

2018年5月15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11回)の様様

日本銀行金融高度化センターでは、2018年3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11回目の会合を茨城県水戸市で以下のとおり開催した。

日 時：2018年3月27日（火）13時30分～16時00分

会 場：ホテルレイクビュー水戸 紫峰

<プログラム>

▼開会挨拶 桑原 康二（日本銀行 水戸事務所長<当時>）

▼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）

「事業承継の主役はM&A」

大山 敬義 氏（株式会社 日本M&Aセンター 常務取締役）

「茨城県事業引継ぎ支援センターの活動状況等について」

田口 義久 氏（茨城県事業引継ぎ支援センター 統括責任者）

▼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>

常陽銀行、筑波銀行、水戸信用金庫、結城信用金庫、茨城県信用組合、商工組合中央金庫、日本政策金融公庫、茨城県銀行協会、茨城県、関東財務局水戸財務事務所、茨城県信用保証協会、茨城県事業引継ぎ支援センター、茨城県中小企業再生支援協議会、いばらきクリエイト、地域経済活性化支援機構、茨城県商工会議所連合会、水戸商工会議所、土浦商工会議所、日立商工会議所、下館商工会議所、茨城県中小企業診断士協会、関東信越税理士会茨城県支部連合会

## I. 外部専門家によるプレゼンテーションの内容

### 1. 「事業承継の主役は M&A」

(大山 敬義 氏<株式会社 日本 M&A センター 常務取締役>)

#### (1) 事業承継問題の本質

- ・ 事業承継問題の本質は、現在 70 歳を超えた団塊の世代が、この 10 年間で平均寿命の 80 歳を超え、この世代が経営する企業の大半が消えてなくなる、ということである。
- ・ 現在、経営者の 3 分の 2 は後継ぎがない。それは、金融機関側からみれば、次の連帯保証人が存在しないということである。このまま行けば、大半の企業に貸出ができなくなる。そうした企業は消えていく。中小企業庁の試算では、今後 10 年間で、127 万社が消滅するおそれがある。

#### (2) 事業承継税制の改正

- ・ 先般、事業承継税制の改正草案が発表された。今回の税制改正は画期的であり、10 年間に限り、同族や特定の後継者に株式を承継する場合、一定要件を満たせば、相続税は全額繰り延べられる。これに伴い、金融機関が利用する持株会社方式<sup>1</sup>の必要性がなくなった。国が税収の大幅減少を覚悟のうえでここまで踏み切ったのであるから、10 年で承継を終わらせなければいけない。

#### (3) 相続に伴う資金移動

- ・ 2020 年以降、年間 140 万件の相続が発生し、10 年間の間に 60 兆円の財産が親から子に移動するといわれている。このうち 36 兆円がメガバンクとゆうちょ銀行に流れるとの試算もある。年間 6 兆円は、地方銀行 1 行分の資金量に相当する。この資金の大半が、地方から首都圏に移動する。地方の金融や経済を担う地域金融機関が、相続資産を地方につなぎとめる対策を講じていかないと、地方経済は大変なことになる。

#### (4) 事業承継を考えるべき順番

- ・ 事業承継の実態を知っている人と知らない人の差は明確である。事業承継を、親族、従業員、第三者の順番でとらえて、第三者承継を最後の手段と位置付けるようなことは専門家はやらない。最初に第三者承継 (M&A) を考

---

<sup>1</sup> 後継者が、新規に持株会社を設立し、この持株会社が、株式購入資金を借り入れたうえ、オーナーが保有する株式を買い取る方式。

えるべきである。自分の仕事の関係でそうしているわけではない。第三者に引き継ぐことができるとなれば、会社は確実に存続できるのである。その状態であれば、後継者は、子息でも、従業員でも、第三者でもよいのである。

#### (5) 親族承継と家督

- ・ 70歳の経営者の子息は通常40歳位である。その歳で、現在の生活を捨てて、親の会社を継ぐ人は少ない。私自身は、建設会社の経営者の長男であった。建築学科を卒業していない自分が、建設会社を引き継ぐ意義が見いだせず、会社を継ぐことを拒否して、今の会社を立ち上げた。この結果、私が引き継ぐはずであった年商15億円の建設会社は廃業となった。ここで、「なぜ、子供が会社を継がなければいけないのか」という疑問が生じる。その答えは、家督である。私の父は戦前の生まれであり、いわゆる家督相続制が残っていた。家業を守り、父母の面倒をみて、家の墓と仏壇を守ることが、長男の役割であった。税制も、家督相続では、相続税はほとんどゼロであった。しかし、現在は、家督制度が廃止されたうえ、家督に対する意識も消滅しつつある。今後は、引き継いでくれる子息がいれば幸運であるにとらえるべきであり、そうした子息がいないのであれば、必然的に第三者承継になるという現実を受け入れていかざるをえない。

#### (6) M&Aは「経営のバトンタッチ」

- ・ 最近のM&Aは、合併ではなく、株式譲渡が主流であり、いわば「経営のバトンタッチ」である。社名も、住所も、従業員も変わらない。譲渡企業の8割以上が黒字であるため、合併してリストラを進める必要がないのである。私がかかわったうどん店のM&Aでは、旧経営者は、承継後も会社に残り、現在も朝5時からうどんを打っている。また、若い経営者になったことで、新店舗を出すことができた。これが今のM&Aの姿である。経営を若い経営者にバトンタッチすることで、会社も成長する。夢のある話である。

#### (7) マッチングサイトの利用

- ・ M&Aの失敗事例では、会社を物扱いして、高く売りたい、安く買いたい、と交渉するうちに、多くの社員がやめて、会社が空洞化するケースが多い。こうした轍を踏まないためには、M&Aを結婚ととらえるとよい。結婚で一番大事なことは、相手探しである。結婚相手を自前で全国から探すことは、結構なお金と手間がかかり、小規模企業では難しい。したがって、最近では、ネット上で相手をみつけて、手続きのみを地元の専門家にまかせるマッチングサイトの利用がはやりつつある。当社も、「&Biz」という日本最大級のサ

イトを有し、これまでに 100 件以上の M&A を成立させている。当社では、M&A が成約する際には、結婚式のような契約式を開いている。この席上では、経営者やその家族が安堵して涙することもある。今後も、感動に包まれた契約式が行える M&A をたくさん成約できるように努力していきたい。

## 2. 「茨城県事業引継ぎ支援センターの活動状況等について」

(田口 義久 氏<茨城県事業引継ぎ支援センター 統括責任者>)

### (1) 事業引継ぎ支援センターの概要

- 当センターは、企業の譲渡と譲受のニーズをマッチングさせて、後継者不在による廃業を回避し、県内経済の活性化や雇用の維持を図る目的で、2016 年 4 月に、水戸商工会議所のなかに設立された。現在、統括責任者を含め 3 名体制であるが、2018 年度は、1 名増員予定である。

—— 全国の事業引継ぎ支援センターのなかでは、最も遅くに設立された 4 先のうちの 1 つである (他は京都府、兵庫県、鹿児島県)。

- 2017 年度の実績 (3 月 26 日現在) は、相談件数 176 件 (うち譲渡希望が 69 件、譲受希望が 100 件、親族承継相談が 7 件) であり、成約件数は 15 件となっている。

### (2) 事業承継支援の手続きの流れ

- 一次対応は、相談段階である。その後の二次対応と三次対応では、マッチングを図るといふ支援内容はほぼ同様であるが、対応する機関が異なる。ちなみに、成約した 15 件のうちでは、手数料がかかる二次対応が、3 分の 1 となっており、残り 3 分の 2 が三次対応となっている。

二次対応は、登録民間支援機関 (銀行等 8 機関) やマッチングコーディネーター (士業等 7 名) によって成約される。二次対応では、登録民間支援機関に手数料を支払う必要がある。手数料が払えない小規模事業者は、三次対応となる。

三次対応は、当センターが、士業のアドバイスを受けながら、手続きを進める。センターがマッチングを行ったうえ、守秘義務契約や基本契約の締結までを行い、最後の仕上げは当事者間でやっていただく。三次対応は、お互いがリスクをとって、事業承継を進めていく制度である。

### (3) 後継者人材バンク

- 後継者人材バンクを、2016 年 11 月末に設立した。県内 8 商工会議所等と連携して、創業塾を開き、創業希望者を指導したうえ、飲食店等の譲渡希望

先とマッチングしている。登録先は、譲渡希望が 10 先、譲受希望が 56 先であり、成約は 2 件である。

#### (4) その他の活動

- ・ 当センターでは、「金融機関等連絡会」を 3 か月ごとに開催している（2018 年 2 月までに 8 回開催済み）。県内に支店がある金融機関、公的機関など 20 団体 32 名が参加して、情報交換を行っている。このほか、県内各金融機関、商工会議所などで、説明会、研修会、勉強会を開催し、概要を説明している。2018 年 2 月までに、延べ 74 か所、参加人数 2,160 人となっている。

## II. 意見交換のポイント

### 1. 地元金融機関の事業承継の取組み状況

#### (1) A 行

##### ①地区担当制によるコンサルティング

- ・ 当行では、2012 年 8 月から、営業エリアを 8 地区に区分し、各地区に地区担当者を駐在させて、能動的に顧客を訪問し、顧客の悩み等の相談を受ける体制にしている。地区担当者は 20 名（13 名が法人担当、7 名が個人担当）となっている。親族内承継であれば、地区担当者が顧問税理士と協議して、株価試算を通じて、さまざまなスキームを提案する。M&A が必要となるケースでは、本部の M&A 担当者が、顧客を訪問し、外部専門家と連携しながら、M&A に取り組んでいる。

##### ②事業承継・M&A セミナー

- ・ 経営者に、事業承継に取り組むことの必要性を理解してもらうため、M&A 業者や税理士を講師に招き、事業承継・M&A セミナーを、2 年間で 8 回開催した。参加者は、412 社、467 名となった。

##### ③事業承継・M&A の相談件数

- ・ 茨城県では、経営者の 4 割が 65 歳以上であり、今後数年内に、多くの企業が事業承継のタイミングを迎えるため、事業承継の相談も増加している。2016 年度では、事業承継の担当者を 5 名増員したことから、相談件数も増加し、事業承継に関して 2,150 件、M&A に関して 116 件の相談を受けた。最近では、経営環境に不安を抱えており、社内に子息等がいても、M&A を希望する企業が増えている。

#### ④事業承継支援に関する課題

- ・ 当行では、1) 事業承継の必要性の周知に努めているが、顧客になかなか浸透しないこと、2) 担当者の転勤等でフォローが疎かにならないように、人間関係の継続に留意すること、3) 営業店の担当者のスキルを向上させること、4) 外部専門機関との連携を進めていくこと、が課題であると考えている。このため、事業承継ネットワークを通じた顧客への啓蒙活動や、資格試験の取得を推進していく方針である。

### (2) B行

#### ①事業承継支援の体制等

- ・ 当行の企業支援部署には、事業承継・M&Aの専担者5名が在籍している。事業承継支援の体制については、まず営業店の担当者が、お客様と面談するなかで情報の収集・提供を行い、事業性評価を実施する。この結果を、企業支援部署が検証したうえで、外部機関と連携して、お客様に助言等を行っている。支援メニューは、会計・税務などのコンサルティング、ハウスメーカーを利用した相続対策、保険やリースの活用、自社株承継信託の活用などがある。
- ・ 当行の金融仲介機能のベンチマークでは、事業承継支援先数が2016年3月期13件から2017年3月期118件に伸びている。M&A支援先数も同様に、20件から43件に増加している。

#### ②県内における事業承継に関する課題

- ・ 県内における事業承継の状況をみると、1) 倒産件数は減少傾向であるが、休廃業・解散件数は高水準で横ばいである、2) 休廃業・解散した企業の約8割は60歳以上の高齢経営者である、3) 事業承継を最優先かつ緊急の経営課題と考える先は1割にとどまっている、4) 事業承継計画を策定しても実行できない50歳代の経営者が4割を占める、などの傾向がある。

当行では、県内の中小企業経営者は、事業承継に対して危機感がなく楽観的すぎる、とみている。このままでは、事業承継が円滑に進まないと感じている。

#### ③事業承継への取組み

- ・ 当行では、継続的な事業承継セミナーを開催し、個別相談会を実施して、経営者への啓蒙活動に努めている。また、次世代経営者を対象とした「次世

代経営塾」(累計5回開催)を開講し、次世代の経営者の育成支援も行って  
いる。

## 2. 各商工会議所からの意見

### (1) C 商工会議所

- ・ 当会議所では、金融財務業部会が中心となり、2014年から4年間、金融機関の専担者を講師とした事業承継セミナーを開催している(毎回30~40名が参加している)。2015年からは、青年部と共催して、後継者の候補者にも事業承継の大切さを学んでもらった。2017年度は、事業承継の成功例や失敗例を重点的に講義してもらっている。
- ・ 事業承継セミナーには、ある程度の人数が参加しており、PR効果が確認できているが、経営者が個別相談会になかなか来てくれないのが実情である。商工会議所だけでは対応できない微妙な問題もある。したがって、今後は、ネットワークを活用して、金融機関や専門家と連携を組み、相談者がワンストップで相談できる体制を構築していきたい。

### (2) D 商工会議所

#### ①情宣活動

- ・ 当会議所では、今回の事業承継税制の変更について、ポイントが書かれた日本商工会議所作成のチラシを会報誌に織り込み、情宣活動を行った。会員(約1,400先)からは、「将来の納税負担の不安が解消された」、「本気で事業承継に取り組む契機になった」、「今後活用していきたい」などの声が寄せられ、好評であった。

#### ②事業承継に関するアンケート

- ・ 当会議所では、経営指導員(4名)が、商工振興委員(28名)に帯同する巡回訪問を実施している。通常は、経営相談や経営革新事業の啓発活動を行うが、今年度は、事業者に対してアンケート形式によるニーズ調査を実施した。事業承継の項目を織り込んだアンケートの結果(回収190件<回収率67%>)、事業承継支援の希望先が19先あった。これらの先のほとんどが、問題意識はあるが、どう取り組んでいけばよいかわからない、としていた。

### ③セミナーによる啓発活動

- ・ 当会議所では、経営安定特別相談事業<sup>2</sup>を活用して、弁護士、公認会計士 1名ずつを講師として事業承継セミナーを開催している。セミナー終了後には、個別相談会も実施している。前述のアンケート結果の比率から類推すると、当会議所会員 1,400名の1割にあたる140名が相談に来てもよい計算になるが、実際の参加者数は一桁であった。

### ④個別相談事例

- ・ 当会議所が現在取り組んでいる案件のなかに、他家に嫁いでいる経営者の娘を後継者として育成しているケースがある。この後継者は、当会議所の経営力向上セミナーや個別相談会に参加し、財務・税務の知識や経営者の心構えを一生懸命に勉強中である。労務問題や、分散している株式の集約方法などは、セミナーを通じて知り合った弁護士や公認会計士に相談している。当会議所としても、もてる機能をすべて活用して、円滑な事業承継を全面的にバックアップしているところである。

### ⑤事業承継に関する課題

- ・ 事業承継時には、何らかの生産性を上げる取組みが必要である。生産性を向上させないと、承継後の近い将来に、市場から退出せざるをえなくなる。私たち商工会議所は、事業者の経営革新等の努力を支援し、経営力向上につながる行政施策の積極的な活用を促し、事業者の生産性向上を図り、魅力的な企業を創出し、事業者数の減少に歯止めをかけていくことが求められている。

## 3. 事業承継ネットワーク事業の概要

- ・ 茨城県では、2018年度から、「いばらき事業承継支援ネットワーク（仮称）」を立ち上げる。このネットワークに関する具体的な施策については、キックオフ会議を開催（本年5月頃）して、実務者ミーティングや商工会等の実務担当者向け研修会を実施したうえ、事業承継支援の専門家リストを作成したい、と考えている。

---

<sup>2</sup> 連鎖倒産の危機や資金繰りの目途が立たないなどの理由により経営難に直面している中小企業の経営者に対して、全国の主要な商工会議所または都道府県商工会連合会に設けられている「経営安定特別相談室」で、経営を立て直すための相談を無料で行う事業である。相談室では、経済や中小企業の実情に詳しい中小企業診断士、弁護士、公認会計士、税理士などの専門家が相談に応じて、問題解決を支援する。

- このネットワークでは、茨城県が、県全体の事業承継の旗振り役となり、商工会議所、商工会、中小企業団体中央会、県内金融機関、士業団体と連携し、中小企業基盤整備機構、関東経済産業局、水戸財務事務所からも支援を受け、事業引継ぎ支援センター、よろず支援拠点、中小企業振興公社、再生支援協議会なども活用しながら、円滑な事業承継を支援していく予定である。
- ネットワークの会議を所管する商工労働観光部は、2018 年度より、企業立地や土地販売推進の部署を取り込み、産業戦略部に組織変更し、産業支援策を強力的に実施していく予定である。
- また、県では、「中小企業の気づきの機会の付与」にも取り組む意向である。このため、構成機関の会員・顧客等を対象として事業承継診断を実施し、経営者向け事業承継セミナーを開催するとともに、中小企業へ専門家を派遣していきたいと考えている。
  - 事業承継診断では、中小企業庁作成の「事業承継ガイドライン」における事業承継診断シートの診断項目を基に県独自の診断項目を決定する予定である。
  - 事業承継ネットワークに関して、信用金庫から「当金庫の取引先の4分の1は、事業承継すべき時期が到来しているのに、経営者が無関心である。こうした先に事業承継の機会を気づかせるため、事業承継ネットワークをフルに活用していきたい」とのコメントがあった。

#### 4. 信用保証制度の改正

##### (1) 特定経営承継関連保証

- 中小企業経営承継円滑法の改正に伴い、2018 年 4 月から、特定経営承継関連保証が導入される。これは、後継者が経営者から株式を買い取る際の借入に保証を付す制度である。
  - 特定経営承継関連保証以外に、2008 年度に導入された経営承継関連保証がある。これは、会社が自己株式を購入する際の借入や、経営者が保有する事業資産を子息が購入する際の借入に保証を付す制度である。
  - 現在、全国の各保証協会が、持株会社方式での必要資金の借入に保証を付す制度を検討している。当協会も、事業承継サポート保証という名称で、同様の制度を立ち上げる予定である。

## (2) エキスパートサポート保証

- ・ 本年4月から、士業と連携した保証としてエキスパートサポート保証を立ち上げる予定である。これは、中小企業が、当保証協会の専門家派遣事業を活用して、事業計画の策定支援や改善指導などの経営支援を受け、経営改善を図ることを前提に、中小企業の借入に保証を付す制度である。

—— 保証協会では、以前から専門家の派遣を行っている。保証協会の負担で、原則10回、中小企業診断士や税理士などを派遣する。また、茨城県中小企業振興公社と連携して、ITコーディネーターやフードコーディネーターなど多様な専門家を派遣することもある。

## 5. 若手担当者への指導

- ・ 事業承継では、個人資産の内容把握や親族内の関係掌握など、センシティブな情報を取り扱うことが多く、営業店の若手担当者からは、荷が重いという声も上がっている。こうした点をどう考えればよいか。
- ・ 当社でも、「事業承継の担当者は、若手とベテランのどちらがよいのか」を試行錯誤した時期があるが、最近では、若い担当者の方がよいという結論に至っている。このため、当社では、現在、35歳以上の者は採用していない。その理由を端的に言えば、事業承継は「上から目線ではいけない」ということである。経営者は、誇りや矜持を持っている。したがって、自分の子供くらいの年齢の担当者が、下から入って話を聞けば、経営者は、自分の一代記を語るようにして本心を語る。また、若手の教育は、経営者と話す場数を踏ませることに尽きる。当社では、様々な地域の金融機関から出向者を受け入れている。彼らは、若手ばかりである。多くの経営者の話を聞かせて、経験を積ませて、育てている。

## 6. セミナー開催のポイント

- ・ セミナーを開催しても、相談会の参加者が増えないという声をよく聞く。こうした課題に対しては、セミナーの講師と講演内容を十分に摺りあわせることである。外部専門家に遠慮して、なかなか意見をいえない状況にあることは理解できるが、相談会に参加してほしい顧客の対象を明確にして、そうした顧客が相談会に来たくなるような内容の講演にしてもらうように講演者をお願いすることが重要である。顧客もセミナーに参加することで事業承継に関する十分なイメージを持てれば、相談会にも参加したいと思うようになる。

また、経営者にとって事業承継は不安である。こうした心理を理解して、「事業承継の後には救いがある」という明るいイメージを伝える必要がある。セミナーで失敗例を語るのは、経営者を不安に陥れるだけであるので、禁物である。こうした点に留意してセミナーを開催すれば、相談会への参加者が大幅に増えると思う。

以 上