転資金も利用して、甲社のキャッシュフローで借入れを全額返済できる計画を立てた。税理士やコンサルティング会社では、こうした金融機関間のきめ細かい調整を行うことは容易ではないと思う。
- 最後に、A会長から「当社のことを親身に考えてくれて、非常にありがたかった。これからも当社をよろしく頼む」と言われ、固く握手を交わした。このとき、銀行員として事業承継支援に取り組んでよかったと改めて実感した。地方銀行の事業承継は大事な想いをつなぐことである。今後も、切磋琢磨しながら、この業務に取り組んでいきたい。

4. 「自社株・経営権承継サポート」

- 当行の地域創生部では、事業承継支援の人員として、①フロント部隊に、総合的な提案を行う地区担当5名（愛知県1名、三重県4名）、②親族・社内承継担当（事業承継専担）1名、③M&A担当9名を配置している。M&A担当は、2015年9月までは3名であったが、1年間で3倍に増員した。この背景は、廃業先が散見されるなか、企業の減少に歯止めをかけ、雇用機会を維持するには、M&Aを含めた事業承継が重要であると位置づけたことがある。

M&Aの情報管理面では、当行フロア内にM&A専担者専用の別室を作り、専担者以外は入室できない体制にしている。人材育成面では、転入者に6か月程度の外部研修または出向を課している。M&A手法は常に進化しているため、最先端のノウハウを取得し、人脈を作る狙いがある。こうして集めたノウハウや経験値は当行の財産と捉えており、今後もこれに磨きをかけていきたい。

—— 当行は、相談受付、契約書作成、成約までのM&Aに関する一連のアドバイズ業務を、単独でフルサポートすることを基本的なスタンスとしている。他の金融機関やM&A業者、公的機関といった外部機関と提携することは、当行の営業エリア外の情報を確保するための補完と位置付けている。

- ・ 当行の事業承継支援先の特徴は、①代表者が 60 歳以上、②後継者が不在、③売上げが 1～5 億円、である。最近は、長男がいても、自分が苦しい思いをしてきただけに、会社を継がせることは不幸ではないかとの理由で、M&A を選択する傾向がある。

—— この点に関して、「売上げ 1～5 億円の先から、事業承継に関する手数料をどのように確保しているのか」との質問があり、「手数料は、資産規模に連動して、株式の売却金から受け取る仕組みにしている。したがって、資産が一定規模である先を中心に組み立てている。」との回答があった。

- ・ 業務を通じて感じることは、第一に、事業承継に悩む事業者は、借入れに影響がでることを気にして、メインバンクに相談しにくいということである。営業店の担当者も、話を切り出しにくいいため、事業承継は先送りされやすい。今後、お客様に一層能動的に働きかけ、課題の解決策を提案していく必要がある。第二に、銀行の道義的責任は重いということである。当行の M&A では、外部機関を利用しておらず、代表者や資本構成は変わるが、融資・預金取引は引き続き残る。したがって、M&A はお客様の意向に沿って慎重に進めていく責任があると感じている。

5. 「事業承継の支援体制及び事例紹介」

(1) 当行の事業承継支援の体制

- ・ 当行では、2012 年に、行内年間計数目標のなかに事業承継・M&A の年間相談件数を組み込んだ。営業店では、事業承継は完了までに時間がかかるため業績評価につながりにくく、後回しにしがちであった。それを解決するため、入り口の株価試算に業績評価上のインセンティブを付けることにした。現在、株価試算は年間 250 先を実施している。
- ・ 営業店の支援体制では、事業承継担当者 2 名、M&A 担当者 4 名、経営支援担当者 3 名を配置している。営業店が株価試算を切り口に、取引先のニーズや課題を発掘したのち、事業承継担当者が、営業店の担当者に同行して、お客様に、株価の試算内容を説明し、株式の移転方法や事業承継に向けた課題の提示をしている。その他事業承継ニーズ掘起しのためセミナーを開催したりする。経営支援担当者は、事業再生支援に取り組んでいる。債務者区分が低くなるほど後継者不在の比率が高くなるため、債務者区分が低い先に対して、M&A を出口とするか、従業員承継をできる事業体に変えていくかを話しあう。

(2) 具体的事例

①親族以外の役員を中継ぎとした事例

- ・ 親族内の後継候補者が若かったため、親族以外の役員を「中継ぎ」とした事例である。代表者は、退職時に長男に株式を移転したい意向であった。課題は、1)株価が高く、相続税が多額に上るうえ、株価はさらに上がる見込みにあること、2)代表者の資産が、自社株式と事業用土地・建物に偏っていること、3)中継ぎ予定の役員が親族外の株主であること、であった。このため、1)相続時精算課税制度¹の利用、2)本社底地の現金化などを提案して、案件を成約させた。

②多数の親族株主から株式を集約した事例

- ・ 業歴が100年を超える老舗で、経営に関与していない親族に分散している株式を集約した事例である。課題は、親族株主が多数存在し、事業に関係していないうえ、さらに株式が分散するおそれがあること、であった。株式は全部で約1億円と高額であったため、持株会社を設立して株式を買い取るスキームを提案した。買取り資金は発生したが、既存株主ともめることなく株式を集約できたうえ、その後株価が上昇したため、早めに対応したことが取得コストを抑える結果となった。

6. 「事業承継支援の取組みについて」

(1) 当行の事業承継支援の体制

- ・ 当行は、本部に専担者4名を配置して、営業店をサポートしている。専担者は、営業店長に同行し、お客様の相談を一緒に受ける。訪問件数は、毎年300件を超えている。相談に際しては、今後の事業見通し、自社株式の分散状況、事業用不動産の所有状況などに留意している。
- ・ 営業店の渉外行員の相談力を向上させるため、コンサルティング機能強化塾を設置した。当塾は、半年毎に、営業店からメンバーを選抜し、本部で少人数制の集合研修を実施して人材育成を行うものである。研修では、スキル向上のため、お客様への訪問による実践カリキュラムも組み込んでいる。

¹ 贈与時には贈与財産に対する軽減された贈与税を支払い、その後相続時にその贈与財産とその他の相続財産を合計した価額を基に計算した相続税額から、既に支払った贈与税額を精算する制度。60歳以上の父母または祖父母から20歳以上の子・孫への生前贈与について、子・孫の選択により利用可能。

(2) 役員退職金の支給を株価の調整に活用した事例

- ・ 役員退職金の支給を活用した事例を紹介する。当社では、オーナーが既に引退し、後継者が代表取締役役に就任していたが、オーナーの役員退職金は支給されておらず、株式の移転も進んでいなかった。このため、顧問税理士と連携して、オーナーに役員退職金を支給して会社の所得を減少させ、自社株評価を引き下げるスキームを策定した。翌期に、相続時精算課税制度を活用して、オーナー保有の株式を後継者に贈与して、自社株を承継させた。

7. 「事業承継事例～M&A ストラクチャー及び M&A ファイナンスの提案～」

- ・ 事業承継を伴う M&A ファイナンスの事例を紹介する。支援対象は飲食店であり、高齢の3代目オーナーが経営にタッチせず、業績が低迷し、後継者も不在であるため、存続が危ぶまれていた。顧問税理士から相談を受けた当行では、当行取引先に株式の譲受けを打診した。
- ・ このストラクチャーは、①譲受企業が100%出資する子会社を設立し、②子会社が、当行から株式買収資金を借り入れたうえ、飲食店のオーナーから株式を買い取り、オーナーに譲渡代金を支払い、③「さんぎん成長事業応援有限責任組合」²が出資する、という仕組みである。
- ・ 当行は、買収資金のデットファイナンスだけではなく、エクイティファイナンスも行い、飲食店の成長を支援した。本件は、M&A を伴う事業承継支援により、地元ブランドと雇用を守り、地方創生の一環を担う点で、意義は大きいと考えている。

8. 「当行の再チャレンジ支援と事業承継支援の取組み」

(1) 当行の営業統括部の体制

- ・ 当行では、営業統括部内のソリューション営業グループが、事業承継、M&A、海外進出支援、ビジネスマッチング、医療・介護支援、各種セミナーに取り組んでいる。当行の取引先は、自動車産業のピラミッドを支えている中小企業である。このピラミッドを守るためには、事業承継支援が必要となる。このため、①事業承継、M&A に関する取引先の課題が一目でわかる管理票を作成して営業店に還元しているほか、②営業店職員の動機付けのための資格試験を策定し、③営業店の職員を数人単位で本部に集めて教育する短期トレー

² 山田コンサルティングが無限責任社員、当行が有限責任社員である成長企業応援ファンド。

ニー制度を導入している。

(2) 再チャレンジ支援の事例

- ・ 対象事業者は、老舗飲食店であり、店舗とは別に賃貸ビルを所有していた。安値飲食店との競合から、数年間赤字が続いており、借入金も多い。所有賃貸ビルは古く、建替えが必要であった。このため、当該ビルを更地にした後、ディベロッパーに定期借地権付で17階建ての新ビルを建設させ、ディベロッパーからの定期借地料で飲食店の既存の借入金を返済していく計画を策定した。飲食店も、このビルに入り、リニューアルオープンするため、事業は継続される。現在、当該ビルを解体中であり、2年後には新ビルがオープンする予定である。
- ・ 土地の担保権が複雑に入り組んでいたため、当行が他行分を肩代わりして一本化し、先順位を取得することにより、担保権を整理した。飲食店に対しては、建物が完成して定期借地料が発生するまでの2年間は、返済を猶予するうえ、完成までに必要な運転資金については当座貸越枠を設けて、つなぎ融資を行うことにした。その際に、ディベロッパーと協議して、ディベロッパーが将来支払う定期借地料に担保（ABL）を設定し支援するスキームを構築した。

(3) 事業承継支援の事例

- ・ 対象事業者は建築内装業で、長男が事業を継がないと明言していた。このため、既存の役員に承継させることにした。当該役員の資力が乏しいことから、当行と日本政策金融公庫が「あいぎんビジネスサクセッション」³に基づく協調融資を行い、この役員による株式買取りを支援した。

9. 「事業整理支援ローン」

(1) 事業整理支援ローンの概要

- ・ 当社の事業整理支援ローン（以下「カーテンコール」）を説明する。事業者は、買掛金、従業員給料・退職金の支払いが売掛金の回収に先行し、一時的に資金が不足するため、廃業に二の足を踏みやすい。「カーテンコール」は、こうした事業者に一步踏み込んだ支援ができないかという着想のもとで、2010年3月に取扱いを開始した。

³ 愛知銀行、同行が提携する外部専門家、日本政策金融公庫などが連携して、お客様の事業承継をサポートするスキーム。

(2) 貸出条件

- 貸出条件は、①メイン先、準メイン先であること、②債務超過でないこと、③精算時に資産超過が見込めること、④廃業に向けた事業縮小がそれほど進んでいないこと、の4つである。金額は3千万円以内、期間は1年以内、金利は当行所定の変動金利、返済方法は期日一括または元金均等返済であり、不動産等の担保および連帯保証者1人以上が必要である。資金使途は買掛金支払、従業員給与支払などを想定している。個別の事情に応じて、柔軟な対応をすることもある。

(3) 活用事例等

- 活用事例としては、代表者が高齢で、後継者が不在であり、業況不芳で好転する見込みがない先で、事業を継続すればさらなる借入増加を招くおそれがあり、資産に余力があるうちに自主廃業の決断を自ら行ったケースがある。廃業は、ナーバスな問題で、銀行からは切り出しにくいいため、経営者に決断してもらう点で苦労した。廃業後の生活資金の確保も難しい問題であった。
- 「カーテンコール」は、利用件数は少ないが、当行では、廃業を1つの選択肢として捉えるきっかけになればと考えている。やみくもに事業を続けることがお客様にとってよいことであるのかを考える契機になる。

10. おわりに

- 本日は、管内金融機関の8行からプレゼンテーションをいただき、感謝している。各行より、バラエティに富んだ事例紹介もしていただき、大変参考になった。
- ところで、当地の金融機関の皆さんとお話ししていると、「定型的な貸出で金利競争を続けては生き残れない」、「これからは、取引先に相談され、選ばれる銀行になりたい」といったことを聞くことが多い。差別化を図り、特色を出さねばならないとの並々ならぬ想いをお持ちである。事業承継支援や廃業支援は、効果をあげるには時間を要する分野であるが、取引先に相談される関係を構築できる点で、今後ますます重要になる業務である。
- 事業承継や廃業に取り組む際には、長期と短期の2つの視点に留意する必要があると思う。
長期的な視点は、取引先企業の将来について考えていくことである。例えば、自動車のEV（電気自動車）化が進んだときに企業の製造する部品が使われ続

けるのかという問題が、マスコミ等でもよく取り上げられる。その場合、エンジンが直ちに不要となることはない。ただ、電池等で画期的な発明があれば話は違って来るので、こうした点を含めて考えていくことが重要である。

短期的な視点は、景気循環のなかで、どのタイミングで承継することが望ましいかという点である。事業承継後も事業を継続していくためには、景気が良好な時期が好ましいと考えられる。一方、その時期には、自社の株価が上がりやすく、承継に多額の資金を要するということもある。東海地区の景気は中小企業や非製造業も含め良好である。今後、人手不足問題を抱えながらも、企業収益は良好な状態が続くと考えられる。メリット・デメリットを比較したうえで、事業承継が景気の良い時期にやり易いというのであれば、いまが絶好の時期とも考えられる。

- これらを踏まえ、地域銀行におかれては、長期ビジョンをもって、当地の100年企業を残していくという大作業に今後も取り組んでいただきたい。それにより、当地経済や企業が一層発展するとともに、各銀行が他の銀行と差別化して「選ばれる銀行」になっていくと思う。

以 上