

2018年4月19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10回)の様様

日本銀行金融高度化センターでは、2018年3月12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10回目の会合を長野県松本市で以下のとおり開催した。

日 時：2018年3月12日（月）13時30分～17時00分

会 場：日本銀行 松本支店会議室

<プログラム>

▼開会挨拶 中村 康治（日本銀行 松本支店長）

▼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）

「ライフステージに応じた支援について（事業承継・販路拡大）」

市原 裕彦 氏（東京ベイ信用金庫 常勤理事 地域サポート部長）

「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<現・株式会社 トランビ> 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）

<参加金融機関>

長野信用金庫、松本信用金庫、上田信用金庫、諏訪信用金庫、飯田信用金庫、アルプス中央信用金庫

—— 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. 管内信用金庫の取組み

(1) 事業承継支援

- ・ 当金庫は、2014年2月に、長野県事業引継ぎ支援センターに職員を派遣し、連携体制を構築した。2014～2015年に、事業承継アドバイザー検定試験（金融検定協会）に延べ112名の職員が合格した。また、後継者育成支援として「次世代トップスクール」を開催した。2018年2月には「事業性評価シート」を改定して、事業承継については、経営者とディスカッションし、その内容を記載する仕組みを導入した。
- ・ 2015年1月には、取引先に対して、事業承継に関するアンケートを実施した（回答986社）。その結果以下の点が判明した。
 - ① 経営者の70%が、承継先を決めていて（そのうち54%がご子息・ご子女への承継）、その時期を10年以内とみている。後継者の育成には、経営者の80%が、3年以上かかるとみており、後継者には高い資質を求めていることが窺える。
 - ② 経営者の多くは、「後継者の資質向上」、「事業承継計画策定」、「金融機関との関係」、「借入金是否存在」を課題と考えている。また、経営者は、「事業承継セミナー受講」を経て、「自社株の評価」を行い、「自社株の円滑な移転」を必要としている。経営者の相談先は、税理士・公認会計士が44%であるのに対して、金融機関は10%である。

(2) M&A 関連支援

- ・ 2017年度は、取引先で2件のM&Aの成約があった。2件とも、売却希望案件であり、当金庫の取引先のなかで譲受先がみつかった。1件目は、青果問屋を、同問屋の青果物を運んでいた運送業者に事業譲渡した案件である。2件目は、産業用機械の製造会社を、同会社が製造する機械を利用している食品メーカーが買収した案件である。
 - 当金庫では、M&Aの課題について、①人材育成、②リスク管理、コンプライアンス対応、③顧客対応・推進体制、④システム対応、⑤外部連携、をあげている。

(3) 事業再生支援

- ・ 長野県中小企業再生支援協議会への持込み案件で、実質債権放棄を5件行った。また、現在2件が進行中である。「経営者保証ガイドライン」を活用した案件も2件ある。

2. 経営者への対応

(1) 動かない経営者への対応

- ・ 当金庫では、2017年度に、事業承継・M&Aに関して営業店から114件の相談を受けた。これらに本部が対応した結果、34件では、外部専門家を派遣できた。残り80件では、経営者から「まだ早い」とか、「引退を促すのか」と反論され、事業承継プランの検討が進まなかった。このように反論する取引先への対応策をご教示願いたい。
- ・ 経営者は、事業承継や後継者について自分なりの考えを持っているが、金融機関には警戒感があって、心の内をみせない。信用金庫側から事業承継に関する話を持ち出してもうまくいかない。遠回りであっても、「社長、最近の調子はどうですか。将来は、どうしたいですか。」と話題を変えて、経営者から話の口火を切らせて、相手の心の内を語らせるように仕向けるしかない。これにはかなりの時間を要するため、担当者は「こんなに時間をかけてはられない」と思うであろう。しかし、重要な取引先であればこそ、なおさら話をまず聞くべきである。

そうするうちに、経営者が打ち解けて、「ちょっと、事業がうまくいってないんだよなあ」とか、「将来、家も売らなきゃいけないのかなあ」など、本音を語りはじめる。そうすれば、その機をとらえて、用意している事業承継プランを話しはじめればよい。また、経営者に事業承継プランを納得してもらうには時間がかかり、何回も説明する必要がある。毎回の面談で、「社長はこの前はこうおっしゃっていましたが、この点は厳しいですよ」と、手順を踏んで、経営者を説得していくことが肝要である。

(2) セミナー開催等に関する工夫

- ・ 当金庫では、お客様向けセミナーを開催しているが、当金庫が参加してほしいと感じる取引先には、なかなか参加してもらえない。セミナー開催等で工夫している点があれば、教えてほしい。
- ・ 当金庫の事業承継支援セミナーでは、中小企業基盤整備機構・関東本部や千葉県事業引継ぎ支援センターの職員に講演してもらおう。しかし、外部専門家は、高度な話をしがちであり、参加者にとって難度の高い内容になってしまうことも多かった。このため、中小企業庁が配付している簡単な内容の冊子等に沿って入門的な講演をしてもらい、難しい話は極力避けてもらうようにしている。こうすれば、お客様も、講演内容の理解が進む。当金庫では、セミナー開催の1か月後に相談会を開催するが、理解が進んだお客様は相談

会に参加したい気分になるものである。

—— 相談会の集客では、ダイレクトメールも送信している。債務者区分が正常・要注意以上の先で、純資産額が2千～3千万円の先に対して、予算の範囲内で、送付先を選定している。送付資料には、チラシのほか、中小企業庁の資料を同封している。毎回200通送付すると2～3人は応募してくる。

—— 当金庫では、取引先の担当者をセミナーに同席させている。職員向け研修が、平日は業務多忙であり、休日は出勤の扱いで問題があるため、実質的に開催不能となっている。事業承継セミナーへの同席は、業務上必要な措置であるとの大義名分が立つ。このようにして、営業店の担当者のスキルアップを図っている。

—— 当金庫では、経営支援会議を長期間にわたって開催している。この会議では、取引先と中小企業診断士や弁護士が並んで議論する。最近では、取引先の経営者が、事業を継がせたい子息を送り込んできて、勉強させている。

3. 信用金庫内の体制整備

- ・ 当金庫では、現在、経営者へ働きかけるための方策や業績評価への反映方法などを模索しているところである。よい知恵があれば教えてほしい。
- ・ 当金庫では、企業のマッチングに社内LANを活用している。営業店が企業や土地の売りニーズや買いニーズを登録し、3か月間掲載するうえ、本部が1週間毎に新規登録内容をフィードバックしている。当初は、社会保険労務士や税理士を紹介してほしいという要望が多かったが、その後、土地を探しているとの情報が増え、さらに、この仕事ができる業者を探してほしいという要望が増えている。最近では、少量ロットでネジを作る会社の紹介依頼があり、うまくマッチングした実績がある。
- ・ 当金庫は、業績評価を、①収益、②営業推進、③コンプライアンス対応、リスク管理、④地域密着型金融という4部門で構成している。配点は、収益と営業推進で60%を占める。地域密着型金融の項目は2017年度が10%、2018年度は15%と若干引き上げた。関東の信用金庫も、地域密着型金融の配点は10～20%であると聞いており、金庫間で顕著な差はないようである。

また、当金庫の外回りは8割が20歳代の若者である。彼らは、友達を大事にする冒険漫画を読んで育った、いわゆる「ワンピース世代」であり、上司

も友達だと思っている。上司が、上から目線で仕事を発注すると、彼らは動かない。したがって、まず初めに「俺は、お前たちの仲間だ。いっしょにやろうぜ」と語りかけて、仲間意識を共有することが必要である。こうしたメンタリティを理解して指導すれば、素直に動いてくれるようになる。

4. 営業店への働きかけ方

- ・ 当金庫では、審査系の部署が、企業支援室と名称変更して、営業推進の機能も担うことになっている。こうした営業推進とリスク管理のバランスの取り方が難しいなか、営業店にどのように働きかければいいのか、ご教示いただきたい。
- ・ 本部が営業店に事業承継や事業再生の取組みを浸透させるためには、切れ目なく情報を提供し続けることも大切である。当金庫では、毎月、創業、販路拡大、事業性評価、事業承継に関して、営業店向けに、何らかの事例紹介や解説記事を送っている。同じことばかり書いていると、営業店の担当者が読まなくなるので、少しずつ内容を変えている。部店長にも、部店長会議で事業承継の事案を説明するだけでは理解してもらえないことも、絶えまなく情報を発信して、内容を摺りこんでおけば、部店長会議の発言で納得してくれて、各部店内での情報周知を図ることができる。
- ・ 信用金庫の営業店の担当者は、事業承継のみならず、再生支援、創業支援、販路拡大など多数の案件を抱えている。そのうえ、最近「事業性評価シートはきちんと書けているか」とさらなるプレッシャーをかけられている。「全部はやっていられない」との不満も溜まっている。したがって、営業店の担当者の仕事を取引先との関係強化のみに特化させて、案件組成面で外部専門家に頼れる部分は可能な限り任せて、担当者の省力化に努めることが重要である。その一方で、信用金庫の担当者は2年程度で転勤してしまうため、情報の引継ぎが重要となる。そのため、当金庫では、営業店の担当者に対して、彼らの負担を考慮しつつも、『事業性評価シート』に、情報を集めて、溜めて、残そう」と働きかけている。営業店の担当者には、こうした情報の蓄積をもとにして、取引先と外部専門家との間にトライアングルの関係を築き、後任の担当者に過去の経緯を引き継ぐように努めさせている。

—— 当金庫では、支援トレーニー制度を導入して、若手職員を、本部に集めて、事業性評価シートの書き方や経営計画の作り方を指導している。入庫4年目から係長になるまで、毎年、一日研修を受けさせて、若手層を粘り強く育成している。時間はかかるが、この方式が最善と考えている。

- ・ 当金庫では、顧客支援の情報を最低でも半期で 1 件は提供してほしいと営業店に要望し、業績評価にもその旨を組み込んだ。昨年 4～9 月の 6 か月で約 170 件の情報提供を想定していたところ、9 月になって、突然、120 件の情報提供があり、愕然とした。要するに、営業店は情報をたくさん持っているにもかかわらず、本部にあげないようにしていた。本部にあげて、本部の目にとまれば、案件を進めなければならない。営業店は、後続事務が発生する負担を回避するため、期限ぎりぎりに、情報をあげてきて、業績評価の配点だけ確保しようとした訳である。来年度は、こうした情報提供の集中化を避け、早期あぶり出しをするため、4～6 月に情報を提供したら、配点を 1.5 倍にすることにした。

—— 当金庫では、2015 年度から「よろず支援拠点」の利用を配点に組み込んだ。2015 年度 61 先、2016 年度は 91 先の持込みがあり、2017 年度も約 90 先を見込んでいる。よろず支援拠点は、相談の 1 回目だけ、信用金庫の職員が同席することが可能であるが、2 回目以降は同席できない。このため、追跡調査を行ったところ、資金繰りや販路拡大の相談の割合が大きかった。また、事業承継の相談の割合は、3 年間で 1 割から 2 割に増えていた。なお、アドバイスを受けた取引先のうち 8 割はアドバイスどおりに対応していた。

- ・ 営業店長は、自分の在任期間を平穩に過ごしたいものである。事業承継が必要な先にも、「社長、私の在任中は何とかがんばってください」と祈るだけで、事業承継に積極的に取り組む支店長は少ない。これは、信用金庫のみならず地銀にも同様の傾向がみられる。こうした営業店長であるから、事業承継の相談を受けたら、大慌てになる。そのときこそ、本部は、直ちにかけて、難しい説明は後にして、まず取引先に同行する。その後、事業引継ぎ支援センターの職員や弁護士を連れて行く。こうして、「本部は頼もしい」と営業店長の信頼を得られれば、営業店長も事業承継に前向きに取り組むようになる。こうして事業承継の案件を営業店長に経験してもらうことが重要である。

5. 事業再生と事業承継を必要とする先への対応

(1) 債務超過先の事業承継の支援事例

- ・ 当金庫の事業承継の相談先のなかには、債務超過であるため事業承継が進まないケースがある。事業承継と事業再生を同時に進めた事例があれば示してほしい。また、その際に留意すべき点があれば教えてほしい。

- ・ 当庫の取組みのなかには、事業再生と事業承継を同時に実現し、経営者保証ガイドラインを利用して保証を解除した案件がある。同社は、従業員約25人の鉄鋼業者であり、社長が高齢で後継者が不在であった。約3億円の借入金があり、再生支援協議会に持ち込んだところ、再生不能といわれた。その後、同社の取引先が、買収を提案してきたが、譲渡価格が折り合わなかった。そこで、当金庫が再生支援協議会に再度持ち込み、債務カットと経営者保証ガイドラインの利用により、事業譲渡を絡めた再生支援を進めた。

案件組成上、最も大変であったのは、当金庫の経営陣に再生スキームを説明することであった。最終的には「この企業がそのまま経営を続けると破産する。しかし、事業譲渡すれば、売却代金分だけ当金庫の回収額が増えるので、このスキームを採用することが得策である」との説明で押し切った。経営陣は、スキームの内容よりも当金庫の損失額を気にしていた。事務方としては、説明資料のなかに、小さい字で当金庫の損失額を記載していた。経営陣は、「わかりにくいなあ」といいながらも、最終的には了承してくれた。つまるところ、再生案件では、経営陣に損失額を納得させることが最も重要かつポイントであるということである。

(2) 経営改善を必要とする先の事業承継のアプローチ方法

- ・ 当金庫は、2016年に、経営者が65歳以上かつ純資産額が5千万円以上の融資先500先を選定して訪問した。その結果、親族内承継ですら厳しい企業が多いことが判明した。実際に、後継者となる長男が経営者である父親に、「親父、この借金はなんだよ。保証人になるのは、俺はいやだ」と大もめになったケースもある。この企業は、その後、経営改善計画書を策定し、3年後に株式を移転、5年後に社長交代を展望している。このように、経営改善に取り組まなければ親族内承継すら難しいケースへのアプローチ方法を教えてほしい。
- ・ 当金庫もこうした先への対応は難しいと考えている。経営者本人が借金を全く気にしておらず、後継者に借金のお話を全く伝えていないケースがある。また、自社株式の評価プロセスで債務超過が判明する場合もある。こうした場合、自社株評価の金額は重要であるが、同時に株式の保有状況に注意を払っている。経営者がほとんどを保有しているが、配偶者と子息も一部を保有しているとか、社長がオーナーであると思ったら、実は社長は婿養子で株式を保有していなかったとか、そういう点をしっかりみてくれと指示している。また、取引先のなかで買収に興味をもっている先がないかも調査する。そうした情報を組織図や商流関係図にして、事業性評価シートに丁寧に書き込ませている。こうすることで、会社の全体像がみえて、解決策も浮かんでくる可能性が高まる。

- ・ 債務超過企業の買収では、特徴が2つに分かれる。1つめは、男気に溢れる中小企業が債務超過額を問わずに買収する場合である。年商1億円、借入1億円のアパレル会社を、買い手が自己資金を投入して買収し、立て直したケースがある。2つめは、オーナーが高齢かつ債務超過の企業を、上場会社が自己資金を投入して買収する場合である。もっとも、負債が重すぎると、買い手が買収に踏み切れないため、専門家に入ってもらい、債務を一部整理することがある。金融機関にはこうした際に、協議に入ってもらいたいと考えており、現在、そうした仕組みをどのようにすればよいか、検討している。

6. 再チャレンジ支援

(1) 再生ファンドに売却した先のリファイナンス

- ・ 再生ファンドに売却した取引先の再生が進み、出口戦略を考える事案がある。複数の金融機関で支援したにもかかわらず、メイン先が全額をリファイナンスするケースなど、多数の金融機関が関与して再生した取引先のリファイナンスをどのように考えればよいのか、事例を踏まえて、ご教示願いたい。
- ・ 当金庫では、トンネル内部の枠を作る会社の工場が被災したため、同社向け債権を東日本大震災事業者再生支援機構に持ち込んだ案件がある。億円単位の債務カットを行い、残債の半分を同機構が買い取った。その後、周辺と同業者が廃業したため、同社に注文が集まるようになり、業績が回復した。前社長が突然死して、集団指導体制になり、社員も一丸となって働いたため、業績が回復した。本年9月に当金庫の借入が完済する予定である。そうすると、同機構が来訪してきて、同機構が有している債権の借換えを打診してきた。当金庫は2%台で融資している一方、同機構分は1%に満たない支援金利で融資している。また、今後5年程度返済が進まないと、債権が担保でカバーできる範囲に収まらない。業況は改善しており、順調な返済を維持できるとみられる。

担当者としては借換えに応じたいが、当金庫の経営陣がこれから判断することになる。業績が安定してきたため、他の金融機関も貸出攻勢をかけてきている。当金庫としては、他の金融機関に借り換えられてしまったら、悔しい思いををすると思う。さりとて、苦しい時代に面倒をみたのであるから、金利は下げたくないとの思いも強い。当金庫にとっても、いまがまさに正念場である。

(2) 一般債権が多い場合の廃業支援

- ・ 取引先の廃業案件では、地元の外部専門家がみつからないうえ、地域経済活性化支援機構の特定支援業務にも却下されてしまった。却下の理由は、一般債務への支払原資が足りず、同機構では対応できないというものであった。こうした先の廃業に対する支援策があれば、教えてほしい。
- ・ 廃業支援で一般債権が過大な場合、一部の大口一般債権者と交渉し、当該一般債権に関して準消費貸借契約を締結し、金融債権と同様の取扱いに変更したうえで、特定調停を利用して整理を行い、経営者保証ガイドラインを利用して経営者保証を解除することにより、経営者の破産を回避する方法が考えられる。

(3) M&A のマッチングサイトにおける金融機関の関与

- ・ 取引先企業自らが M&A のマッチングサイトを利用することにより、金融機関が知らない間に、事業譲渡の交渉が進むことは避けたい。サイト上の取引に、金融機関がどの程度関与できるのか、について教えてほしい。
- ・ 当社のサイトは、売り手と買い手が直接交渉するプラットフォームであるが、仲介会社や金融機関も代理者として案件を登録できる仕組みとなっている。

当社では、マッチングサイトに登録した金融機関に、登録先や交渉過程を月次ベースで連絡するサービスを提供している。金融機関のなかには、マッチングサイトの登録社数を、営業店の担当者の業績評価の対象としている先もある。今後、金融機関と連携して、様々なサービスを提供していきたい。

—— M&A に関し、会計士、税理士などの専門家に相談すると手数料が高額となるケースが多い。このため、当社では、サイトを利用する企業に、特定事項に限定した相談を行うことで手数料を抑えることを提案している。それでも、M&A 案件の譲渡金額が数十万円以下になると、手数料がかかる専門家を活用するメリットがないので、結局、企業同士の相対交渉で評価額を決定しているケースがほとんどである。

(4) DDS で対応した取引先の出口戦略

- ・ 現在 DDS を行った取引先の出口戦略を検討している。当金庫では、苦しい時代に低金利の DDS 等で再生支援したから、正常取引開始時には、再生支援で供与した便宜分をできるだけ回収したいと思っている。DDS に関する事例があれば教えてほしい。

- ・ 当金庫では、2009年にDDSに取り組んだ。約1億円（当金庫4割、保証協会6割）を15年間、金利は0%台前半で融資して、企業の復活を図った。同社は子供用品のレンタル業者であるが、前社長が売上げにこだわり、無理して売上げを維持していた。子息が継いだ後は、経営方針をレンタル中心に切り替えた。毎月の経営支援会議で厳しい管理を続けていたら、再生支援協議会の案件のなかでも数本の指に入るV字回復となった。こうなると30歳代の新社長も態度が変わる。その時の支店長は、会社の業績が悪かった時代を知らないため、優良企業としか見えず、他行が借換えを打診してくると、あわてふためく。

当金庫では、「ずっと苦勞して支えてきたのは誰だと思っているんだ」との想いはあったが、DDSとプロパー貸をまとめて1%中盤の金利で一本化した。その後も他の金融機関から低金利の攻勢をかけられ、防戦するために、2017年4月は1%台前半、12月は0%台後半に金利を下げた。このように、DDSを実行した先が再生を終えれば、他の金融機関との厳しい金利競争が待っている。正直に言えば、苦しいときに支援しても、業績が回復した後は、社長の気持ちひとつで取引内容が決まり、場合によっては、元が取れなくなるのが実情である。

(5) 事業承継と事業推進の情報共有について

- ・ 事業譲渡に関する情報はトップシークレットの情報でもあるし、そうでなくとも異なる部署の情報は遮断されがちとなる。事業承継と事業推進の両部門で情報を共有するにはどうすればよいかについて、ノウハウを教えてほしい。
- ・ 自分は、企業支援部署に所属する前は、営業推進部署で営業企画を担当した。このため、営業推進のノウハウの蓄積がある。営業推進の手法は、支店毎にターゲットを変えるだけであり、比較的単一な手法を利用している。一方、企業支援部署の手法は多種多様であるため、案件に合わせて柔軟に進めている。企業支援部署の知見で営業推進に利用できそうなものがあれば、営業店に還元している。また、他部署の文書も、事業承継や事業承継に転用できそうなノウハウが含まれているかという観点で熟読し、常に情報収集に努めている。

7. その他

(1) おもてなしギフト

- ・ おもてなしギフトは、信用金庫が商工会議所と連携して、取引先のネット通販への進出をサポートするものである。1万円で洗練された魅力的なサイトを作成してもらえるので、非常に有益な営業ツールである。先般、日本商工会議所の情報化部会でもこのギフトの説明をさせてもらった。秋田から鹿児島までの商工会議所の職員が参加していた。今後、信用金庫のモールを作る話もでているので、是非利用してほしい。

(2) 学校の照明のLED化への融資

- ・ 当金庫では、地元の大学から、環境保全のために、リース子会社を設立して、キャンパス全館のLED化を進める事業の相談を受けた。当金庫は、同子会社に、出資するとともに、LED設備費用として4億円を融資した。この案件が、事業性評価に基づいた、環境に配慮したビジネスへの融資の先行事例になってほしいと思っている。

以上