

2018 年 12 月 14 日

日 本 銀 行  
金融機構局金融高度化センター

### 事業承継支援に関する地域ワークショップ(埼玉県内信用金庫向け)の模様

日本銀行金融機構局金融高度化センターでは、2018 年 11 月 6 日、埼玉県内に本店を置く信用金庫を対象とした「事業承継支援に関する地域ワークショップ」を以下のとおり開催した。

日 時：2018 年 11 月 6 日（火）14 時 00 分～16 時 10 分

会 場：日本銀行本店 金融機構局会議室

#### <プログラム>

##### ▼開会挨拶

菅野 浩之（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

「金融機関における事業承継支援」

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）

##### ▼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>

埼玉縣信用金庫、川口信用金庫、青木信用金庫、飯能信用金庫、東京ベイ信用金庫

—— 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. 事業承継支援の推進策

### (1) 事業承継支援の対象とする企業の選定方法

- ・ 当金庫では、営業推進部と審査管理部が事業承継支援を所掌し、ライフステージや債務者区分でセグメント化してヒアリングを行い、事業承継の潜在的ニーズの把握に努めている。もっとも、営業店からの相談を待つ受け身の体制にとどまっており、今後、潜在的ニーズの掘り起しを行うためには、経営者に対してどのようにアプローチしていけばよいかを、ご教示いただきたい。
- ・ 当金庫では、事業承継の潜在ニーズを把握するため、経営者が70歳以上である企業のリストを作成し、営業店に渡している。また、取引先に関する事業承継の実績を把握するため、関東信用金庫協会から当金庫に寄せられた事業承継に関するアンケートを模したシートを作成し、営業店に対して、「担当者の記憶ベースでよいから、事業承継の事例を報告せよ」と指示している。2016年度では、全営業店（27店舗）で40件の事例が報告された。内訳は75%が親族内承継、25%が親族外承継であった。2017年度には、M&Aの事例が報告され、当金庫の事業承継支援のかたちが変わってきていると感じている。

営業店に定期的に報告してもらうことで、営業店側も「そろそろ来る頃だな」と準備するようになる。一方、事業承継支援の実績が無い営業店があぶりだされるため、その実態を把握し対応策を考えることが課題となる。本部は、取引先のみならず、営業店長に対しても「目利き力」を高める必要がある。

### (2) 事業性評価に関する本部施策の営業店への浸透策

- ・ 当金庫では、事業承継が必要な先をリストアップしたが、ヒアリングしやすい取引先ばかりが対象となってしまう。営業店に対する指示の出し方で、良い方法があれば、ご教示いただきたい。
- ・ 営業店に事業承継支援の手法を浸透させていくためには、当金庫が事業性評価を導入した方法が参考になると思う。当金庫は、2016年4月に事業性評価シートの枠組みを導入した。事業性評価の実施にあたり、営業推進部、融資管理部、事務管理部、電算部門、地域サポート部等の本部課長を集め、組織横断的な業務拡充の検討を行った。検討結果に基づく施策を経営に諮ったところ、「記入項目が多すぎる。今まで何度も挑戦してできなかった。できるわけないだろ」と一蹴された。しかし、事業性評価シートの導入は必要であったため、入力対象企業を絞って導入することで、経営の

了承を得た。初年度は、入力対象企業をモニタリング先の 280 先（1 店舗当たり約 10 先）に絞り、2 年目は、自己査定上位先の 1,000 先（1 店舗当たり約 40 先）に広げた。3 年目の本年度は、自己査定下位先、保証協会保証付貸出のみの先、創業先などに広げ、1,500 先（1 店舗当たり約 50 先）にした。この 1,500 先のうち 40%程度が入力できている。他金庫からは、「うちは 1 店舗当たり 100 先にした」とか、「渉外担当者 1 人当たり 2 先を指定して作らせた」などの話を聞くこともある。しかし、業務をキャンペーン的に推進すると、実績は積み上がるが、一過性の動きで終わってしまい、営業店に業務が定着しない。当金庫では、「少しずつ実績を上げていく」方針で進めている。多くの担当者に携わらせ、しかも忘れないようにさせるため、営業店にしつこく働きかけている。また、業績表彰制度に組み込み、1 項目でも入力すれば点数を付与し、全店に対して定期的に入力実績を還元する。そのうち、入力実績が少ない大型店も、自主的に入力するようになる。急いで結果を求めず、漸進的に進めて定着を図るやり方で進めている。

## 2. 事業承継診断後の対応

- 当金庫では、昨年、全与信先の 1 割を目標に、純資産額 30 百万円以上、経営者の年齢 55 歳以上である 653 先の事業承継対象先を抽出し、対象先以外も含め 171 先の事業承継診断を実施し、診断先を「後継者決定先」、「後継者未定先」、「後継者不在先」に分類した。しかし、事業承継計画の策定、M&A の展望、外部機関との連携などに対する体制が整備されておらず、方策について検討が進んでいない。こうした状況下、支援策の策定にどのように取り組めばよいかをご教示いただきたい。
- 当金庫も、「後継者あり」、「後継者未定」、「後継者なし」で分類したうえ、相談先の有無、就業員の数（10 人以上か 10 人未満か）により、12 通りに区分している。このうち、相談先がない先への対応方針等について、ご教示いただきたい。
- 当金庫では、2017 年度に事業者向け「事業承継セミナー」を 4 回開催した。53 先が参加し、31 先が事業承継相談会にも出席した。本部では、これらの情報を営業店に還元し、営業店に対して、これらの事業者の中から事業承継支援に取り組みたい先を 1 先選ぶように指示している。全営業店が「やりやすい先」を 1 先だけ選ばばよい。信用金庫の企業支援部門は、事業承継だけではなく、急に、創業や廃業の案件に対応しなければならないこともある。営業店に「手取り・足取り」で指導しようとしても、マンパワーが足りず、営業店といっしょに考えるかたちで進めている。営業店も、1 先を選ぶのであれば、

ハードルは高くない。営業店にその 1 先の事業承継に取り組むように指示して、各店舗の取組みの進捗状況を定期的に還元する。「全店でこれだけ進んでいる。やってない店はがんばれよ」と発信すれば、営業店も「がんばらなくてはいけない」と思うようになる。「部店長会議等で情報発信」したうえ、「事例を全店に情報還元」する回転をかたちづくっている。

### 3. 中小企業の M&A における買い手の探し方

- M&A 業者を利用すると、最低数百万円の手数料を請求される。しかし、金庫の取引先では、こうした高額な手数料を支払うことは困難なため、M&A 業者を利用できないのが実情である。他の金庫はどのようにしているのかを伺いたい。
- 当金庫では、直近で、人材派遣業の子会社であるマッチングサイト会社と提携した。当金庫の取引先は小規模であり、そうした先の M&A に対応する受け皿として用意したものである。今後、積極的に活用して、事例を積み上げていきたい。
- 大手 M&A 業者では、譲渡する資産規模に逆比例する手数料体系（たとえば、5 億円までを 5%、5～10 億円を 4%、10 億円以上を 3%とする）を取り入れたうえ、高額な最低料金を設定している先が多いと聞いており、信用金庫の取引先が利用するのは困難であると思われる。マッチングサイト会社も、手数料として譲渡資産の数%を求める先が多いが、最低料金を設定していない先もある。
- 中小企業の経営者が、事業拡大を目指して、売り手を探すなかで、M&A 業者から、買収が成立しないにもかかわらず、高額な紹介手数料を徴求され、最終的には、自社を売却してしまった事例もある。中小企業は、マッチングサイト会社に対してさえも警戒心が強い。

こうしたなか、中小企業の経営者が M&A によって自社を売却する場合、取引先、出身先、仲の良い近隣先などから買い手がみつかることが多い。しかし、この際に問題となるのが、借金の開示と譲渡価格である。

経営者の心中では、借金を開示したくない心情が渦巻いている。このため、金庫の担当者が、経営者に寄り添い、経営者がどうしたいかを忍耐強く聞いてあげる必要がある。

譲渡価格については、通常、買い手が、売り手の想定価格の半値程度まで値切った価格しか提示しないことが多い。このため、自社株式の株価算定を行っても、あまり意味をなさない。売り手も買い手も金融機関の扱いに長けていて、複数の金融機関に打診したうえで、自分に有利な価格を提示する金融機関を利

用することもある。取引先から天秤にかけられると、金融機関の順位としては、信用金庫はかなり劣位になる。取引先が「他の金融機関は、こんなことができますよ」と営業店を攻めてくることもあり、本部が営業店をしっかり支えないと、肩代りされてしまう。信用金庫でも、信金中金や信金キャピタルなどの系統機関を活用して、しっかり防衛するべきである。系統機関は、取引先が小規模で手元資金が少ない状況を説明すれば、非常に安価でも対応できる専門家や手法を探してくれる。

なお、専門家を活用して、事業承継支援の手続きが進むと、金庫の関与が薄くなることが多いが、そうした時点でも、経営者は心細いものであるから、信用金庫の担当者が経営者に寄り添い、経営者の話を聞いてあげることが大切である。

#### 4. 事業承継支援に関する内部体制の強化

##### (1) 増員なき本部の体制強化

- ・ 当金庫も今年度より事業承継支援に注力したが、体制を整える前にスタートしたため、「本部の体制が整っていない」との批判を受けた。そのため、直近で組織変更した信用金庫やライバルとなる地方銀行と面談し、体制面の変更点をヒアリングした。どの先からも「組織を変更したのは、その分野を強化したいからであり、人材を投入した」という当たり前の回答を受けた。当然な話である。「増員せずに体制を強化しろ」というのはそもそも無理な話であると考えてるが、「そうは言っても、現状では、いろいろな問題があつて、人を増やせない」となりかねない状況にある。こうしたなかであつても、できることをするしかないので、とりあえず、一定年齢以上の経営者に面談して、取り組みやすい先から着手することになっている。また、本部だけではやりきれないので、営業店に取り組んでもらうため、職員のレベルアップ策として、通信添削の資格試験を受験させている。「経営者に対して、どのように話を聞けばよいかわからない」という悩みを抱える営業店の担当者が多いため、現場のヒアリング力を向上するための話法の標準化を進めていきたい。

##### (2) 営業店における専担者の配置の是非

- ・ 投信販売について、マネーアドバイザーを営業店に配置する金庫があると聞いている。今後、事業承継支援アドバイザーを各店舗に置く作戦をとる金庫も出てくるかもしれない。その場合、結局、まとめ役の本部が大変になるので、当金庫では、こうしたアドバイザーの配置はしない意向にある。営業店にアドバイザーを配置した場合、名目上は、アドバイザーが他

の営業店員を指導して一緒に案件を進めることになるが、現実には、「専門家なのだから」とアドバイザーだけに事業承継支援業務が集中して、アドバイザーが忙殺される事態に陥る。すると、アドバイザーに選任された職員が、やる気をなくし、案件が進まなくなる悪循環に陥るおそれがある。したがって、営業店が事情に応じて担当者を選び、事業承継支援業務が、広く浅く浸透する体制をつくる必要がある。

### （３）営業店に対する本部の指示方法

- ・ 事業承継診断を実施した先に対する事業承継支援の進め方について、いままでは、営業店が多忙ななかで、営業店にまかせるのは申し訳ないという想いもあり、本部だけで取り組むことを考えていた。しかし、今回の議論を踏まえ、営業店から出てきた案件を整理して、個々の先について対応策を営業店に投げかけ、営業店に取り組んでもらう方法であれば、かなりの案件に対応できると感じている。

- ・ 本部が、営業店に対して「この取引先の事業承継支援に取り組め」と指示を出すと、営業店は「またやらされたよ」と後ろ向きになりがちなため、営業店に対象先を選んでもらう方がよい。一方で、営業店から大量に案件を出してもらっても本部は受けきれないので、1店舗当たりの上限数も設けた方がよい。営業店は、試行錯誤しながらも、適切な銘柄を選んでくる。この作業がうまく回転するようになれば、営業店長の対応も変わる。

また、選定した先に対する支援状況を分析し、傾向を見出すことも重要である。傾向を把握できれば、部店長会議や営業店との面談でも、「この傾向に対して、この施策を打つことが有効である」と施策や方向性に説得力が増す。金融庁や関東財務局などの金融当局も、こうした傾向に関する報告を求めているようである。また、トップが金融当局からヒアリングを受ける際にも、胸を張って傾向を報告できる。傾向の分析は面倒な作業であるが、しっかり行うことが得策である。

### （４）若い世代の育成に関する悩み

- ・ 日本の金融機関の人員構成は、よくワイングラス型と言われるが、当金庫の外回りの担当者は、ガラスの軸となる 30 歳代や 40 歳代の中堅層が、折れてしまいそうなほど少なく、8 割が 20 歳代の若手職員となっている。こうした若手職員は、仲間と一緒にいないと仕事ができず、一人で取引先に駆け込む営業には不向きな世代である。こうした若手職員に対するノウハウ伝授のため、少ない中堅層に代わり、年長者が彼らと同行することもあるが、年長者と取引先との面談内容について積極的にメモを取ろうとし

ない。また、営業の基本である粗品の提供を忘れてしまい、取引先からクレームを受けることもある。こうした世代に対して、事業性評価や事業承継支援を実践させていくために、どのように指導していくべきかを悩んでいる。

## 5. 債務超過企業や廃業を展望している企業への対応

### (1) 債務超過企業の事業承継

- ・ 当金庫の営業店では、従業員もいない債務超過先から事業承継の相談を受けることがある。事業引継ぎ支援センター等の活用を念頭においているが、業況が厳しく、M&A も困難そうな先に対する支援について、良い方策があればご教示いただきたい。
- ・ 当金庫の取引先にも、従業員がいなくて多額の借入がある債務超過先が多数存在する。この場合、経営者に寄り添い、どのようにしたいのかを聞くことである。経営者の話をしっかり聞いて、金庫が導ける道があるかどうかを冷静に判断する。導ける道があっても、経営者が拒絶したら、金庫はどうすることもできない。また、導ける道がない場合、金庫は条件変更を続けるしかない。
- ・ 多額の債務を抱える企業が事業を承継する際には、債務調整が必要となる。そうした際には、事業引継ぎ支援センターよりも再生支援協議会を活用の方が望ましい場合もある。再生支援協議会の活用では、経営改善計画の策定等に関して補助金を利用できる場合もあり、解決策が広がる可能性がある。また、経営者保証が問題となる場合、経営者保証ガイドラインを活用して、経営者に全財産を開示してもらい、経営者保証を解除することになるが、この手続きも再生支援協議会の方が長けている。しかし、経営者は自分が事業再生を必要とすることを受け入れきれず、再生支援協議会ではなく、事業引継ぎ支援センターを活用したい意向が強い。したがって、多額の債務を負う企業の事業承継では、当初から、事業引継ぎ支援センターと再生支援協議会の両者が関与して、事業承継を進めていくことが考えられる。公的機関のあり方は各都道府県で様々であり、運営上、難しい面もあるが、こうした動きを模索することも一案であろう。

### (2) 廃業を展望している企業への対応

- ・ 事業承継診断等の結果、廃業を展望している先も見受けられる。こうした先に対して、どのような支援をすればよいかをご教示願いたい。

- ・ 廃業支援については、再生支援協議会や地域経済活性化支援機構（REVIC）の活用が考えられるが、特定調停を積極的に活用している金融機関もある。特定調停は、多額の債務を有する債務者に関して、債務者である経営者と債権者である金融機関が予め調停条項案を策定し、裁判所に申立を行うことにより、債務を整理する制度である。特定調停に詳しい弁護士と連携して、特定調停に取り組むことも一案である。
- ・ 廃業支援は、かなりの負担を強いられる業務である。REVIC の特定支援業務がよく取りあげられるが、この制度は厳格な手続きを踏むため、負担が大きく、活用するには、金庫の担当者が負担に耐えられるかも勘案する必要がある。

廃業支援などの初めての取組みを行う際に、組織がどう動くかを、自分の経験を踏まえて、伝えておきたい。「組織は遠くで見守る」のである。「どんな状況か」と声をかけてくれる職員もいるが、多くの職員は、その場を去ってしまう。初めての取組みは、達成すれば評価されるが、途中では、担当者はかなり追いつめられる。だから、廃業のような難しい案件を手掛ける場合は、営業店の担当者と共に、経営者に直接会って、自分の耳で経営者の本音を聞き、経営者と自分が廃業について最後までやりきれんかの的確に見極めることが大切である。案件に関与しすぎて、通常業務が回らなくなるおそれもあるので、深追いは禁物である。営業店の協力も必要であり、取引先との親密さなどを勘案のうえ、取捨選択することが肝要である。

## 6. 信託を用いて法人・個人間の資産・負債を再構成した事例

### （１）事案の概要

- ・ 本事案の取引先は、当金庫の設立時から取引がある企業で、経営者が当金庫の総代を務めている。創業時は繊維業を営んでいたが、現在は、不動産賃貸業が収益の大部分を占めている。主要駅付近や自宅周辺に複数の賃貸物件を所有している。当金庫が融資している物件では、入居状況が良好であり、返済も問題ないが、他の金融機関が融資している物件では、空室が少々あり、返済額を見直している。
- ・ 同社の問題点は、①資産が法人と個人に分かれている一方、負債が法人名義であり、アンバランスが生じていること、②経営者および配偶者が、高齢かつ病気がちであり、相続を見据えた対策を講じなければならないこと、であった。また、経営者が、先代から事業を引き継ぐ際、婿養子入りしたため、親族への説明や調整に時間がかかり、苦労した経験があり、後継

者に同じ苦勞をさせたくないとの想いが強かった。顧問税理士からも有効な助言を得られていなかった。相続予定者は3人の娘であるが、このうち2人は既に結婚していて、別々に暮らしており、同居している独身の末娘は、同社と別の組織に就業している状況であった。

- ・ 同社に対して、外部の支援機関の提案により、新会社を設立し、資産と負債を新法人に集約し、同時に保証債務履行の税法上の特例を活用することを企図して、信託を活用するスキームを構築した。信託の活用で登録免許税や不動産取得税も軽減できた。この取引先は、不動産の修繕費の見通しを立てていなかったため、エンジニアリングレポート等を取得し、将来の修繕費を考慮した事業計画を作成した。これにより、個人と法人の資産・負債の区分が明確になり、事業資金の管理が容易になった。新法人に対して約30年の融資を実行したが、修繕計画を盛り込んだうえでも、追加資金が不要であることが確認できた。

## **(2) 信託スキームの構築にあたり考慮した点**

- ・ 信託スキームを提案するにあたり、取引先の意向に添うことを念頭においた。支援機関の選定では、全国信用金庫協会主催の研修において講師の実績がある先を選定した。同機関に有償で当金庫の職員向け研修を開催してもらい、関係性を深めたうえで、取引先に紹介した。紹介の際には、スキームの内容を説明し、取引先の意志を確認したうえで、契約を締結した。取引先に対しては、営業店長と融資役席が中心となって対応したが、取引先と外部の支援機関が面談する際には、本部の担当者も同席して、疑問点の解消等に努めた。本件は、支援の方向が全くみえない時点から相談に乗り、具体的なスキームを提案したため、取引先からも事業承継に関する円滑な道筋が示されたとして大変喜ばれた。

## **(3) 営業店の苦勞と事案に関するノウハウ共有**

- ・ 本件に関して、本部では10年以上関与し、信託スキームを構築してから融資実行まで3年程度を要した。営業店では、融資役席が日中は通常業務に取り組みながら、本事案の事務手続きを不備なく行うため、相当の負荷がかかった。

また、本件は、共有すべきノウハウが大きいと、外部の支援機関の方に、本件を題材にした職員向け研修を実施してもらい、案件の周知を図った。

## 7. 企業支援部門の立ち位置

- 企業支援部門は、取引先の経営状況が悪化した時点で、融資審査部門から案件を引き継ぎ、企業支援部門で対応できなくなった時点で、管理部門に案件を移管する。営業推進部門から一步下がって構え、対応を求められて初めて動き出すことになる。また、管理部門が多忙の場合、企業支援部門がずっと抱えざるを得ない。企業支援部門の金庫内における立ち位置は難しい面が多い。しかし、取引先に廃業されてしまったら、事業を復活することはほぼ不可能である。企業支援部門は、営業基盤の毀損を回避できる数少ない部門である。当金庫では、各営業店の担当者に、経営改善、事業再生、事業承継などの支援業務を幅広く経験させて、金庫全体における企業支援機能を充実させることが重要であると考えており、営業店に対して「ゼロはなくそう。1件でよいから、やってみよう」とより多くの職員が経験するように指導している。他の金庫でも、こうした点を踏まえて、企業支援業務に従事することが得策であると思う。当金庫も、他の金庫から教わるべき点が多々あると感じている。今後も、提携先との連携を深めながら、企業支援業務に邁進していきたい。

以 上