

2018年6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12回)の様様

日本銀行金融高度化センターでは、2018年4月19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12回目の会合を群馬県前橋市で以下のとおり開催した。

日 時：2018年4月19日（木）13時30分～16時00分

会 場：日本銀行 前橋支店会議室

<プログラム>

▼開会挨拶 岸 道信（日本銀行 前橋支店長<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）

「信用金庫の使命としての事業承継支援ネットワーク」

吉川 孝 氏（一般社団法人しんきん事業承継支援ネットワーク
代表理事）

「当社のM&A業務について」

田中 進 氏（信金キャピタル株式会社 取締役）

▼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>

高崎信用金庫、桐生信用金庫、アイオー信用金庫、利根郡信用金庫、
館林信用金庫、北群馬信用金庫、しののめ信用金庫

I. 外部専門家によるプレゼンテーションの内容

1. 「信用金庫の使命としての事業承継支援ネットワーク」

(吉川 孝 氏<一般社団法人しんきん事業承継支援ネットワーク
代表理事>)

(1) 当法人について

- 私は、旧道央信用金庫に勤務した後、1988年に税理士事務所を開業し、2008年から、中小企業基盤整備機構（以下、中小機構）の事業承継コーディネーターに就任した。この経験から、信用金庫の事業承継支援をサポートする必要性を痛感し、2013年に、「LLP 北海道事業承継センター」を創立した。その後、2016年に「一般社団法人北海道事業承継センター」に組織替えして、8金庫と業務提携し、2018年4月には、社員・理事を信用金庫から迎え、組織体制を充実させたうえ、「しんきん事業承継支援ネットワーク」へ名称変更した。現在、北海道内の20金庫のうち13金庫と連携し、各金庫の担当者や担当理事が定期的に集まって情報交換や議論を行っている。

連携する13金庫の資金量は、北海道の全信用金庫のその6割を占めている。北海道にネットワークを構築でき、面展開ができると自負している。先日も、事業承継に関する特徴的な事例として、内閣府の地方創生担当部署から表彰された。今後、より一層、事業承継支援を推進していきたい。

(2) 信用金庫の使命としての事業承継支援

- 当法人では、経営者が事業承継の重要性に気づき、支援者や相談者を探し求める際に、信用金庫が、こうした経営者の声に応えていく必要があるとの考えに基づき、「事業承継支援は、信用金庫の使命である」というスローガンを打ち出している。また、基本理念を、「中小企業の事業承継支援活動を通じて、信用金庫が真の郷土の金融機関として責任と役割を担い、地域社会と生きる存在意義を確固たるものにするを旨とする」と定め、事業承継支援を通じた信用金庫のプレゼンス向上に努めている。

—— 当法人では、事業承継後も競争力を維持できるのか、といった「経営の承継」に着目している。財産承継や税制対応などに焦点を当てる最近の報道には、違和感を抱いている。

(3) 当法人の活動

- 当法人では、2017年度、323件の相談支援を行った。2018年度は400件を見込んでいる。当法人では、信用金庫の取引先からの個別相談については、教育的な観点も含め、当該金庫の職員を同席させ、対応している。知識だけ

でなく、事業承継の本質を理解してもらうため、OJTのかたちで指導している。

また、毎年、顧客向けや金庫職員向けの勉強会も開催している。金庫職員向けでは、少人数の質疑応答の形式でも行っている。このほか、2017年度は、初めて、7名の金庫職員や弁護士、税理士などを合わせた16名を対象にした事業承継コンサルタント講座を7回（52時間）開催した。経営者がなぜ退任しないのか、といった、担当者が日常悩んでいる問題を取り上げ、経験に基づく実践的ノウハウや対応策などを説明した。現在、内容をまとめたテキストを作成中である。

（4）当法人の事業承継支援の進め方

- ・ 当法人では、事業承継を、人間的側面、経営的側面、財産的側面という3つの側面にとらえている。人間的側面は、経営者の人生や情緒的な部分であり、合理性だけで考えることは難しい。一方、経営的側面は、合理性を追求し、未熟な後継者の経営が経済環境の変化に耐えうるか、などを細かく検証する。財産的側面は、自社株式、借入金、個人所有の事業用資産などを、税制面や法律面でどのように扱うかを決めていく。状況に応じて、これら3つの側面を総合的に見定めながら、事業承継を進めている。

—— 手順としては、経営改善を含めた経営の承継や人事面のシナリオ策定を行ったうえで、財産の移転を進めることになる。承継者や承継のタイミングによって課税額が変わるため、人事面のシナリオを決めないと課税額は計算できない。最近では、事業承継は10年かかるともいわれており、承継前後で十分な時間を確保することが求められている。

2. 「当社のM&A業務について」

（田中 進 氏<信金キャピタル株式会社 取締役>）

（1）「後継者不在」の問題の複雑化

- ・ 「後継者不在」の内容が変化している。以前は、「後継者不在」は子息がいないことであった。その後、子息が社内においても、継ぐ意思がないケースがみられている。近年では、経営者が、先行きの経営環境を眺め、子息が事業を引き継いでも幸せになれないと考え、「後継者不在」と判断する場合もでてきた。さらに、この1年では、求人採用が進まず、事業の継続性を不安視して、M&Aによる売却を展望する経営者もでてきた。このように「後継者不在」の問題は複雑化している。

(2) 中小企業の M&A の特徴

- ・ 中小企業は、非公開会社であり、株式に譲渡制限が課せられることが多い。このため、中小企業の M&A では、上場企業の M&A とは異なり、敵対的な買収は起きない。相思相愛の相手同士としか M&A は発生しない。

当社の M&A の特徴をみると、譲渡企業の譲渡事由では、後継者不在がほとんどである。譲渡企業を業種別にみると、許認可等を有するものが多い。譲渡企業の規模は、年商 1~3 億円が中心帯である。譲渡形態は、手続きが簡単であるため、ほとんどが株式譲渡である。譲受企業の買収事由では、事業拡大が多い。

(3) M&A の手続き

- ・ 売却希望先から相談を受け、買い手の候補者が見つかった段階で、基本契約を締結し、精査等を行う。必要書類を徴求し、時価の純資産額を算定する。その際に、簿外資産を調査する。簿外資産の調査では、法務、人事、経営、財務、手続きなどのリスクを一つ一つ評価し、問題があれば解決策を講じる。この作業を行わないと、買い手が安心して買収できない。時価の純資産額を算定したのち、収益力に基づく営業権の価額を加えて、会社の時価評価額を算出する。

(4) 信用金庫が M&A を支援するメリット

- ・ 最近の M&A では、買い手が事業拡大を企図して、企業を買収することが多い。したがって、資金需要が生じる可能性がある。買い手が、買収した先に人材供給する余裕がなく、信用金庫に買収先の資金繰りの管理をまかせるケースも増えている。買収後の事業が拡大すれば、資金需要が生まれるという好循環が生じる。当社では、信用金庫が融資を増やすためには、M&A に取り組むことが早道であると考えている。
- ・ 金融機関が、M&A の相談を受けた企業と秘密保持契約を締結すると、企業側も他の金融機関と事業承継の話ができなくなる。そのうち、秘密保持契約を締結した金融機関に融資が移ってしまう。そうした動きを防ぐためには、積極的に M&A の相談を受けることが重要である。信用金庫が M&A の相談窓口になりうることを、それぞれの取引先企業に情宣してほしい。

(5) M&A に関する留意点

- ・ 高齢化が進展している地区でスーパーマーケットの M&A が成約した。この地区では、近隣に他のスーパーマーケットが残っていないため、このスー

パーマーケットが廃業すると、買い物難民が発生するおそれがあった。当社では、M&Aによって、買い物難民の発生を回避でき、社会貢献につながったととらえている。

- ・ ある運送業者で、自前の冷蔵庫を保有していたため、運送業ではなく、倉庫業を主業務にしてマッチングを行ったところ、M&Aが成約できたことがある。事業承継は、経営者が自社を見つめ直すよい機会になる。
- ・ ある優良企業では、意欲旺盛な子息への承継を計画していたが、子息が古株の役員ともめて退社してしまい、M&Aによる売却を余儀なくされた。後継者が決まっても、思わぬ事情で承継が進まず、M&Aとなるケースもある。

II. 意見交換のポイント

1. 管内金融機関による事業承継の取組み状況

(1) A 信用金庫

①当金庫の中小企業の支援体制

- ・ 当金庫では、従前は、取引先からの相談について、融資部、営業推進部などが、案件ごとに対応していた。しかし、法人支援部署を組織変更して、中小企業のあらゆる相談をワンストップで受け付ける「中小企業センター」を立ち上げた。現在、同センターが、事業性評価、創業支援、成長・本業支援、業務改善・事業再生支援、事業承継・M&A支援、補助金対応などを網羅して、中小企業を支援している。

②事業承継診断とその対応

- ・ 当金庫では、地域の商工会議所と協力し、事業承継診断に積極的に取り組んだ結果、2017年8月～2018年1月の実施件数が8,225先となった。内容では、1) 後継者候補がない先が65.2%であること、2) 事業承継準備の相談先として金融機関をあげる先は2.4%にとどまっていること、が判明した。今後、関係団体の協力を得ながら、8,225先に個別に対応していく予定である。

③群馬県事業引継ぎ支援センターへの出向の経験

- ・ 私は、2016年8月～2017年3月の間、群馬県事業引継ぎ支援センターに研修生として出向した。実際の相談に立ち会ってみると、顧客の状況や相談

内容は個別性が強く、教科書やマニュアルが役に立たないと実感した。統括責任者等による交渉の場に同席することで、ノウハウを蓄積できた。同センターでは、現在も研修生を受け入れている。他の金庫も、職員を出向させて経験を積ませるとよいと思う。

(2) B 信用金庫

- ・ 当金庫では、職員の知識向上のため、研修を2016年6月から2017年11月までに計8日間実施した。
- ・ 中小機構関東本部、信金中央金庫、信金キャピタル、地元土業との連携による事業承継支援スキームの態勢を構築し、案件ごとに金庫内で事業承継検討会を開催し、対応の前さばきを行い、方向性を確認したうえで、外部の専門家の方とともにお客様を訪問するなど伴走型支援に取り組んでいる。
- ・ 群馬県事業承継ネットワーク構築事業の取組みのなかで、事業承継診断を2017年12月1日～2018年1月31日の間、実施したほか、金庫内の営業支援システムを活用した事業承継の情報収集に努めている。
- ・ 2018年2月には、中小機構関東本部、信金キャピタルとの連携により、お客様向け事業承継セミナーを開催した。

2. 群馬県事業引継ぎ支援センターの取組み状況

- ・ 当センターの2017年度の相談受付件数は194件、そのうち譲渡希望が71件、譲受希望が79件であった。業種別では、製造業が3割を占め、小売業、建設業がそれに続いている。現在、業務開始以降、約430件分の情報をストックしており、2017年度は14件のM&Aが成約している。雇用面でも、昨年度では237名の雇用を守ることができた。群馬県では、事業承継診断の結果、事業者の57%が後継者未定であることが判明している。事業承継に悩んでいる取引先があれば、是非、当センターを利用いただきたい。

3. 群馬県による事業承継支援の取組み状況

- ・ 群馬県全体の事業承継診断の実施件数は、2017年度は、10,918件となり、全国の4分の1を占めている。しかし、診断後に支援につながった先は1割程度にとどまり、診断後の支援が今後の課題となっている。今年度は、県予算により、支援先に中小企業診断士を派遣する制度等を検討している。

- ・ 2017年4月に、事業承継税制に関する権限が国から都道府県に移譲され、本県では商政課が窓口となっている。
- ・ 群馬県産業支援機構では、群馬県事業引継ぎ支援センターのほか、群馬県事業承継ネットワーク事務局として、また、中小企業庁のミラサポ事業の専門家派遣制度を活用するなどして、事業承継支援を実施している。

4. 営業店の担当者の意識の持ち方

- ・ 事業承継について、取引先が身構えずに相談してくれるようになるためには、営業店の担当者が、どのような点を意識すればよいか、を教えてほしい。
- ・ 信用金庫の担当者が事業承継の経験が少ないのと同様に、例えば30年選手である経営者にとっても、事業承継は初めての経験であり、不安が大きい。したがって、相手の会社を大事に考えていることを一途に伝え、「初めて同士なのであるから、一緒に進めていきましょう」といって、経営者と共感を持つことが重要である。そうすれば、経営者から「この担当者は、当社のことを心から心配してくれている」、「この担当者はヤル気がある」などと思われ、同志のような良好な信頼関係を構築できる。このやり方であれば、女性職員や若手職員でも取り組むことができる。
- ・ 私は、経営者の配偶者と話すことを推奨している。中小企業の経理担当は、配偶者であることが多い。このため、後継者がみつからない場合、配偶者が後継者になる。最近、未亡人となった配偶者がM&Aの相談に来るケースが増えている。事業を承継して1年もたたないうちに、ストレスをため込み、経営に行き詰まり、結局、会社を手放すことになる。経営者の配偶者に、未亡人が苦しみながらM&Aを行う事例を説明することで、配偶者も自分の問題であることに気づき、関係者と真剣に話をはじめると、経営者の配偶者と、是非、対話をしてほしい。

5. 事業承継の課題の引出し方

- ・ 当金庫では、資料を使って、経営者の事業承継ニーズを探っている。しかし、営業店の担当者は、経営者と事業承継に関する対話を行いにくい状況にある。課題の引出し方でよい方法があれば、教えてほしい。
- ・ 事業承継の課題をうまく引き出すことに長けた信用金庫職員に共通する特徴は、コンサルティングや支援を行うという考えをもたず、「御社が大好きで、心から心配している」という思いを素直に伝えている点である。逆に、顧客

になかなか出向けない職員の特徴は、顧客に役立つ情報や知識をもっていかねばいけないと思って、気負ってしまい、なかなか足を運べなくなる点にある。要するに、教えに行くのではなくて、教わりに行くのである。聞きに行くだけなら準備はいらない。この点を理解すれば、面談しやすくなるし、課題をうまく引き出せるようになる。

- ・ 信用金庫の役員から、営業店の担当者が、アンテナを高くして情報を取るにはどうすればよいか、と聞かれることがあるが、特別なやり方があるわけではない。担当する会社に興味を持ち、経営者に様々なことを聞き続けることである。そうすれば、おのずと情報が取れて、課題もみえてくる。端的に言えば、慣れの問題である。ある信用金庫では、女性担当者が事業承継の話が日常会話のように行っている。特別に気構える必要はなく、気楽な気持ちで不安を払拭し、経営者と何回も面談して慣れることが成功の近道である。

6. 本部担当職員の人材育成

- ・ 営業店の担当者が取引先に事業承継の話をする際に、担当者を支援する本部職員の役割はどうあるべきか、について伺いたい。
- ・ 本部職員が営業店の担当者と同席して、取引先と事業承継の話を進める際に、知識先行で対応してはいけない。本部職員が専門用語を多用すると、同席している営業店の担当者も萎縮してしまう。

最初に問題点を洗い出す局面では、経営者の認識が実態と異なることが多い。したがって、経営者自身にできるだけ多く話をさせることが重要である。自社株対策の相談で話を聞いていたら、問題点は、後継者との関係がうまくいっていないことであった、というケースもある。

対応策を検討する局面でも、相手にどれだけ話してもらうか、が重要である。本部職員や担当者は、時折、質問するのみで、しっかりと話を聞いているだけでよい。専門家は知識を与えたがるが、それでは、経営者の気づきにつながらない。担当者が黙って聞いているだけでも、経営者が本音で語るうちに、気づきを得て、「今日はよい話を聞かせてくれてありがとう。頭が整理でき、目からうろこが落ちた」と語り、担当者が感謝されるケースもある。

本部職員が、率先して聞き上手に徹するという模範を示せば、営業店の担当者も自信をもって、取引先に聞く姿勢で、事業承継の話を持ち出せるようになる。これに尽きると考えている。

- ・ 取引先に話を切り出すには、きっかけが必要である。当社では、事業承継のパフレットを作成しているので、これを取引先に見せながら話を進める

のが得策であろう。面談内容を記録して振り返ることにより、担当者も徐々に慣れていく。事業承継は、慣れることによってもたらされる効果が大きい業務である。

7. 外部専門家との連携

- ・ 事業承継支援で、弁護士等の外部専門家を招聘する際の注意点を教えてほしい。
- ・ 経営者は、経営に関する経験は豊富であっても、事業承継は初めてであり、問題点を的確には把握していない。経営者が問題と考えていたことと別のことが問題であることも多い。出発点を間違えると大変なことになるので、信用金庫の担当者は、経営者と十分に話しあい、問題の本質が何かを的確に把握する必要がある。外部専門家は、自分の立場で意見を語るため、専門家同士の間で意見の乖離が生じることがある。経営者が様々な専門家の話を聞けば聞くほど混乱することもある。したがって、信用金庫の担当者は、外部専門家に丸投げせず、常に、経営者の本音を探り、それを外部専門家に丁寧に説明し、経営者にとって最適な方向性を打ち出してもらってほしい。信用金庫の担当者が、外部専門家とのつなぎ役になれば、経営者は安心して事業承継を進めることができる。
- ・ 信用金庫の担当者が、経営者の言葉をそのまま外部専門家に伝えるだけではうまくいかないことが多い。経営者との話しあいのなかで、経営者の承継に関する思いや考え方を固めていくことが重要である。そうして固めた思いや考え方を外部専門家に説明し、共感してもらえる外部専門家を見極めたいうえで、連携していくことが大切である。

8. 情報の引出し方

- ・ 当金庫の取引先で、70歳代の社長が急逝し、子息が承継せず、廃業したケースがあった。もう少し親身になって、問題となる情報を早期に引き出し、対応していれば助けることができたかもしれないと後悔している。事業承継では、どのような情報を引き出せば、外部専門家に対して、案件を円滑に引き継げるのか、について、マニュアル等があれば教えてほしい。
- ・ 取引先から情報を引き出すためのマニュアルやチェックリストの作成を試みたが、相談内容の個別性が強すぎるため、経験を積むことしかないとの結論になった。結局、顧客に対して聞き上手になるしかない。当法人では、顧客を訪問する際、会社や経営者の情報をあえて入手せず、一からヒアリング

を行っている。「社長は何を作っているんですか」、「社長はおいくつで、あと何年くらい経営ができると考えていますか」、「いま一番困っていることは何ですか」などの質問を行い、こちらの質問に相手が答えるなかで、相手に気づきを与えていくことが理想である。

- 相談者と世間話をするのが重要である。経営者から「最近、信用金庫の担当者との対話する時間がかなり短くなった」との指摘をよく受ける。営業店の担当者は多忙であるから、預金や借入に関する話を終えると、すぐに帰ってしまうそうである。こうなると、経営者がいろいろな問題を相談したいと思っても、言っても無駄であると思われ、何も話さなくなる。昔の担当者は、取引先とできるだけ多く世間話をして、そのなかで重要な情報を引き出そうとしていた。現在の担当者は多忙であるが、ときには世間話をしながら情報収集に努めるとよい。

以 上