

2017年12月20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8回)の様様

日本銀行金融高度化センターでは、2017年11月21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8回目の会合を宮城県仙台市で以下のとおり開催した。

日 時：2017年11月21日(火) 13時30分～16時00分

会 場：日本銀行 仙台支店会議室

<プログラム>

▼開会挨拶 副島 豊(日本銀行 仙台支店長)

▼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)

「事業引継ぎ支援センターを利用した再生×承継同時推進事例

～利府町 稲庭うどん「瀧さわ家」～

木坂 尚文 氏(宮城県事業引継ぎ支援センター 統括責任者・弁護士)

瀧澤 崇 氏(稲庭うどん 瀧さわ家)

相原 敏一 氏(杜の都信用金庫 お客様支援部 経営支援課 課長)

「信用調査報告書を用いた休廃業予測モデル」

矢内 紘之 氏(株式会社帝国データバンク 企総部 企画課 副課長)

「きらやか銀行におけるM&A支援事例」

大類 真人 氏(株式会社きらやか銀行 本業支援部 本業支援室 主管)

▼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>

荘内銀行、山形銀行、岩手銀行、東北銀行、七十七銀行、きらやか銀行、北日本銀行、仙台銀行、山形信用金庫、鶴岡信用金庫、盛岡信用金庫、宮古信用金庫、一関信用金庫、北上信用金庫、花巻信用金庫、水沢信用金庫、杜の都信用金庫、宮城第一信用金庫、仙南信用金庫

—— 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. 金融機関の事業承継支援の体制等

(1) A行

- ・ 当行は、2015年10月に本業支援の専担部署を設置し、現在5名の専担者を配置している。営業店が取引先の事業ニーズをイントラネットに掲載しているが、そのうちの事業承継ニーズに対して、専担部署のベテラン行員が、営業店の担当者にヒアリングのポイント等を伝授して、ニーズを深掘りしている。
- ・ 事業承継支援は成約までに時間がかかる。半期毎の業績評価では結果がないことが多い。営業店の担当者のモチベーションをあげるため、ニーズの登録件数や、対応プロセスを評価している。
研修では、営業店の担当者に、実際の案件への対応策の策定に関与させたうえ、お客様に提案させて、知識とスキルの両面での能力向上を図っている。そのほか、行内の資格認定制度も設けている。

(2) B行

- ・ 当行は、本部の事業承継支援部署に10名を配置し、お客様への情報発信、後継者不在先へのフォロー、事業承継に関する提案などを行っている。相続対策も一緒に行うため、プライベートバンキングの担当者も配置している。営業店がお客様から相談を受けた際に、必要があれば、外部とのネットワークを活用して、お客様の課題解決に対応している。2015年4月には、営業店に事業承継の相談窓口として担当者を任命し、毎月、本部の担当者と案件会議を行い、お客様への提案内容を固めている。この結果、相談件数は年間約150件に達している。

(3) C行

- ・ 当行は、法人営業部署に事業承継担当4名を配置している。当行の事業承継支援のプロセスは、営業店がお客様の悩みや課題を把握し、必要に応じて取引先顧問税理士や外部専門機関と連携してコンサルティングを行うといったかたちになっている。案件をうまく進めるためには、営業店の最初のアプローチが重要である。

人材育成では、人事部の研修担当と連携して研修を行うほか、事業承継担当者が各地区に出向いて勉強会を開催している。また、好事例は行内ニュースに掲載して広めている。

(4) D行

- ・ 当行は、2005年11月に、日本M&Aセンター等と提携し、M&A関連業務の取扱いを開始した。また、2013年6月に事業引継ぎ支援センターと連携して、事業承継・M&A支援の体制を強化した。2016年4月から、本部に、事業承継・相続担当3名、M&A担当2名を配置している。2016年度の実績は、事業承継支援先が約170先、M&A提案先が約150先となっている。なお、取引先向けに、税理士法人やコンサルティング会社による講演を行っており、本年は13回開催して、参加者は約250名となった。

2. 金融機関による支援事例

(1) 事業再生と事業承継を同時に行ったM&A事例

①案件の概要

- ・ A社は、食品を製造・販売する当行メインの取引先である。A社社長は、数年前より、県内の老舗企業であるB社から事業の引継ぎの相談を受けていた。B社は、従業員30名で、後継者はなく、保証協会の代位弁済先であった。A社社長は、B社保有の営業権（駅構内で食品を販売する権利で、新規取得が困難なもの）に興味があり、自社の営業エリアを拡大して、工場の稼働率を向上させることを展望していた。しかし、B社の脆弱な経営体制、不明瞭な財務内容から、買収を躊躇していた。そこで、当行の支店長および本部の担当者が、A社およびB社と面談を重ね、当行がA社の成長戦略の実現に向けバックアップすることを前面に出して、A社社長の決断を後押しした。

②スキームの内容

- ・ 株式譲渡により事業承継を行うことになった。B社の全株式をB社社長が保有していた。B社の債権者は保証協会と、社長の親族や知人などの個人的な関係者であった。B社について会社分割を検討したが、B社が保有する営業権をそのまま引き継ぐため、B社を存続させた。B社社長保有の株式は、A社からB社に派遣された新社長に備忘価格で譲渡した。B社に対する保証協会の求償権は、A社がB社に資金を提供することにより一括弁済した。社長

の親族や知人には、債権額の3%を配当することで納得してもらった。債務免除益もB社の繰越欠損金に収まるかたちになったため、税務負担を回避できた。

- ・ スケジュールとしては、2016年5月から弁護士と検証作業を重ね、8月に基本合意契約を締結して、9月に事業精査を完了した。その後、2017年5月まで債権調査を行い、保証協会、社長の親族や知人などと個別交渉を行った。土壇場で偶発債務が発生したが、丁寧な対応を重ね、2017年6月にクロージングした。

③M&Aに関する成果

- ・ 定性面の成果として、A社は営業基盤を拡大できた。B社は、未払給与、滞納税金を支払い、従業員の雇用を維持できた。保証協会は、A社の資金提供を受けたB社から、求償権の一括弁済を受けた。関係者全員がメリットを享受でき、WIN-WINとなった。また、A社社長は地域に影響力を持つ若手経営者のリーダー格であったため、当行の取組みが地元で評価され、当行へのM&A案件の相談が増加するという波及効果もみられた。

当行にとっての定量面の成果は、A社に対する買収資金の融資実行、M&Aアドバイザー手数料の獲得による銀行収益への貢献がある。また、B社の給与振込口座を獲得し、取引拡大につながった。

④M&A支援の意義

- ・ M&A・事業承継案件は手間と時間がかかるが、お客様との深い信頼関係が築ける。抜本的な再生が必要な企業への支援も可能である。今後、老舗企業の廃業回避や成長企業の事業拡大により、地域経済の成長・発展が期待でき、当行が掲げる「本業支援」の目指すべき姿になると考えている。

(2) 持株会社の活用により経営幹部に事業承継した事例

- ・ 当行取引先の中堅製造業者に関する事例である。同社は、技術力に優れ、業界内で確固たる地位を築いていたが、創業者に相続が発生し、株式分散の回避が課題となっていた。同社の現社長は、創業者と血縁がなく、今後、現経営幹部による非同族経営に転換することを希望していたが、高額な株式を取得することは困難であった。そこで、経営幹部が出資して持株会社を設立し、持株会社が当行から資金を調達して、株式を取得した。これに伴い、二次相続による株式分散リスクを回避できた。経営幹部が実質的な株主となったことにより、経営への参画意識が高まった。また、創業家は株式の売却により、創業メリットを享受できた。

(3) M&Aにより廃業を回避した事例

- ・ 本件は、高齢な社長が、業績は好調であるが、社内に後継者がいないため、廃業しかないと諦めていた案件である。取引店長が、社長の悩みを聞き、本部と連携してM&Aによる事業承継を検討した。社長も、従業員の雇用を継続

するため、M&A へのチャレンジの意思を固めた。県内および隣県の類似業種 30 社をリストアップしたが、社長の体調を勘案して、一定期間に M&A が成立しなければ廃業するという条件のもとで交渉を開始した。1 年後、営業エリアの拡大や技術者の確保にニーズを持つ企業がみつきり、マッチングが図れた。

3. 事業引継ぎ支援センターを活用した事業承継支援事例

(1) 事例の概要

- ・ 本件は、うどん店（観光地である松島海岸駅から車で約 5 分）を営む事業者の親族内承継の事例である。事業者は、1987 年に創業したが、2006 年に経営不振からチェーン店に加盟した。2011 年に東日本大震災で被災したため、5 か月休業した。その後、チェーン店から脱退して、独立営業を開始した。2016 年に、子息に事業を引き継ぎ、現在に至っている。

(2) 事業者の立場からみた事業承継

- ・ 事業引継ぎ支援センターの支援を受けて最もよかった点は、第三者が間に入ることで、感情が先行しがちな親子間の意思疎通が円滑になったことである。
- ・ 自分は、家業に魅力を感じず、別の仕事に従事していたが、震災を契機に実家に戻った。自分が家業に就いても、父親は、長年事業を営んできたプライドがあり、自分の意見に聞く耳を持たなかった。こうした状態で、親子が同じ職場にいることは苦痛でしかなかった。
しかし、弁護士でもある事業引継ぎ支援センターの統括責任者のおかげで、この悩みが解消された。統括責任者は、気さくな人柄で、草むしりをしている父親に「お父さん元気ですか」と寄り添い、いろいろな話を語りかけてくれた。このため、父親は少しずつ統括責任者の話を聞くようになった。自分も父親へのわだかまりが少しずつ解けていき、自己主張ばかりではなく、苦勞して事業を継続してきた父親に感謝するようになった。
承継後も、父親の居場所を作り、共存していくことの大切さも学んだ。一人で悩んだ時期が長かったため、信用金庫の担当の方や事業引継ぎ支援センターの統括責任者に相談してよかったと心から思っている。今、悩んでいる事業者がいるのであれば、是非、早めに事業引継ぎ支援センターに相談することをお勧めする。
- ・ 自分が引き継いだ後の当社の業績は、贈答用の物販が伸び、葬儀屋や仕出屋への販路を開拓したことなどから、改善を続けている。本年度は、残り 2 か月を残した 10 月時点で前年と同額の売上げに到達している。家業に戻った際、父親の高齢化に伴い、お客様も高齢化し、売上げが減るという経験をした。このため、若年層の新規客の開拓に努めるとともに、既存客にメールを配信して、口コミによる新規客の開拓も図っている。

(3) 金融機関の立場からみた事業承継

- ・ 今回の案件では、親子間の承継に加え、被災による二重ローンの解消にも取り組んだ。そうしたなか、事業引継ぎ支援センターの統括責任者(弁護士)や職員(公認会計士)が、親身になって案件の相談にのってくれたため、事業者に安心感が広がり、親族内承継が円滑に進んだ。当金庫では、①親族間の意見の調整、②承継に関する手続き、③スケジュール管理、④関係金融機関との返済計画等の調整、⑤覚書の締結、について、対応しきれない部分もあり、大変助かった。
- ・ 事業承継は機微に触れる部分が多いうえ、親子のみならず、その兄弟姉妹や配偶者との調整が生じる。本件以外でも、配偶者に話がうまく伝わっていないため、難しい事態になりかけた事案もあった。関係者全員との対話が重要であると痛感した。当金庫も、事業引継ぎ支援センターの統括責任者のように、父親と草むしりをしながら、世間話をしつつ、気持ちをつかんでいくようなかたちで、本音を引き出していけるようにしたい。

4. 事業引継ぎ支援センターについて

(1) 宮城県事業引継ぎ支援センターの特徴

- ・ 宮城県事業引継ぎ支援センターは、産業競争力強化法に基づき、2012年に設立された。主なターゲット層は、年商3億円以下、事業所1か所、従業員10~20人程度の事業者である。全国では325万社が該当する。この層の事業者は、手数料の支払いが困難であるためM&A仲介業者が取り合ってくれないことから、事業引継ぎ支援センターが中心となって支援している。
- ・ 他県の事業引継ぎ支援センターでは、金融機関のOBが統括責任者や職員になることが多い。これに対して、当事業引継ぎ支援センターは、弁護士や公認会計士が就任している。この方式を「宮城モデル」と呼んでいる。

このモデルのメリットは、弁護士である担当者が、法律のアドバイスを行っても非弁行為に該当しないため、踏み込んだアドバイスができ、公認会計士も在籍しているため、真のワンストップ支援ができる点である。職員が金融機関のOBでないため、事業者から「出身行に遠慮しているのではないか」との懸念を抱かれることもない。

一方、デメリットは、案件発掘機能が弱い点である。当センターの実績は、過去5年間で588件であるが、宮城県で後継者が確定していない事業者が4千社以上あることを踏まえると、まだまだ少ない。今後、一層の成果を上げていきたい。

(2) 外部専門家との連携における留意点

- ・ 事業承継支援で外部専門家と連携する際、最初に、長年にわたって事業者を支援している顧問税理士に話を通しておくことが重要である。顧問税理士が事業承継までは強くない場合には、そのことを納得してもらった後に、金

融機関が連携している専門家を紹介することが望ましい。これは、小規模事業者では、顧問税理士の協力を得られない場合、計数が全くわからない事態に陥るおそれがあるためである。

- ・ 事業承継支援では、弁護士、税理士、中小企業診断士、司法書士、社会保険労務士など様々な外部専門家の協力が必要になる。チームを組む際に誰がハブになるかが重要であり、事業承継支援の経験が最も豊富な人物が就任することが望まれる。個別論点に対応する小規模なチームを組むこともある。こうしたチームは、気心が知れている人々が集まる方が効率的である。また、案件成約までに、様々な問題が発生し、状況が刻一刻と変化するため、携帯電話でスピーディーに連絡を取り合い、ネットワークを軽くすることが求められる。

(3) 事業承継のハンズオン支援における留意点

- ・ 事業承継のハンズオン支援では、事業の真の内容を知ることが最も重要である。しかし、金融機関の方は堅すぎるとのイメージをもたれて、事業者から敬遠されやすい。本音で語ってもらえていないことがよくある。是非、工場や現場に足を運び、会社のことを知ろうとしている姿勢をみせてほしい。相手に胸襟を開いてもらい、本音の課題を聞きだすことが重要である。
- ・ 失敗事例として印象に残っている案件がある。ある担当者が事業者を訪問した際、長男以外の方に向かって「ご長男」と話しかけてしまった。それ以来、事業者との関係が冷めてしまった。事業内容、主要取引先、財務計数などに加え、普段接することがない家族の構成も十分に頭に入れて訪問し、事業者との距離を狭めることが重要である。自戒をこめて、お伝えする。

5. 休廃業予測モデルについて

(1) 当地の休廃業の状況

- ・ 当社の調査では、山形県、岩手県、宮城県の3県合計の廃業件数をみると、2012年に1,000件を超えて以降、800件前後で推移している。昨年度の休廃業増加率は11%と全国平均(4.4%)を上回っている。
- ・ 当社では信用調査報告書の情報を活用して休廃業予測値を算定する「休廃業予測モデル」を開発し、休廃業予測値を10段階(G1~G10)の「休廃業グレード」で提示している。今回は、休廃業予備軍を、①休廃業のリスクが高く(今回算定した休廃業グレードG7~G10)、②倒産のリスクが低く(以前から算定している倒産予測値グレードG1~G3)、③小規模企業(年商3億円以下)として抽出した。こうした先は、全国で約1万5千社にのぼるが、山形県・岩手県・宮城県の3県合計で、約600社が該当している。

(2) 休廃業関連データの留意点

- ・ 代表者の年齢や後継者の有無のほか、取引先や取引銀行が減少した場合も休廃業に到る可能性が高まるので、企業のモニタリングを行う際には、この点にも着目するとよい。
また、企業に対して、休廃業リスクが高いことを抵抗感なく受け入れてもらい、具体的な行動につなげるためには、事業環境の認識に関するアンケートをとり、その結果を説明していくなかで、休廃業リスクの高さを自覚してもらうなどの工夫が必要である。

(3) 廃業の実情

- ・ 当社で取材した事例であるが、ある社長が、病気で入退院を繰り返していたこともあり、「商売をやめる」と表明したところ、販売先からは、「代金の支払いを遅らせる。値引きしてもらおう」といわれた。また、仕入れ先からは、買掛金の未払い分について、矢のような催促を受けた。社長としては、長年にわたり信頼関係を築いてきたと思っていたのは間違いで、「商売を続けていたから催促を受けずに済んでいた」と実感したそうである。このように、スムーズな廃業は容易ではなく、取引先や金融機関と協力した取組みが欠かせない。

(4) IT を活用したマッチング

- ・ 事業承継に関し、最近、インターネット上で、事業の売り手と買い手のニーズをマッチングするサイトが出現している。これにより、敷居を低くしたかたちで、情報交換を行うことができる。提示される企業は様々であるが、効率的に M&A の相手先を探せるため、活用を検討してみることも一案であろう。

以 上