

「金融機関における 地域プロジェクト支援と事業承継支援」

2018年11月30日
日本銀行金融機構局
金融高度化センター



Bank of Japan



第一部

「地域金融機関における 地域プロジェクト支援」

目次

I .地域プロジェクト支援の概要

II .金融機関の取組み

北都銀行、八十二銀行、常陽銀行、
朝日信用金庫、秋田県信用組合

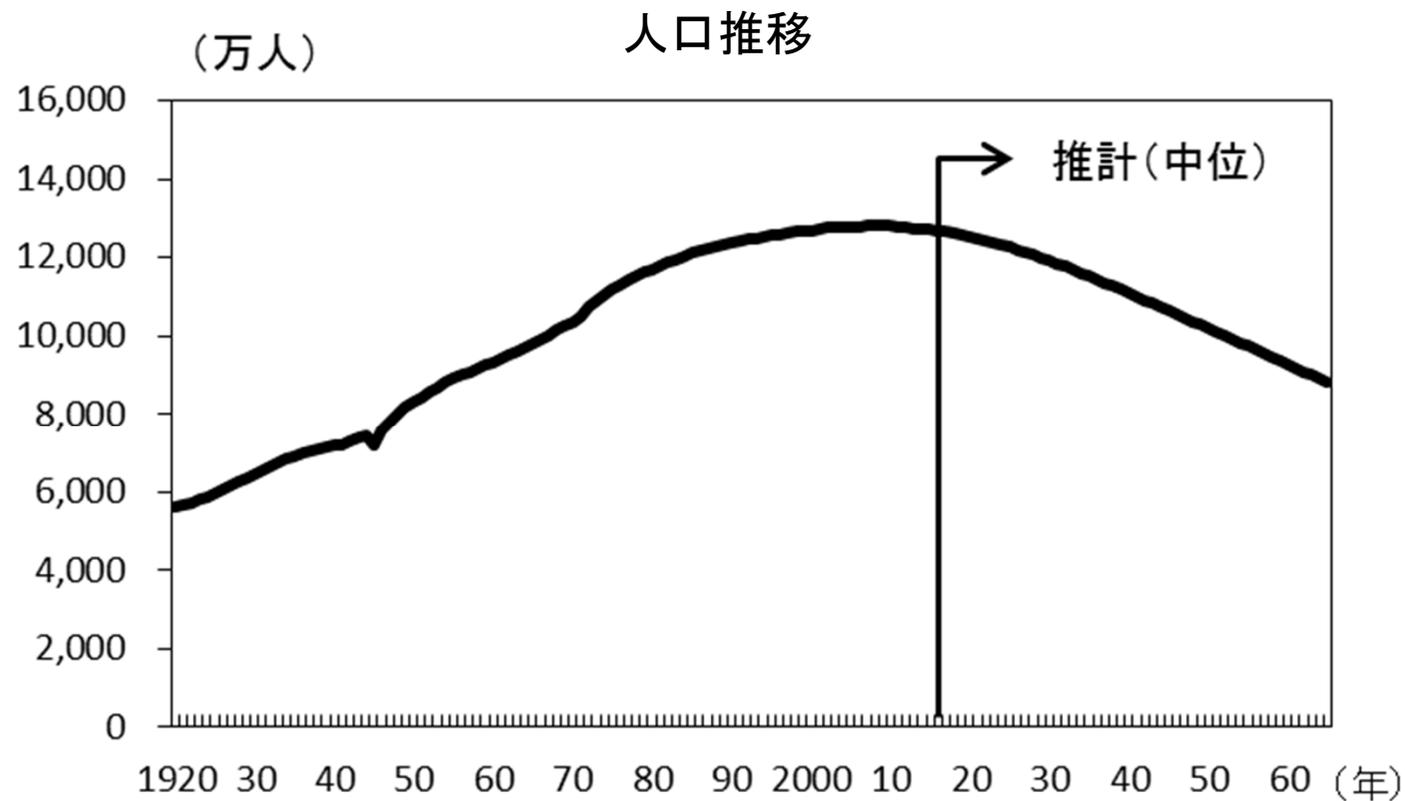
III . パネル・ディスカッションの論点

I .地域プロジェクト支援の概要

1. 日本の人口減少と地方経済の縮小

(1) 日本の人口減少

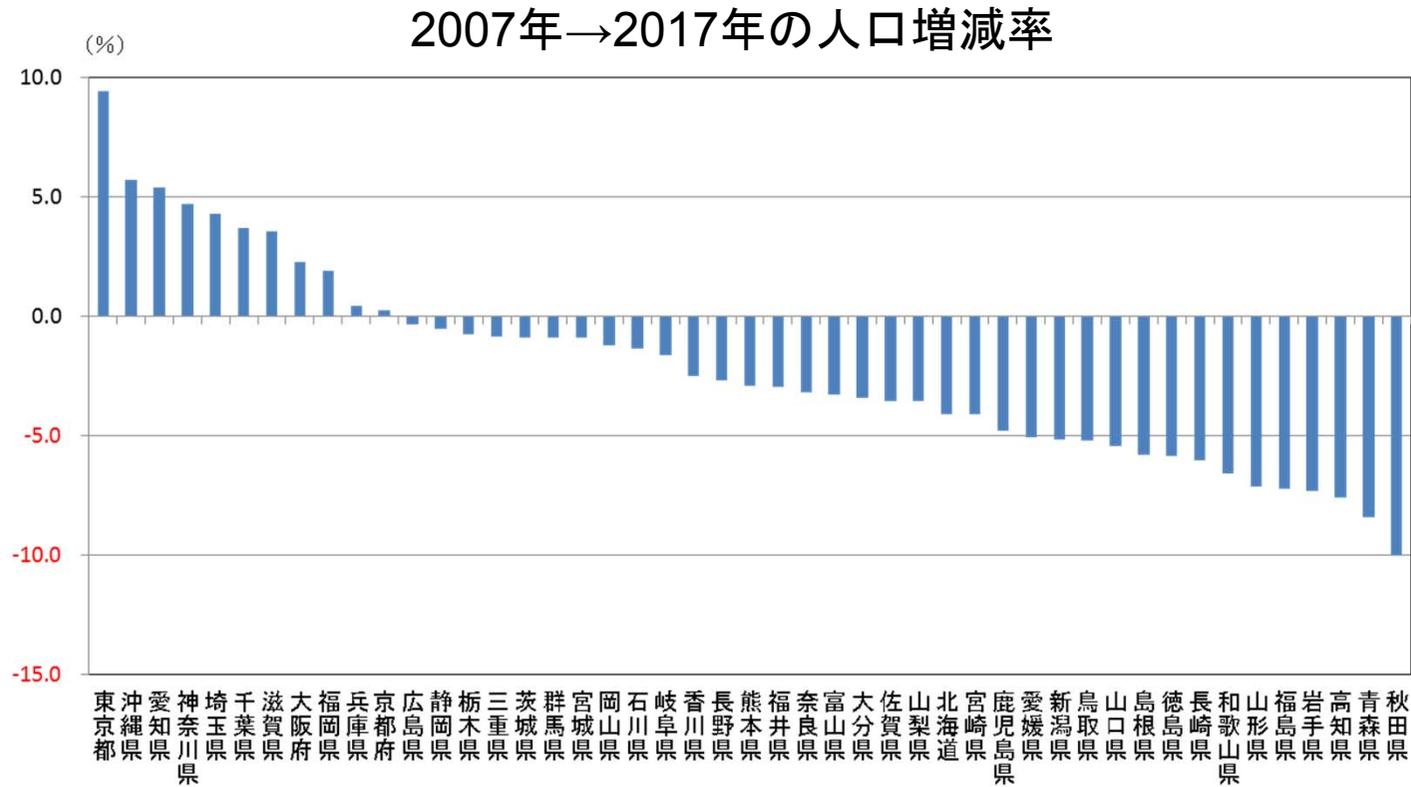
- ・日本全体の人口は、2011年頃から減少基調に転じている。



(出所) 総務省「人口推計」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」

(1) 日本の人口減少(続き)

・都道府県別にみると、都市圏では増加している一方、地方圏での減少が顕著。

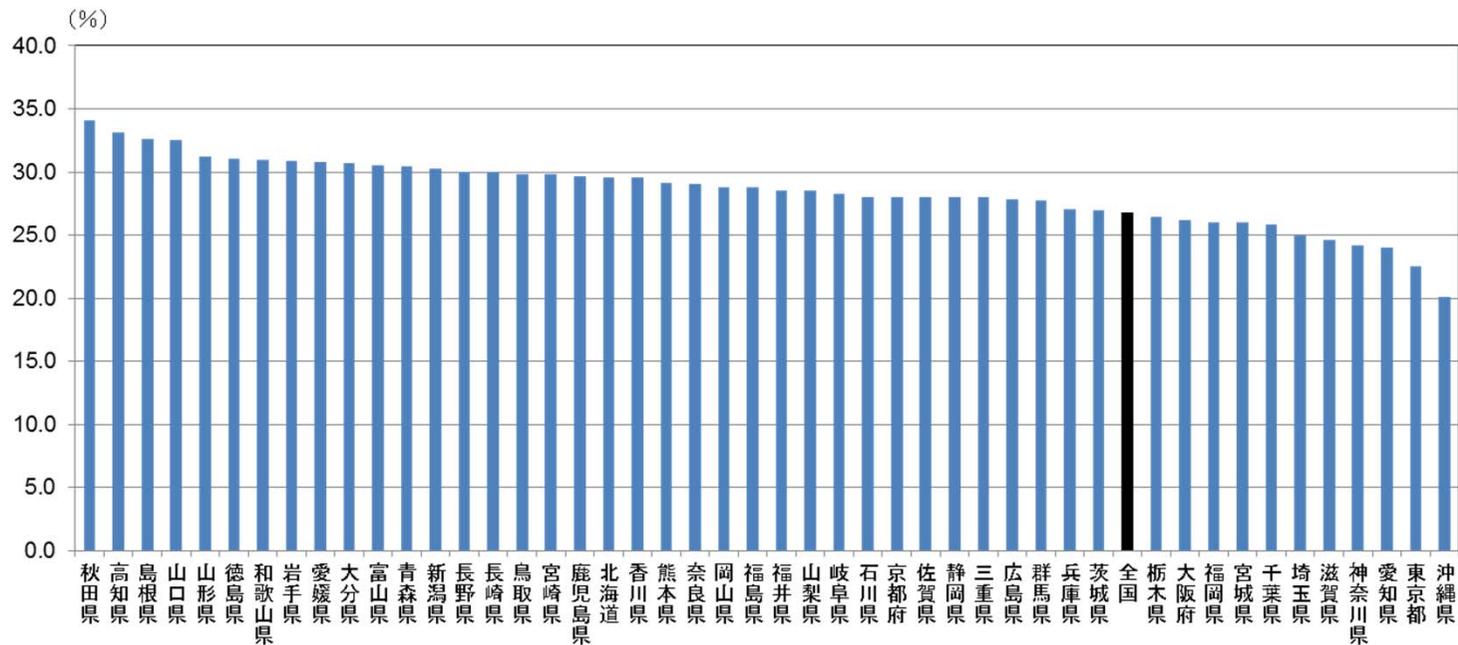


(注) 2007年3月31日時点→2017年1月1日時点の人口の増減率。
 (出所) 総務省「住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数」

(1) 日本の人口減少(続き)

・高齢化は、地方圏で顕著。

都道府県別にみた65歳以上人口の構成比



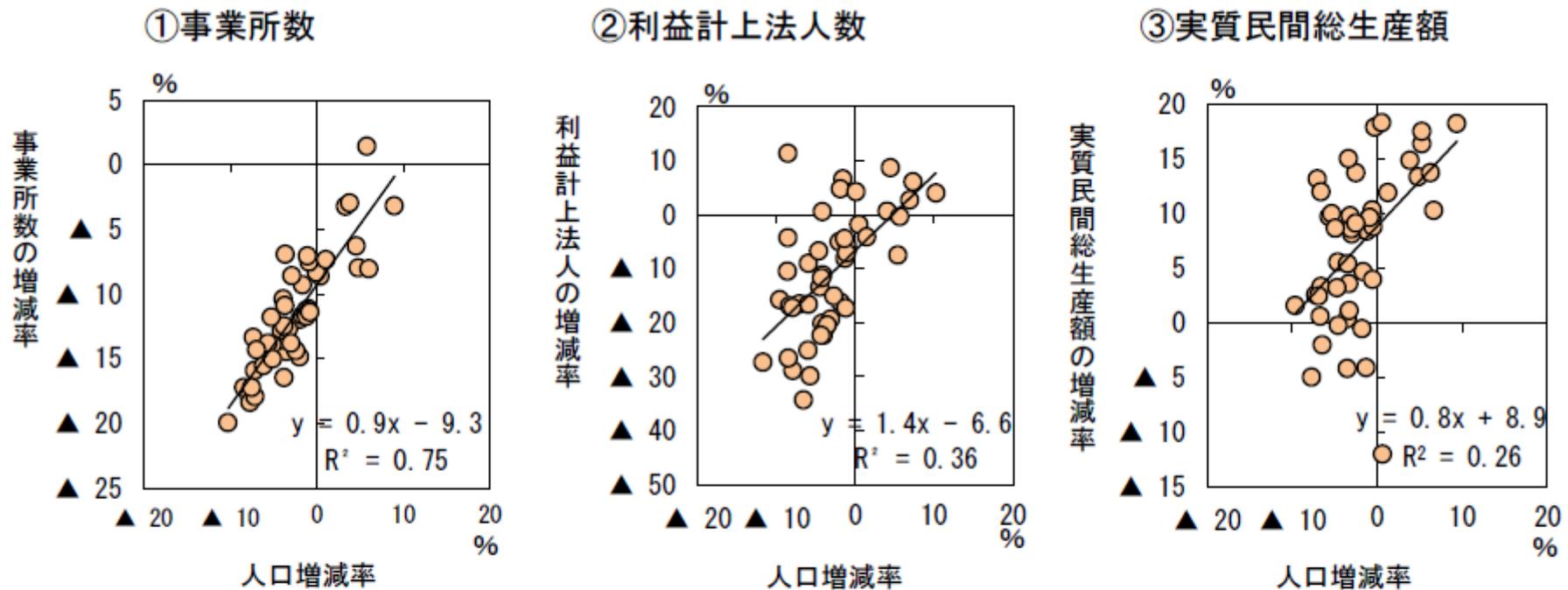
(注) 2017年1月1日時点

(出所) 総務省「住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数」

(2) 地方経済の縮小

- ・人口が減少すると、地域経済の活力が削がれる。

都道府県別の人口増減率と各種指標との関係



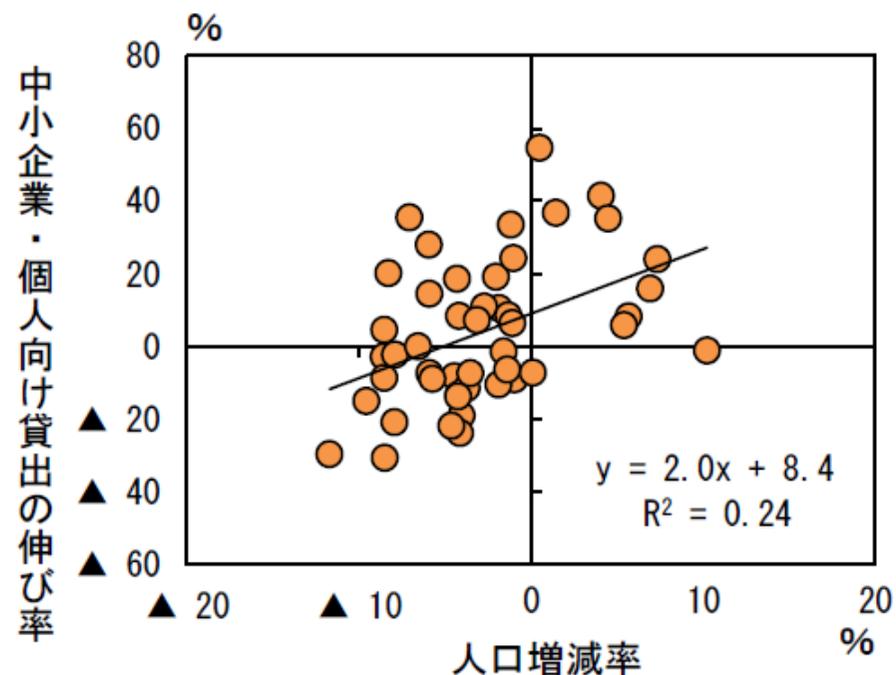
(注) 統計の公表頻度等の関係から、事業所数は2001年から2012年までの増減率、利益計上法人数は2000年から2013年までの増減率、実質民間総生産額は2000年から2011年までの増減率を使用し、人口はそれぞれ対応する期間の増減率を使用している。実質民間総生産額は、実質消費と実質投資の合計。

(資料) 総務省、内閣府、国税庁、日本銀行

(2) 地方経済の縮小

- ・人口が減少するほど貸出も減少。

都道府県別の人口増減率と中小企業・個人向け貸出の伸び率



(注) 2000年から2013年間の都道府県別人口増減率と、中小企業向け貸出と個人向け貸出の伸び率の相関。但し、観測期間中に合併等で決算の計数が変化した地域金融機関は除く。

(資料) 総務省、日本銀行

2. 地域プロジェクト支援

(1) 地域プロジェクトとは

・地域プロジェクト

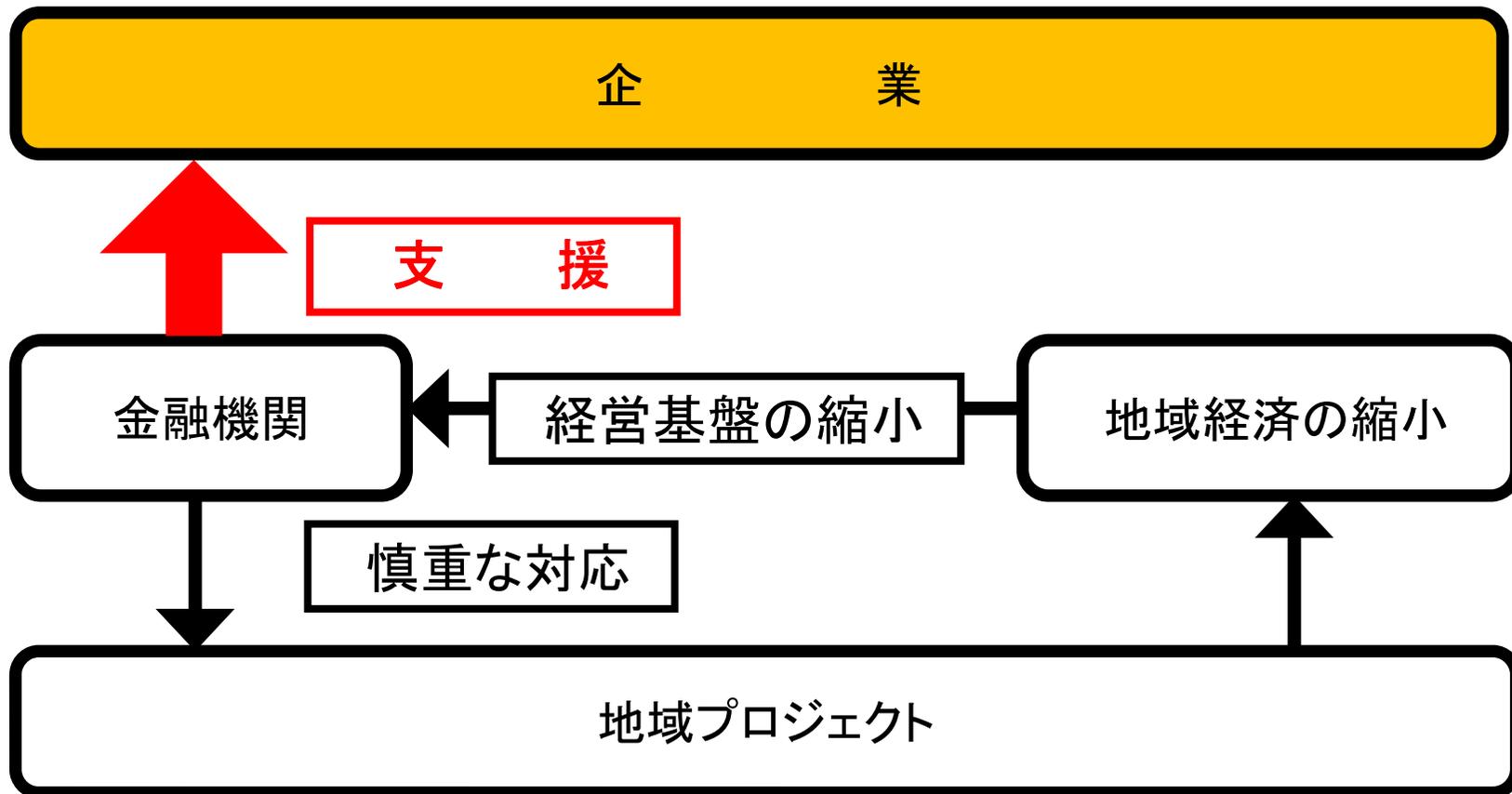
⇒ 地域に新たな事業・産業を
創造する取組み

- 既存の企業の枠を超えた面的発展
- 官民連携によるPPP*も含む

* Public Private Partnership

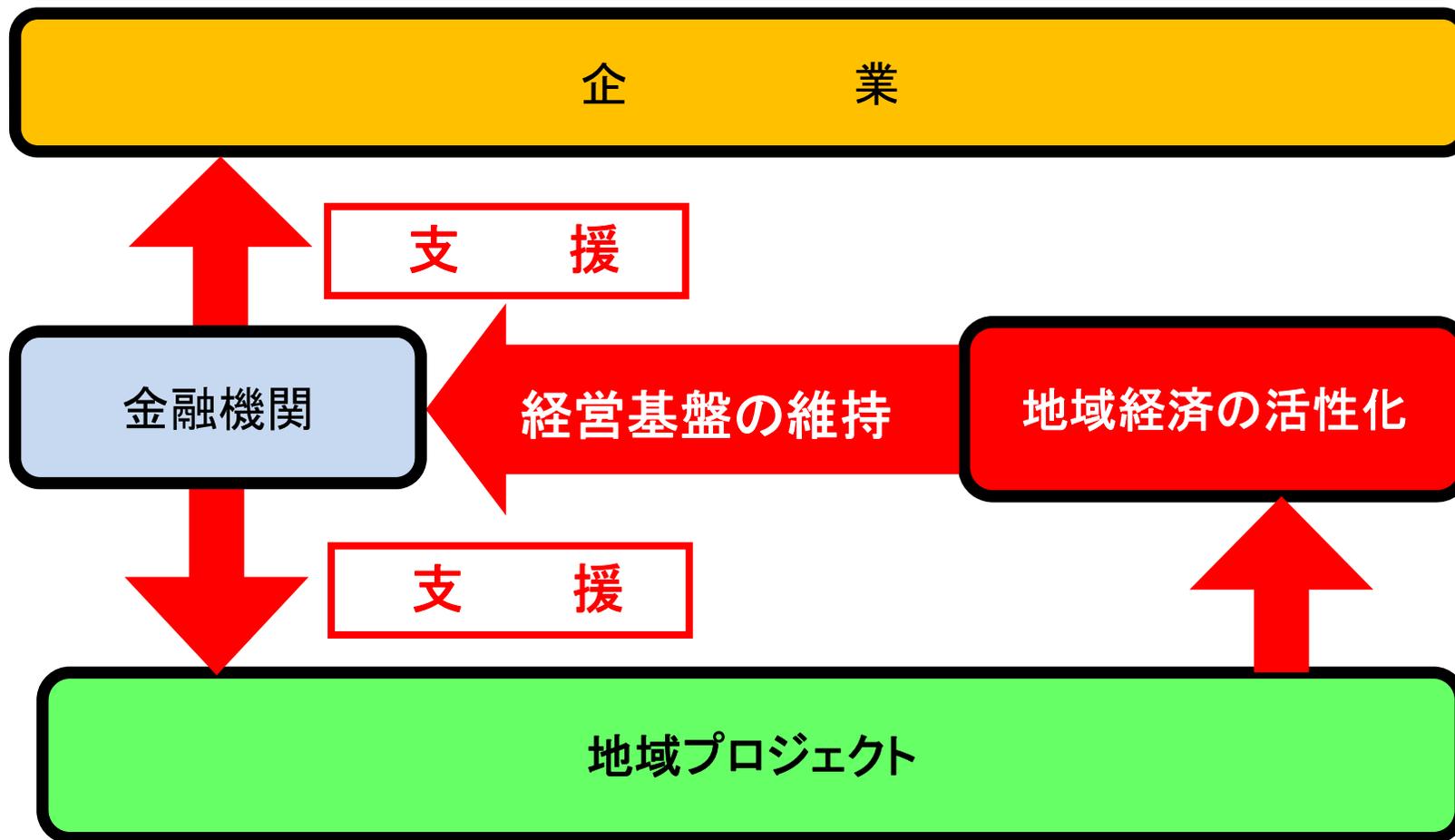
(2) 地域プロジェクト支援の理由

- 金融機関では、企業支援の取組みは広がっている一方、地域プロジェクトへの支援には慎重な先が多い。

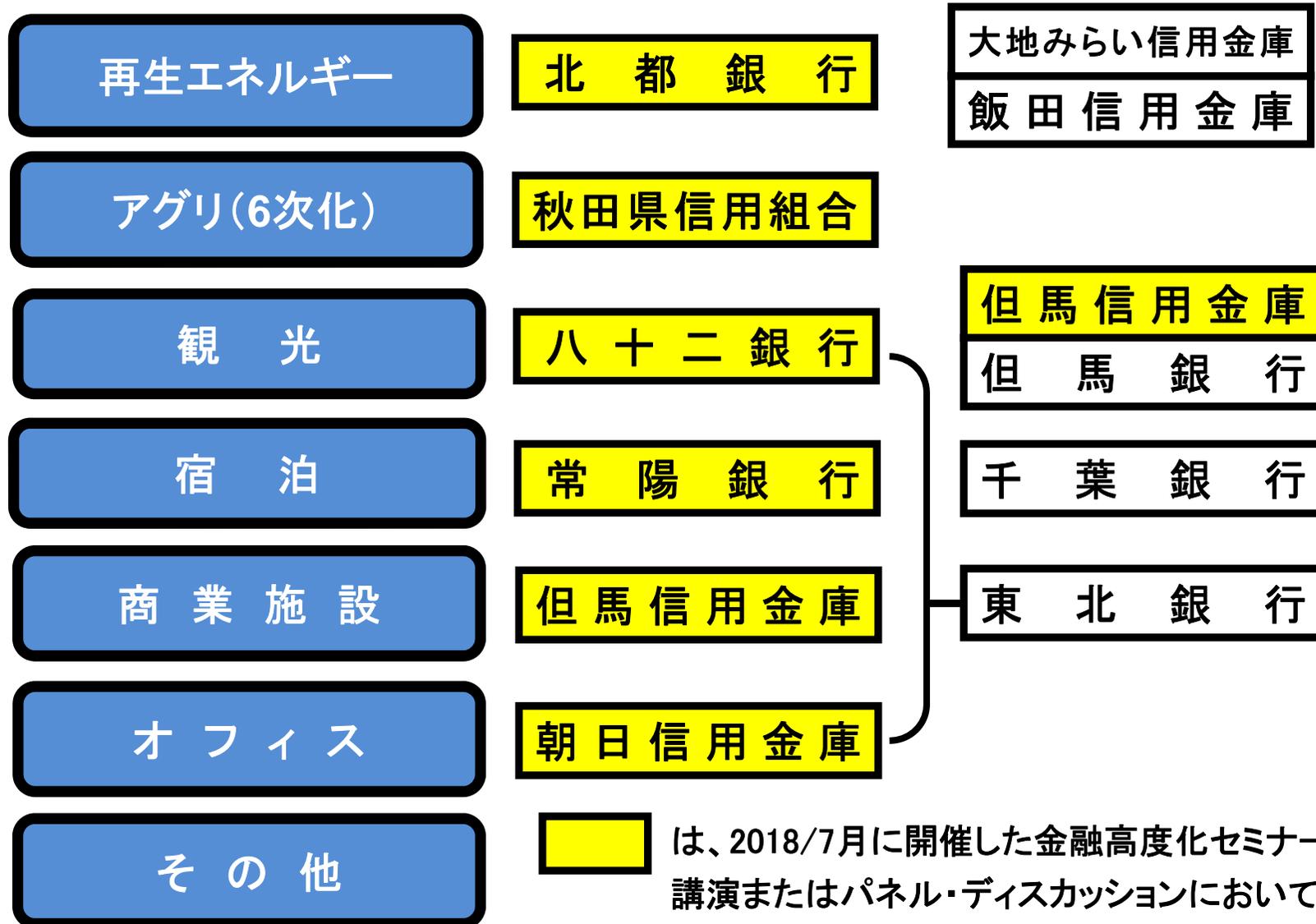


(2) 地域プロジェクト支援の理由

- 金融機関は、地域プロジェクトを支援すれば、地域経済が活性化し、経営基盤の維持が図れる。



(3) 多種多様な事業対象(以下、例示)



 は、2018/7月に開催した金融高度化セミナーの講演またはパネル・ディスカッションにおいてプレゼンテーションした金融機関。

(4) 政府の動き

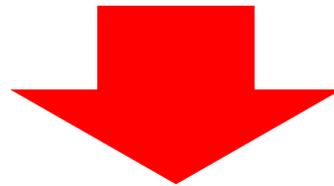
まち・ひと・しごと創生基本方針2017(抜粋)

Ⅲ. 各分野の施策の推進

1. 地方にしごとをつくり、安心して働けるようにする
 - ① 一次産品や観光資源、文化・スポーツ資源など地域資源・地域特性を活用した「しごと」づくり
 - ② 空き店舗、遊休農地、古民家等遊休資産の活用
 - ③ 地域未来投資

3. プロジェクトのリスク分担 (1) プロジェクトのリスクへの対応

・プロジェクトのリスクを
どのようにして負担するか



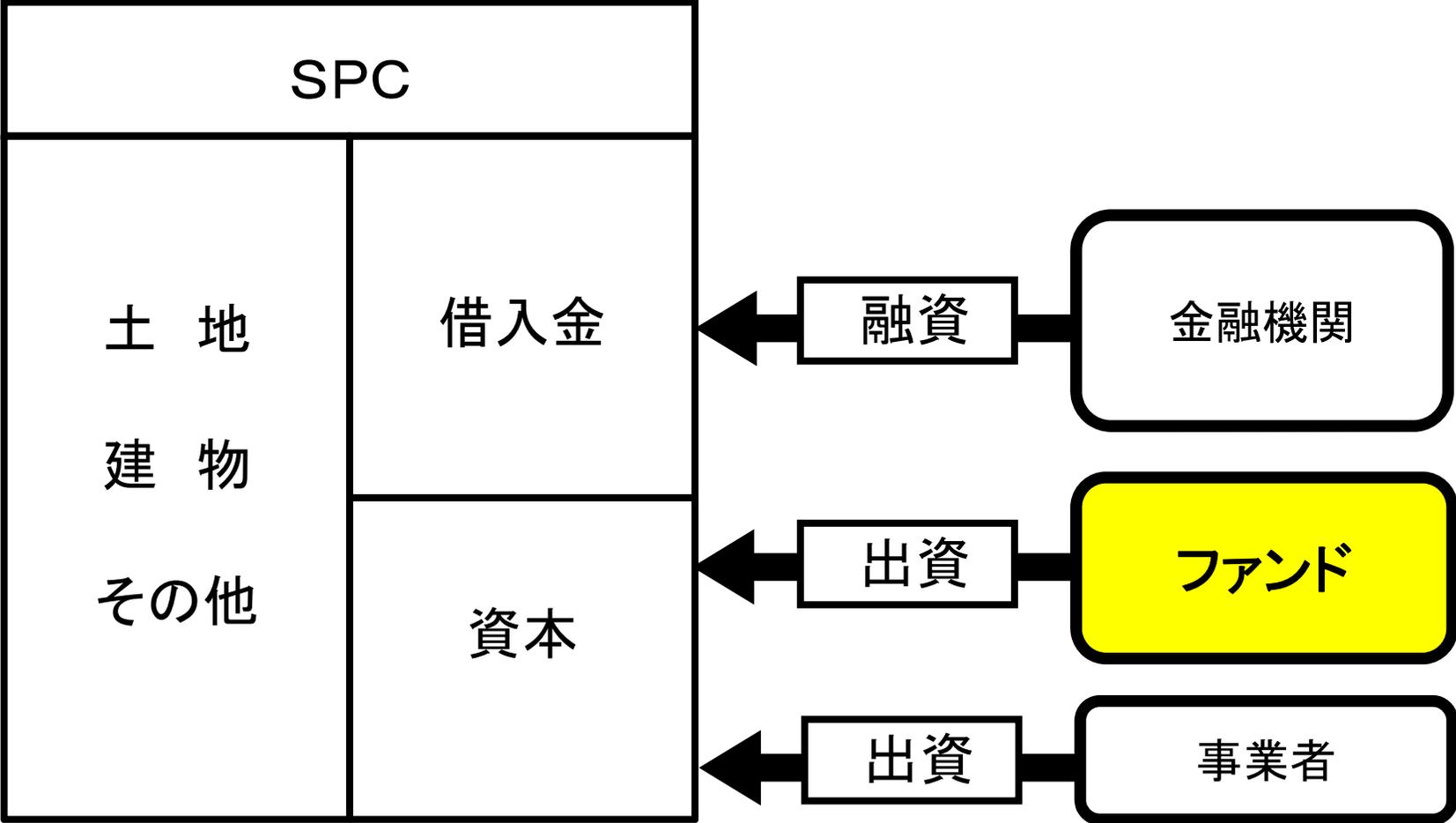
- ・プロジェクトファイナンス手法
- ・エクイティの確保（事業者、ファンドなど）

(2) プロジェクトファイナンス手法

・プロジェクトファイナンス(PF)とは
⇒ 返済原資を、特定のプロジェクト・事業から生み出されるキャッシュフローに限定するファイナンス手法

- SPCを利用した倒産隔離、ノンリコース
- 長期的なキャッシュフロー分析
- モニタリングによるキャッシュフロー改善

(3) エクイティの確保



(4) 公的ファンドの活用

- ・金融機関が設立したファンドの出資では、リスク分担が図られない。
⇒ 公的ファンドを活用したリスク分散。

(公的ファンドの例)

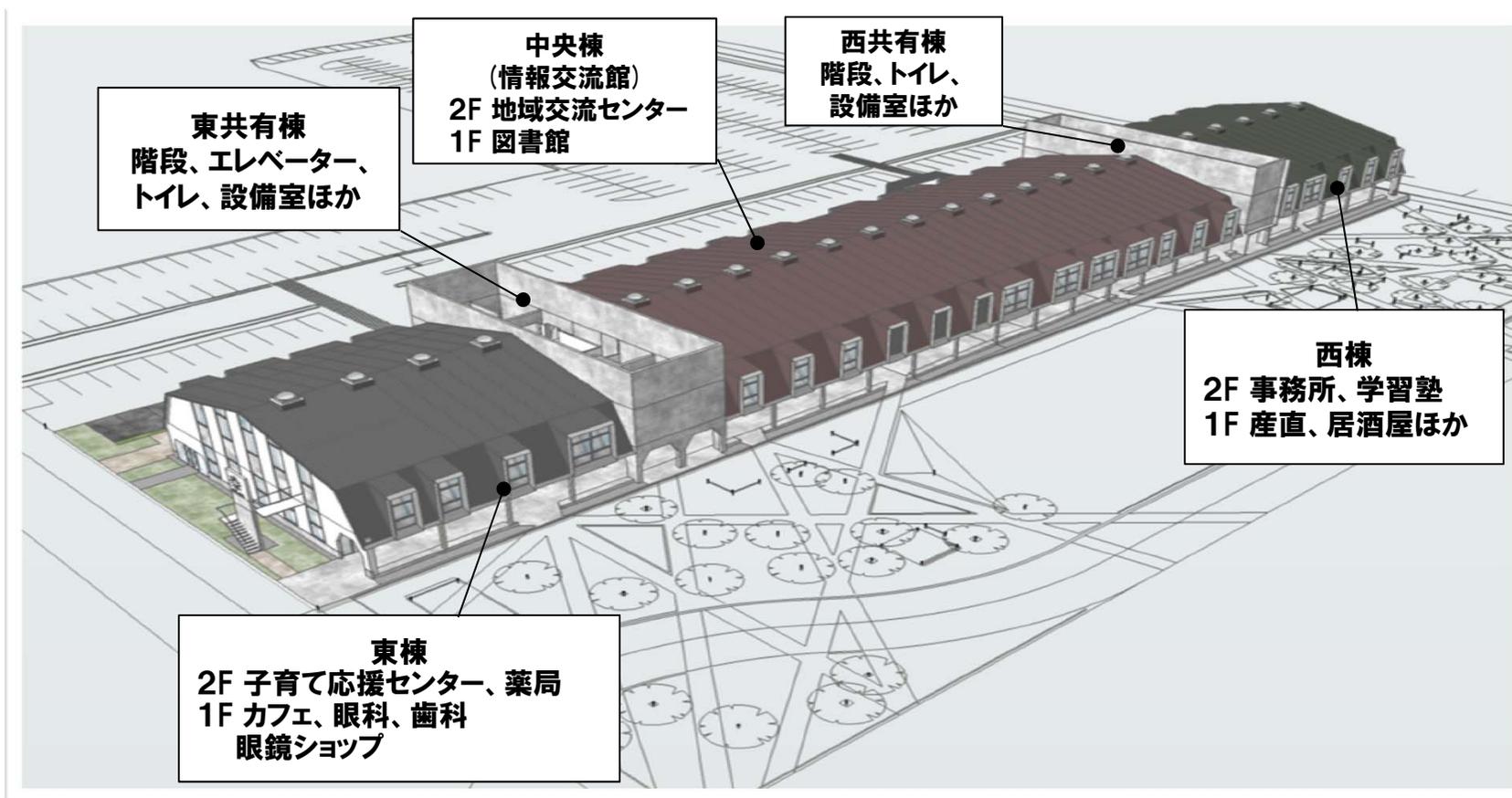
- MINTO機構(民間都市開発推進機構)
- REVICキャピタル
- グリーンファイナンス推進機構

(5) 公的ファンドの活用事例

①MINTO機構(民間都市開発推進機構)

「オガールプラザ」(紫波町)
(大手資本に頼らない岩手県内初の「地域完結型事業」)

東北銀行



(出所)金融高度化セミナー資料「地域を元気にする『公民連携』 プロジェクトファイナンスの手法を応用した
公民連携事業体の創業支援」(東北銀行作成)

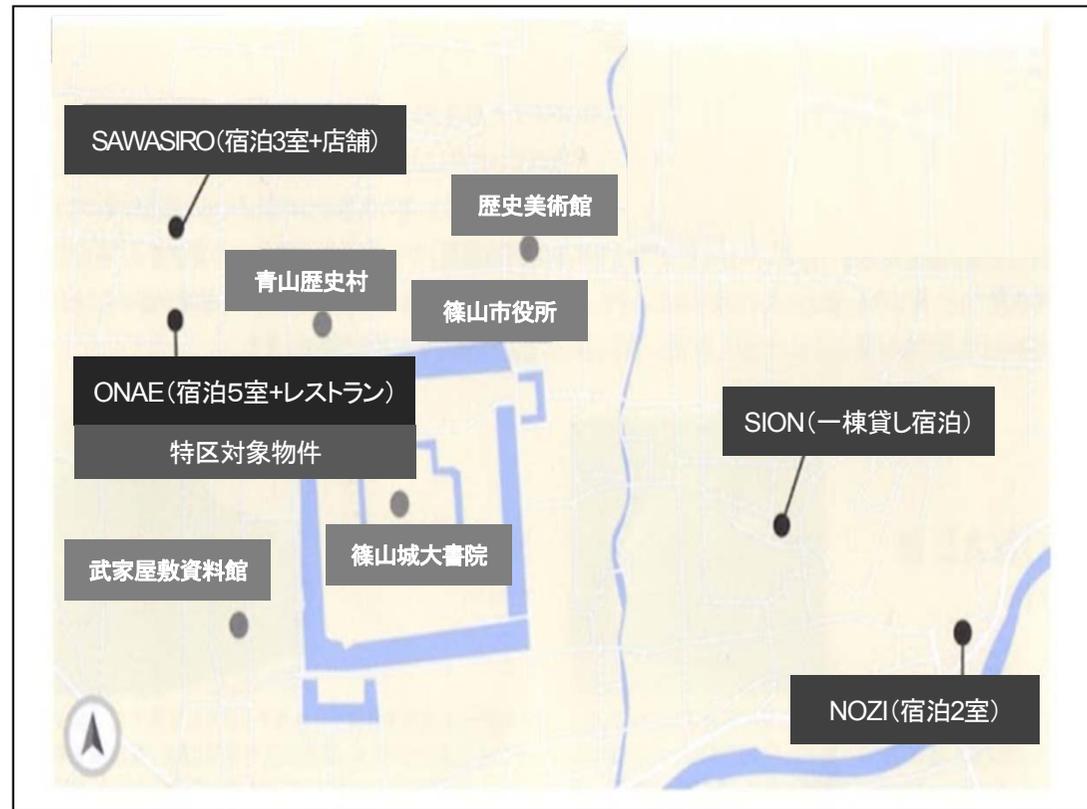
②REVICキャピタル

古民家再生



(出所)一般社団法人ノオト

但馬銀行



③グリーンファイナンス推進機構

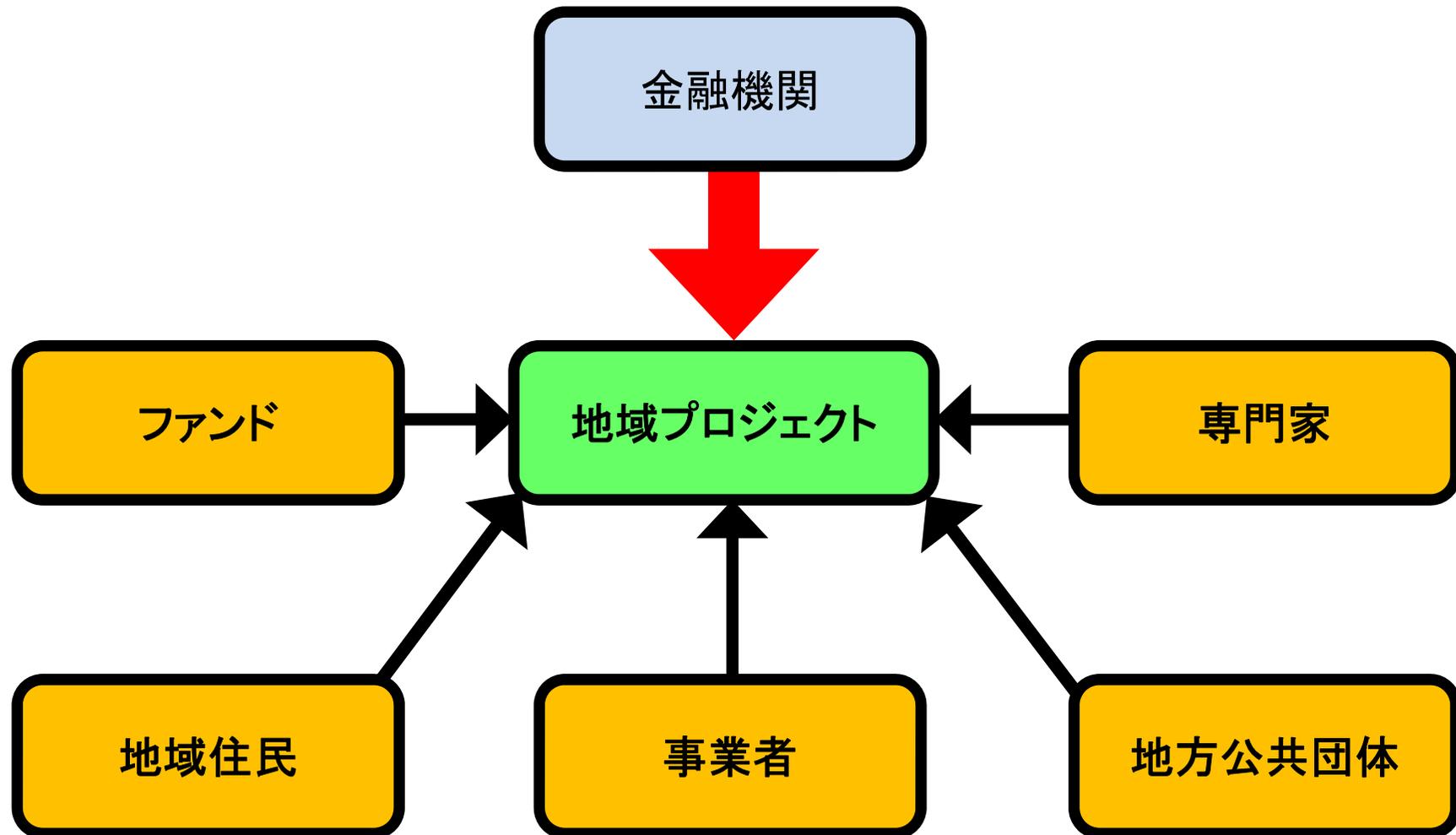
未利用資源バイオガス発電

大地みらい信用金庫



(出所)KEHバイオ株式会社

4. 地域金融機関による案件 (1) 多様な関係者との調整



(2) 千葉銀行(地方創生推進態勢)

多様な関係者(自治体、官民ファンド、地元企業、商工会議所など)



連携・協働



ちばぎん総研 他グループ会社

地方創生部会

(部会長 営業本部長 ・ 主管部 地方創生部)

✓ 「まち・ひと・しごと創生総合戦略」への対応事項に関する目標設定、
施策の立案・実施



報告・指示

地方創生・地域活性化委員会(委員長 頭取 副委員長 副頭取)

(出所)千葉銀行

(2) 千葉銀行(銚子スポーツタウン)

- ・廃校が、スポーツ合宿施設に生まれかわる
- ・地域を挙げての「総力戦」
 - ①千葉銀行等からの融資、②地域活性化ファンドや運営主体の役員による出資、③自治体による不動産の無償譲渡・貸与、④観光関連業者・地元関係者によるイベント開催やマーケティングの支援



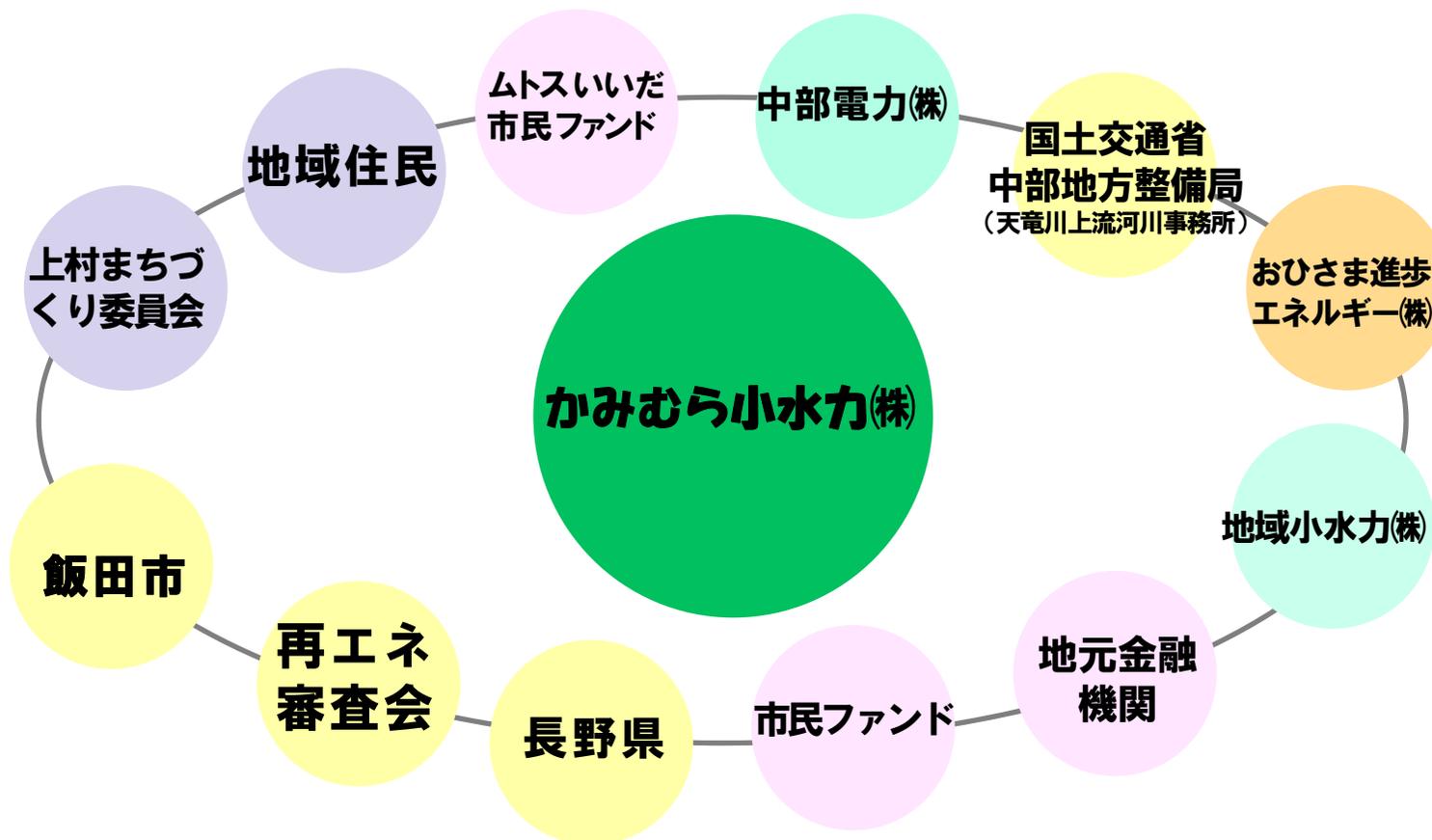
(出所)千葉銀行

(3) 飯田信用金庫(上村地区小水力発電)



(出所)長野県飯田市

(3) 飯田信用金庫(地域の協力体制)



(出所)長野県飯田市

II. 金融機関の取組み

1. 北都銀行(風力発電事業会社 ウェンティ・ジャパン)

ウェンティ・ジャパン



ローマ神話で風の神の総称VENTI。
古代ラテン語で風の意味。

【カンパニーメッセージ】

「僕らの目指すもの・・・ 秋田発の風エネルギー」



ウェンティ・ジャパンは、東北、北海道の日本海側を中心とした豊かな風で風力発電事業を展開する会社です。

化石燃料に頼りすぎたエネルギー事情への反省と、東日本大震災を契機とした原子力発電所のありように関する議論の中、再生可能エネルギーに対する期待は大きくなっています。

当社の事業の中心地域である秋田県は、風力、地熱、バイオマスなど再生可能エネルギー資源の宝庫です。

とりわけ風力発電については国内屈指のポテンシャルがあり、電力の固定価格買取制度(FIT)を機に、風力発電への参入が活発になっています。

ウェンティ・ジャパンは、こうした地の利を活かした風力発電事業と付随する保守メンテ事業などの関連事業を展開していきます。さらには、風力発電設備に関連する製造業などの産業創出を目指してまいります。

創業	2012年9月
資本金	30百万円
代表者	代表取締役社長 佐藤 裕之
従業員数	7名
事業	・風力発電事業 ・発電施設の開発や運営、 保守・管理
株主	羽後設備(株) (株)市民風力発電 羽後電設工業(株) (株)フィデア総合研究所 フィデア中小企業応援ファンド 1号投資事業組合

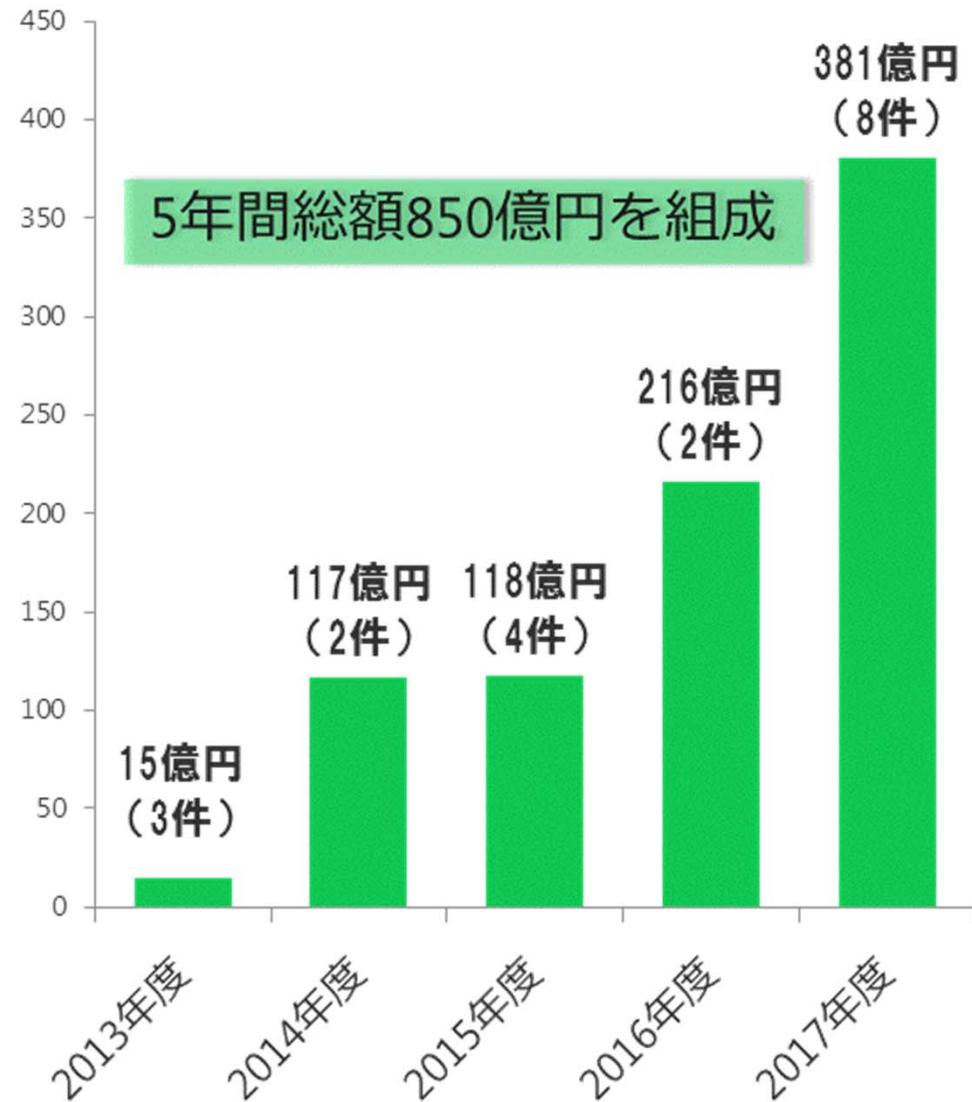
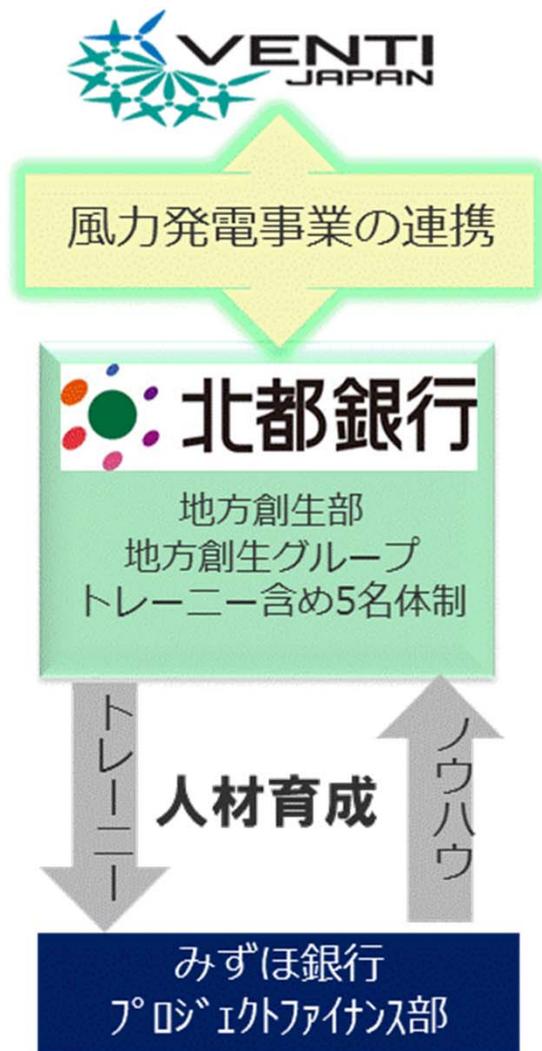


←設立記者会見

1. 北都銀行(ウェンティ・ジャパンの開発案件)

設置場所	規模	スポンサー
秋田市向浜 (稼動済)	2,000Kw 1基	VENTI 市民風力発電
由利本荘西目 (稼動済)	2,000Kw 1基	VENTI 市民風力発電
北海道石狩 (稼動済)	2,000Kw 2基	VENTI 市民風力発電
秋田市羽川 (稼動済)	3,200Kw 3基	VENTI みやぎ生協
秋田市向浜 (2018/1月稼動)	3,200Kw 3基	VENTI 日本製紙
秋田市潟上市 (2020/5月完工)	3,200Kw 22基	VENTI 三菱商事
秋田県三種町 (2019/3月完工)	3,000Kw 3基	VENTI JR東日本
能代市八峰町 (2019/3月完工)	3,000Kw 2基	VENTI JR東日本
合計	37基	112,600Kw

1. 北都銀行(PFの推進体制と組成額推移)



1. 北都銀行(電力発コンソーシアム「秋田風作戦」)

風力発電コンソーシアム

ウエティ・ジャパンと北都銀行が共同で設立



会員総数100団体以上

(2019年3月現在)

地公体・大学・電力事業者
土木建設・メーカー・製造業
金融等様々な業種の団体

産業化研究部会

電力インフラ研究部会

O&M研究班

部品産業化班

地域振興班

インフラ研究班



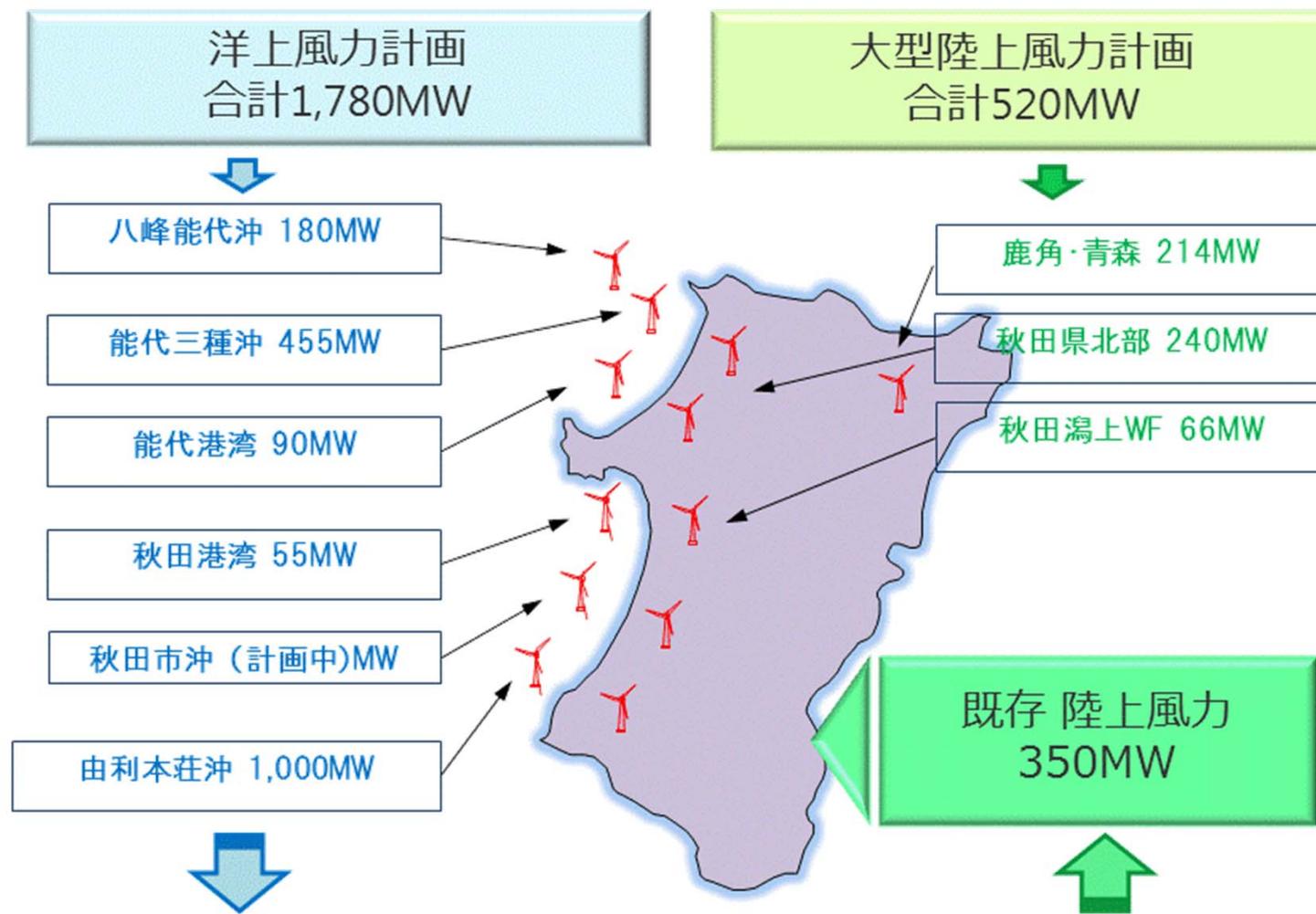
1. 北都銀行(関連産業による経済波及効果)

- 秋田県の再エネ導入目標が達成され(注:風力以外も含む)、かつ県内企業による最大限の事業参入が図られた場合、県内経済波及効果は以下の試算となります。

		2016~2020	2021~2025	合計
建設に伴う効果	経済波及効果	966億円	650億円	1,616億円
	雇用創出効果	9,000人	6,200人	15,200人
運転に伴う効果	経済波及効果	629億円	893億円	1,522億円
	雇用創出効果	5,900人	8,600人	14,500人
合計	経済波及効果	1,595億円	1,543億円	3,138億円
	雇用創出効果	14,900人	14,800人	29,700人

1. 北都銀行(洋上風力の動き)

※計画については報道等で公表され弊社が知り得ている案件



洋上風力構想は既存陸上風力の5倍の計画！

2. 八十二銀行(山之内町の概要)

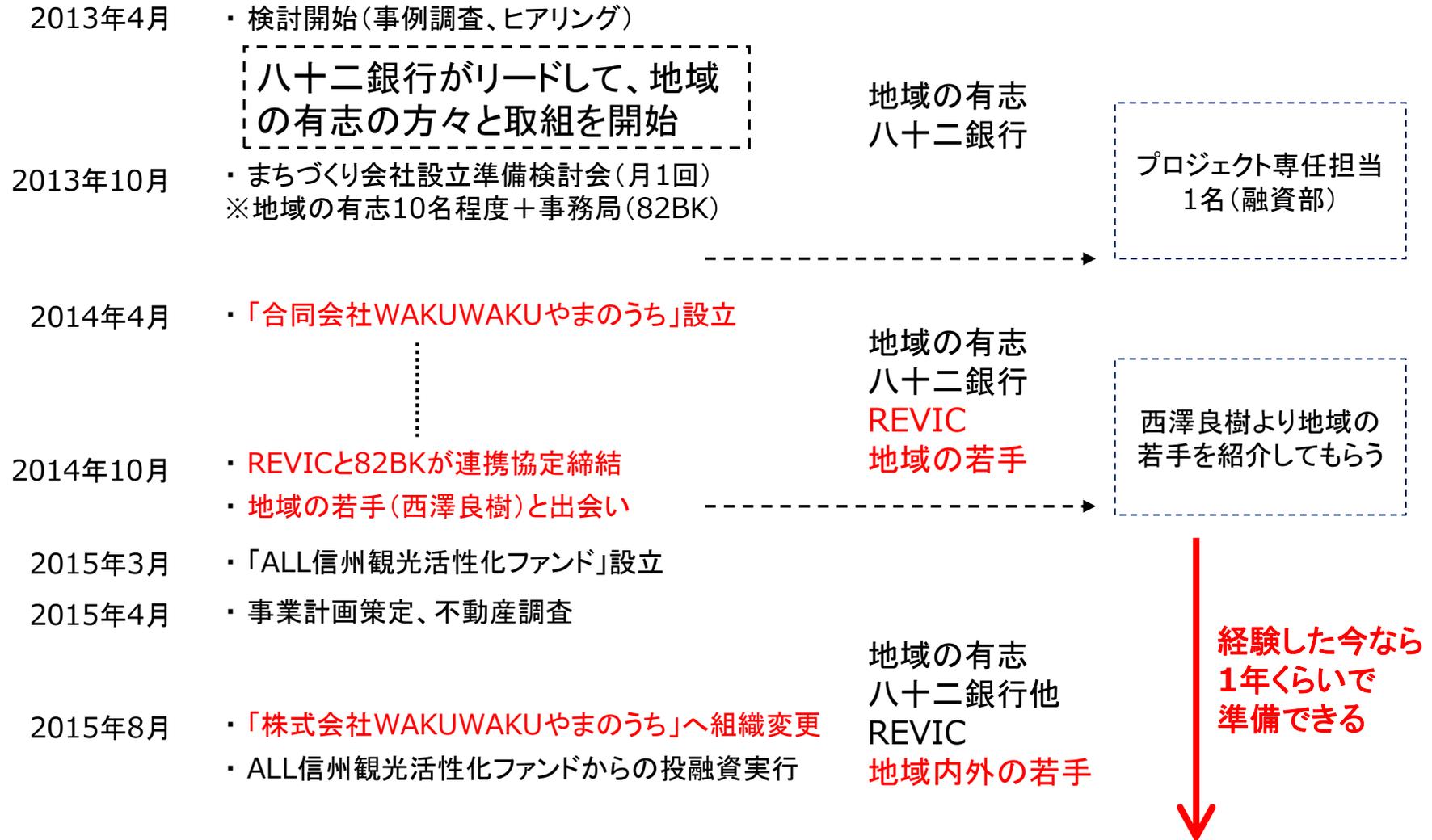
山之内町は、湯田中渋温泉郷、志賀高原、北志賀高原からなる県内有数の観光地として知られる。



湯田中渋温泉郷 : 9つの温泉群

湯田中温泉、新湯田中温泉、星川温泉、穂波温泉、安代温泉、渋温泉、角間温泉、上林温泉、地獄谷温泉

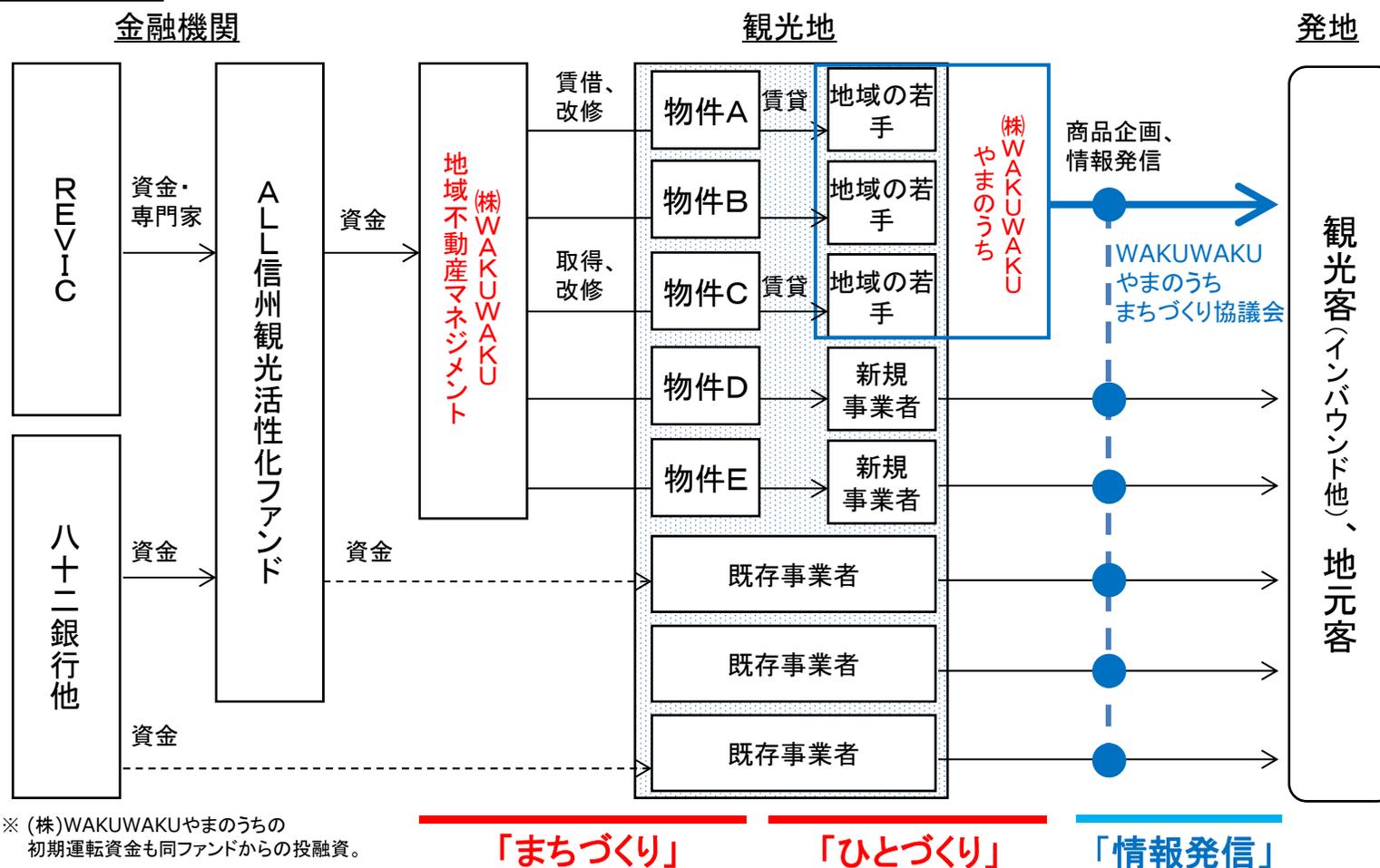
2. 八十二銀行(事業立ち上げの経緯)



2. 八十二銀行(事業スキーム)

- 本取組の主体は、直営店舗の運営及びDMOとしての情報発信等を行う「WAKUWAKUやまのうち」と、未活用物件の取得・改修／賃貸等を行う「WAKUWAKU地域不動産マネジメント」からなる。

取組の全体像



2. 八十二銀行(遊休物件のリノベーション)

- 旧青果店や旧洋品店、旅館などの遊休物件を活用し、地域の文化などを踏まえたリノベーションによって、必要な機能を補完する店舗をオープンした。



旧精肉青果店



ビアバー&レストラン



地元食材 × 発酵文化



旧洋品店



カフェ&スペース



‘お茶’のメニュー



旧旅館



ホステル



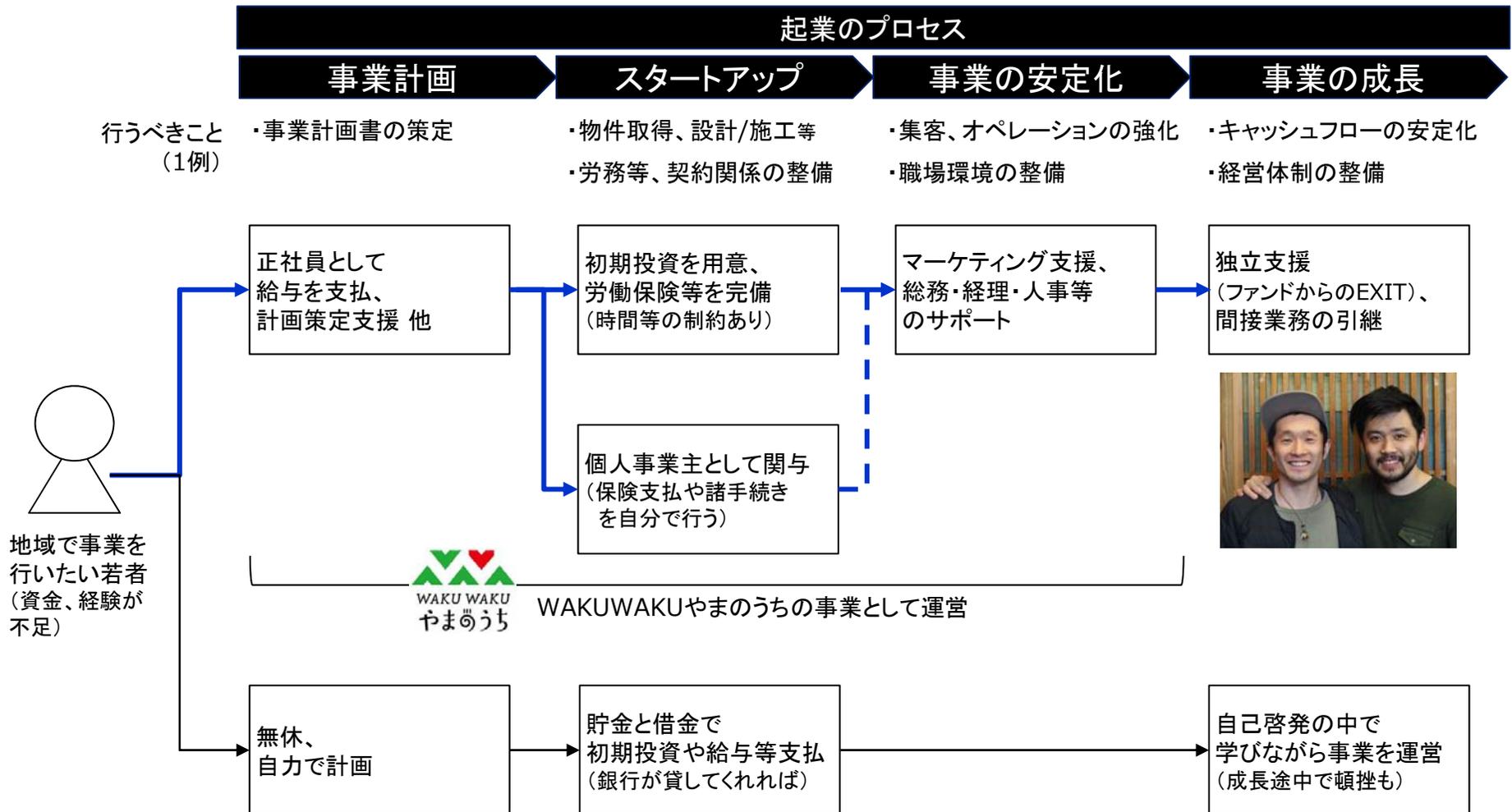
外部事業者へ賃貸:ZEN hostel



外部事業者への賃貸:加命の湯

2. 八十二銀行(地域を支える経営者人材の育成)

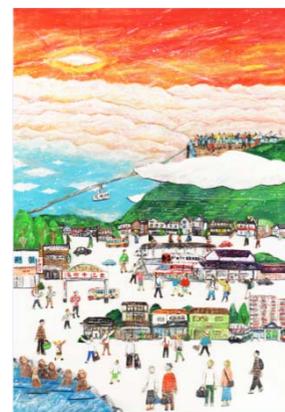
- WAKUWAKUやまのうちは、将来の地域の担い手を育てるため、起業のプロセスの初期段階を内部の事業として行い、事業の成長フェーズでの独立も支援するスタンスで運営している。



2. 八十二銀行(情報発信)



WEBマーケティングによる検証



グリーンシーズンのツアー企画



外交官のモニターツアー



個人旅行向けパッケージツアー販売開始

3. 常陽銀行(坂東市の概要)



人口:約53千人、世帯数:約17千世帯
産業:農業→白菜等葉物野菜の栽培が盛ん
工業→市内に3つの工業団地
交通:鉄道の駅が市内にない、全国でも数少ない
自治体
観光:平将門ゆかりの地にちなんだ観光イベント、
茨城自然博物館、大利根CCなど

住所:茨城県坂東市岩井
最寄駅:東武線愛宕駅からバス25分、
つくばエクスプレス守谷駅からバス35分
面積:土地約3,200㎡、延べ床約3,240㎡
階数:地上7階 構造RC造
客室数:120室
開業:2016年12月

3. 常陽銀行(ホテル誘致に関する当行の対応)

①ホテル事業者選定

- ✓ 大手ホテルチェーン各社への打診 → 顕在化した需要が前提
 - ・ 出店条件の例…人口●●万人以上のターミナル駅近辺
 - …既存ホテルのブランドチェンジ (買収、居抜き)
 - ・ 開業直後から一定の稼働率が見込めるエリア
- ✓ スーパーローカルチェーンへの打診 → 大手と競合しないニッチなエリア
 - ・ 多額の広告費はかけられない (認知されるまで対応の時間が必要)
 - ・ 稼働率は徐々にしかあがらない (出店判断の評価困難)
 - ・ 官民連携による支援体制の必要性

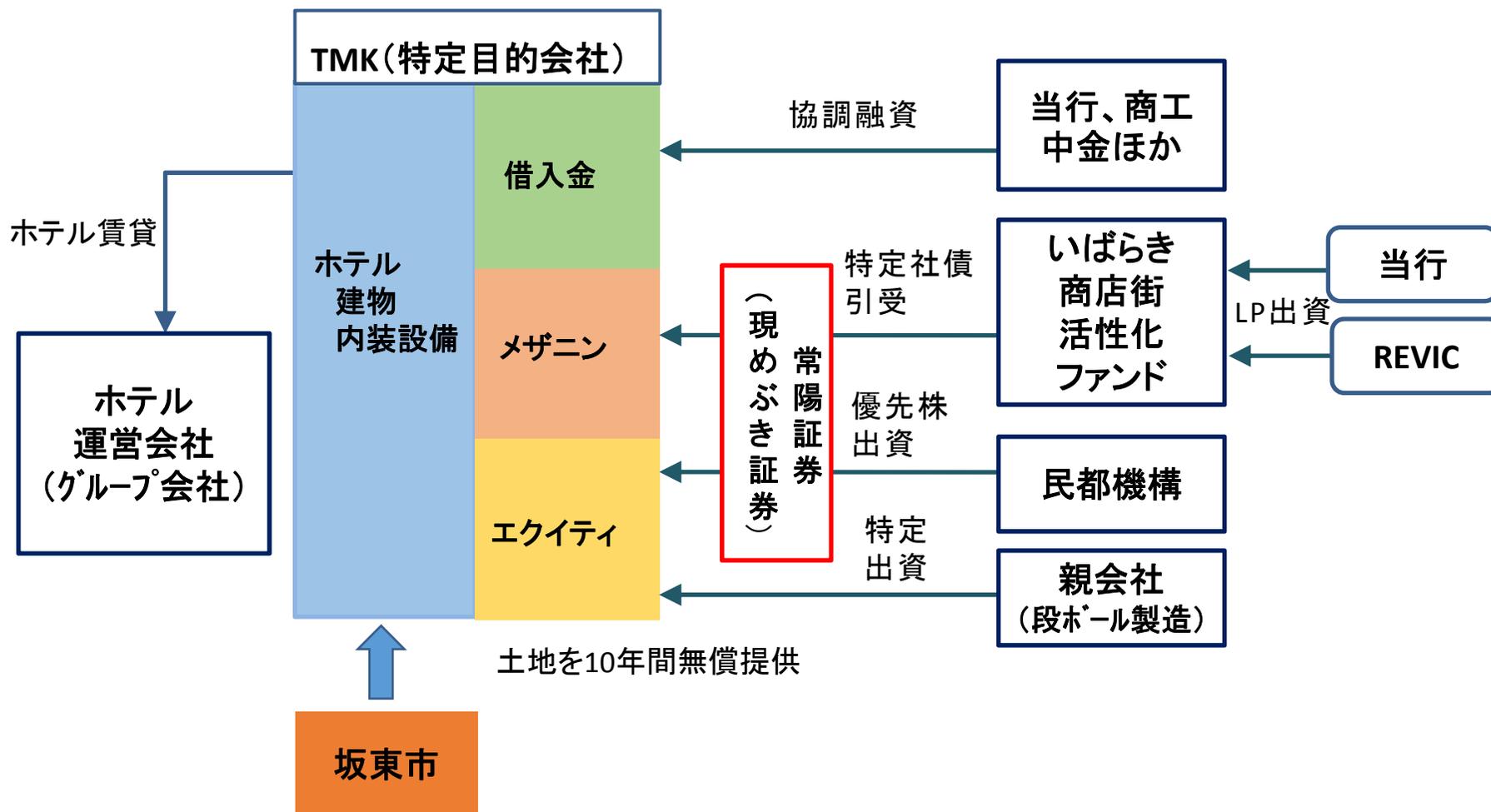
②対応スキーム提供

- ✓ 官民連携スキーム提供 (金融面)
- ✓ 地域連携の枠組み

③モニタリングとEXIT対応

- ✓ 稼働状況
- ✓ 官民ファンドのEXIT検討

3. 常陽銀行(対応スキーム)



4. 朝日信用金庫(「谷根千まちづくりファンド」の創設)



- ▶ 朝日信用金庫と一般財団法人民間都市開発推進機構との共同出資にて設立
- ▶ 全国で4番目
(関東以北では初めて)
- ▶ ファンド規模は1億円
(過去最大)
- ▶ 目的は「古民家再生・街並み保存」



都市型の「地方創生」
にひとつの方向性を

5月末に
第1号出資



撮影：田村収氏

4. 朝日信用金庫(「谷根千まちづくりファンド」の概要)

地域金融機関と民都機構が連携して「まちづくりファンド」を組成し、当該ファンドからの出資により、リノベーションその他の民間まちづくり事業を一定のエリアにおいて連鎖的に進めることで、当該エリアの価値向上を図りつつ、地域の課題の解決に貢献します。

マネジメント型まちづくりファンド支援業務のスキーム図



ファンドの概要

- 存続期間 : 最長20年 (各事業に対する投資回収期間は必要に応じ、最長10年まで)
- ファンド形態 : LLP (有限責任事業組合)、LPS (投資事業有限責任組合) 等からファンドの規模等を踏まえて選択
- ファンド規模 : 数千万円～数億円を想定
- 民都機構の出資額 : ファンド総額の1/2を上限

一般財団法人民間都市開発推進機構資料より

4. 朝日信用金庫(谷根千まちづくりファンド第1号案件)

平成30年5月30日「株式会社八代目傳左衛門」に第1号出資

- ▶ 大正時代に建築された古民家をリノベーション
- ▶ 魚、肉、野菜、米、味噌等厳選した素材を活かした和食(定食)を提供
- ▶ 手ごろな価格帯で、観光客だけでなく地元にも愛される店作りを目指す

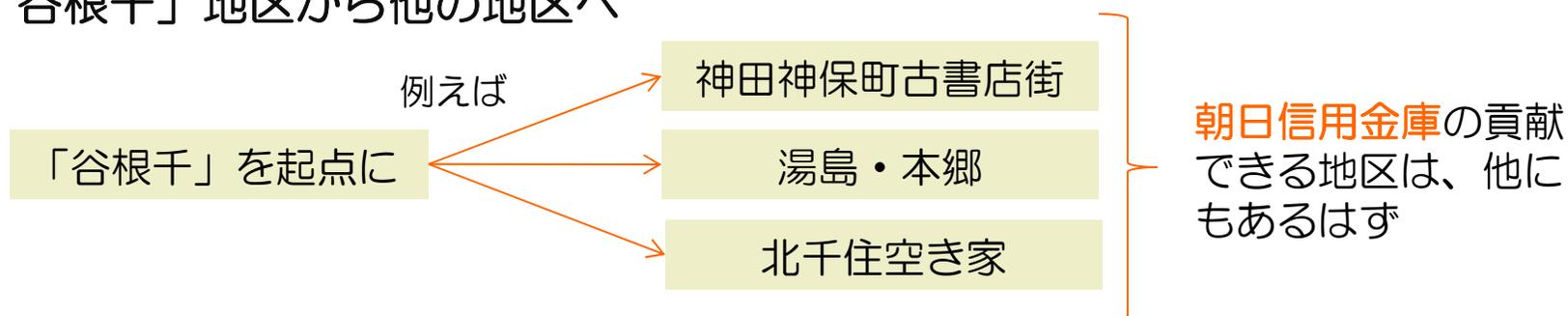


4. 朝日信用金庫(今後の課題)

① 「事業性評価」力の更なる向上

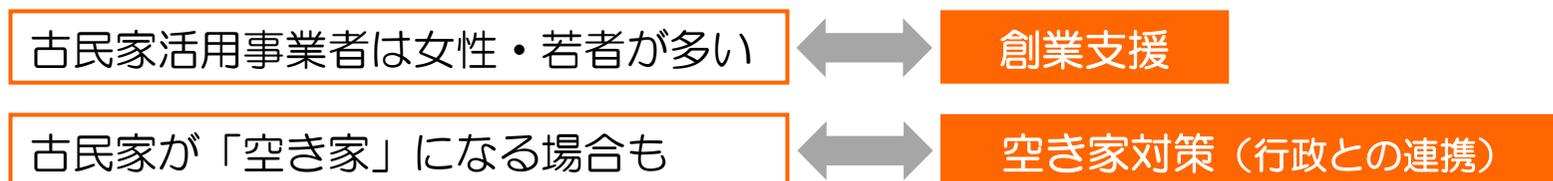
「再生古民家」を活用する事業は、ほとんどがサブ・リース。事業をよく見つめて投融資を行うことが肝要。

② 「谷根千」地区から他の地区へ



③ 他の「ソリューション」との融合

例えば



④ 古民家再生には様々な意見も

地域の声にしっかり耳を傾けながら、確実に一歩ずつ進むことが大切。

5. 秋田県信用組合(田舎ベンチャービジネスクラブ)

クラブ発足経緯・目的等

- (1) 平成22年2月、秋田県信用組合の北秋田市内3支店(鷹巣・森吉・合川支店)で、地域経済の活性化を目指し、会員企業相互の交流、事業発展と新規事業の立ち上げを目的に発足。
- (2) 会員資格は、北秋田地域に居住し、秋田県信用組合と取引があること、事業意欲が旺盛で、今後、事業拡大もしくはニュービジネスを検討中であることなどとした。
- (3) 建設業、農業法人などの経営者12名を会員としてスタート。
- (4) 平成26年、秋田地区と大館地区の2地区でも発足。
- (5) 平成26年12月、秋田県産どじょうの特産化を目的に「秋田どじょう生産者協議会」を発足。
- (6) 平成27年、「田舎ベンチャービジネスクラブ」を商標登録。
- (7) 平成29年1月、「秋田どじょう」の特産品化への支援が評価され、内閣府の「地方創生優良事例」で大臣表彰。
- (8) 平成30年2月、「にんにく」の特産品化への支援が評価され、2年連続で内閣府の「地方創生優良事例」で大臣表彰。
- (9) 平成30年6月、秋田県産にんにくの生産拡大・品質向上を目的に「秋田県にんにく生産者協議会」を発足。

5. 秋田県信用組合(田舎ベンチャービジネスクラブ)

会員の自己啓発

- (1) 有識者による講演・講話
- (2) 行政機関との情報交換
- (3) 起業研究
 - ・ にんにく栽培、どじょう養殖
- (4) 日本農業法人協会会長の指導等



首都圏への商談会出展



しんくみ食のビジネスマッチング展(東京・池袋)

営業店での商談会の開催



中国バイヤーを招いての商談会

5. 秋田県信用組合(にんにく栽培・加工事業支援)

平成23年3月、「田舎ベンチャービジネスクラブ」会員企業である建設業者3社が、にんにく栽培を目的とする農業法人(株)しらかみファーマーズを設立。



農業体験研修



高付加価値化



5. 秋田県信用組合（どじょう養殖事業支援）

事業資金の支援（工事費や稚魚購入などの初期投資費用）



秋田どじょう生産者協議会の設立

- (1) 活動運営費の寄贈
- (2) 課題解決（低コスト化）
 - ①どじょう餌の開発
 - ②人工孵化
- (3) 商標登録
 - ①『日本のふるさと 秋田どじょう』
 - ②『水土里（みどり）を育む秋田どじょう』
- (4) どじょう選別箱の贈呈



Ⅲ. パネル・ディスカッションの論点

1. 担い手探し(八十二銀行)



(株)WAKUWAKUやまのうち
取締役 宿泊事業部長
西澤良樹(31)
妻: 聖美(ソンミ)



(株)WAKUWAKUやまのうち
取締役 飲食事業部長
君島登茂樹(30)
妻: 祐三子

1. 担い手探し(常陽銀行)



①幸手

人口/世帯数	52千人/20千世帯
事業所数/従業者数	98事業所/3,226人
製造品出荷額	955億円
ホテル客室数	132室

②白岡

人口/世帯数	26千人/20千世帯
事業所数/従業者数	45事業所/4,363人
製造品出荷額	488億円
ホテル客室数	100室

③土浦

人口/世帯数	140千人/57千世帯
事業所数/従業者数	157事業所/13,814人
製造品出荷額	6,066億円
ホテル客室数	118室

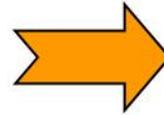
④坂東

人口/世帯数	53千人/17千世帯
事業所数/従業者数	215事業所/7,788人
製造品出荷額	2,965億円
ホテル客室数	120室

1. 担い手探し(常陽銀行)

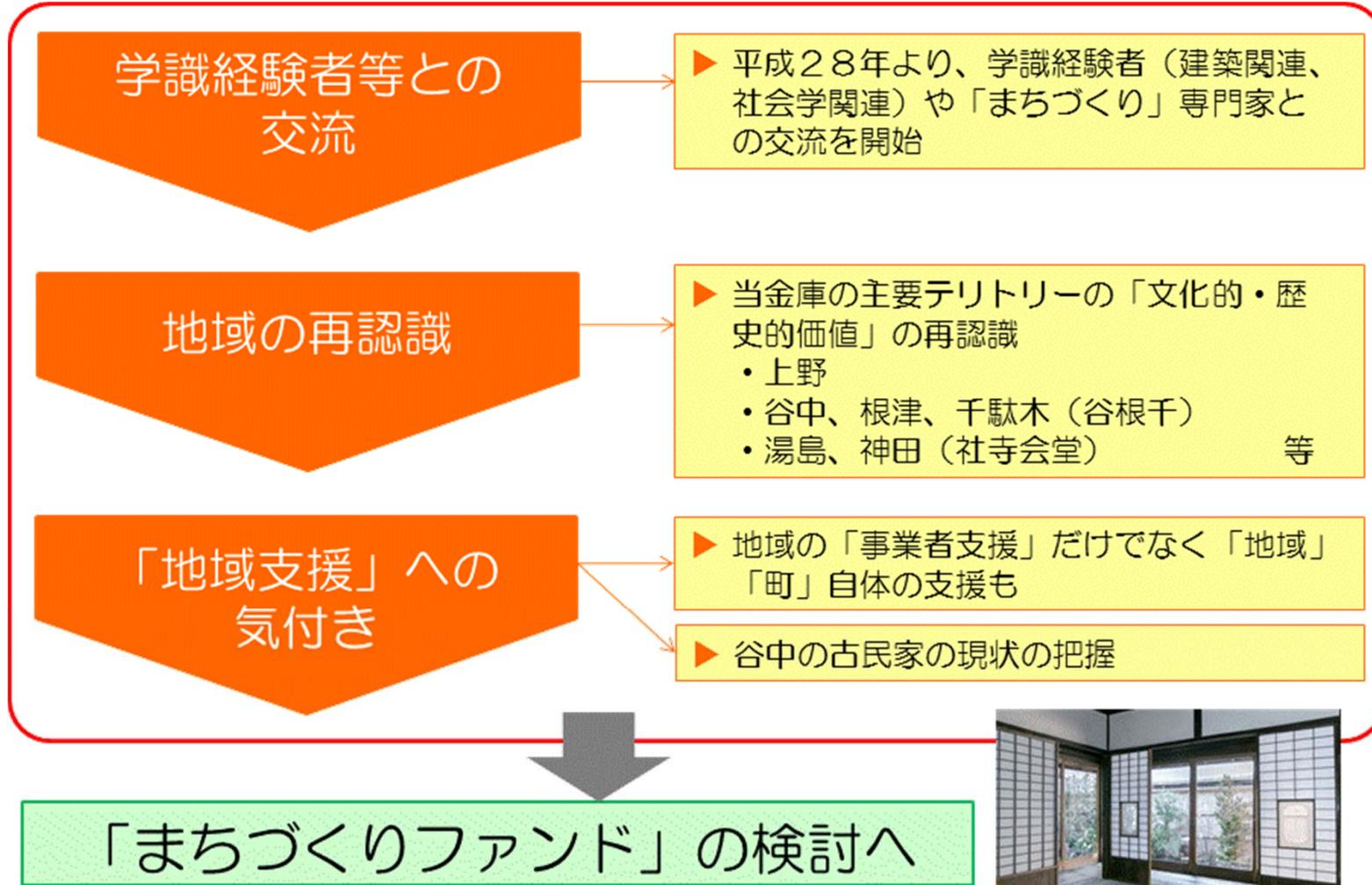
<ダンボールによるリノベーション>

- 第3回常陽ビジネスアワードにてグリーンコアの親会社が最優秀賞を受賞。
- 受賞プラン…「コルファニ」※というダンボールを家具や建材に活用。ホテルの内装に活用。
※コルファニとはダンボール(Corrugated box)と家具(Furniture)を合わせた造語



1. 担い手探し(朝日信用金庫)

学識経験者、まちづくり専門家等との交流



撮影：田村収氏

1. 担い手探し(朝日信用金庫)

古民家内装 (改装前)

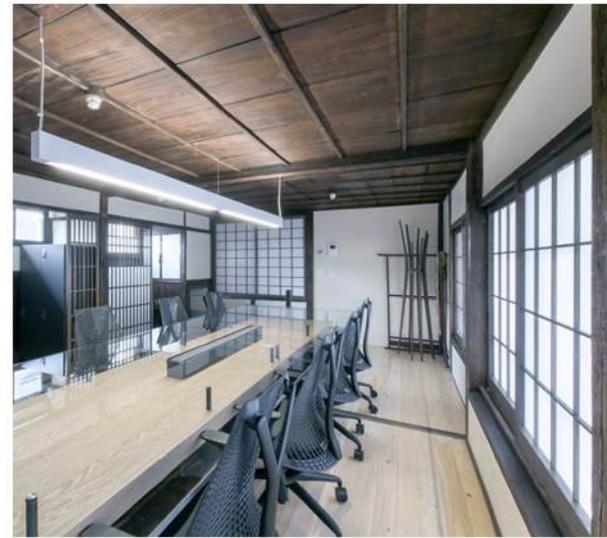


外観

古民家内装 (改装後)



内装



1. 担い手探し(秋田県信用組合)

にんにく栽培・加工事業への参入動機

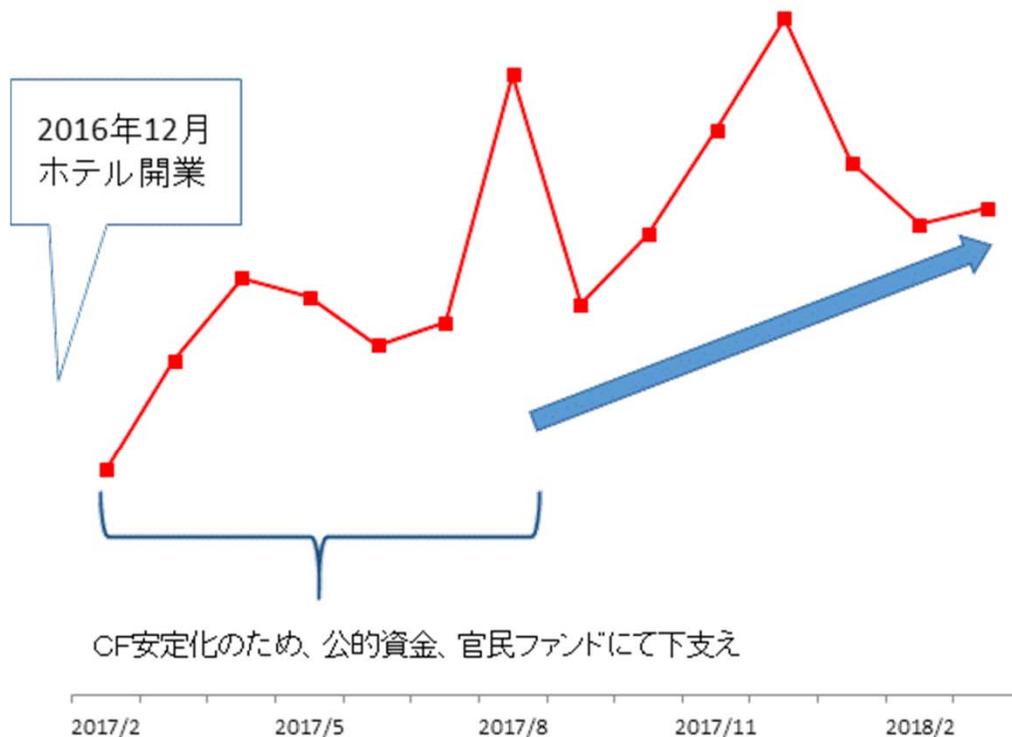
- (1) 公共工事の縮減と作業員の雇用維持
- (2) 田舎ベンチャービジネスクラブへの参加、意見交換
(会員からの助言・アドバイス)
- (3) 遊休農地、耕作放棄地の活用と地域貢献
(地域から農地を守り、活用して欲しいとの要望)
- (4) 生産地が一大産地の青森県田子町と気候が似ている

どじょう養殖事業への参入動機

- (1) 日本にはどじょう文化があり、健康食品である
- (2) 輸入品が90%以上を占め、国内に特産地がない
- (3) 他の畑作との共存
- (4) 原野等を再生し、安全・安心な素材の生産

2. リスクプロファイル分析(常陽銀行)

<グリーンコア坂東稼働率推移>



<課題>

- ✓ 認知度をあげる
- ✓ リピーターを作る
- ✓ 採算ラインを下げる
- ✓ ホテル開業後一定期間のCF安定化



<対応>

- ✓ 工業団地への営業、地元の慶事等の取り込み
- ✓ 宿泊客のニーズを把握し、次回宿泊時に反映徹底
- ✓ パレットルーム（段ボール製家具・内装を用いた客室）の活用
- ✓ 官民ファンド等の活用

2. リスクプロファイル分析(朝日信用金庫)

谷根千まちづくり
ファンド第1号出資
「株式会社
八代目傳左衛門」



※ 谷中地区の飲食店調査の概要

○ランチ競合店

No.	料理種類	主なランチメニューの価格
1	中華料理	カキフライ980円、カツカレー1,250円
2	鰻	うな重1,450円～、ウナギ定食1,180円～
3	カフェレストラン	ランチ1,250円から
4	寿司	6,000円～
5	鰻、日本料理	ランチ4,000円程度
6	寿司	にぎり寿司1,600円～、穴子寿司2,500円
7	洋食	ランチ1,500円～
8	イタリア料理	パスタ1,290円～1,490円
9	天ぷら	1,500円～
10	蕎麦	鴨せいろ1,600円
11	日本料理	ランチ1,550円
12	フランス料理	ランチ2,500円
13	鰻	うな重1,700円
14	カレー	日替わりカレー1,020円
15	フランス料理	ランチ2,000円
16	日本料理	弁当4,000円～

◎精進料理(法事)競合店

No.	料理種類	主なランチメニューの価格
A	割烹	ランチ2,700円～、松花堂4,320円～
B	割烹	3,500円～

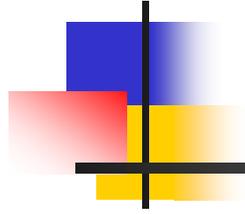
3. モニタリング(八十二銀行、秋田県信用組合)

WAKUWAKUやまのうちにおけるガバナンス

- 社 長 ⇒ 地域経済活性化支援機構の担当者
- 監査役 ⇒ 当行の観光活性化プロジェクト担当者
- 事業ミーティング・経営会議のオブザーバー
 - ⇒ ALL信州観光活性化ファンドの担当者
 - ⇒ 当行の山ノ内支店長

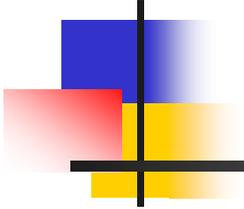
どじょう養殖におけるトップダウンによる迅速な課題対応





第二部

「地域金融機関における 事業承継支援」



目次

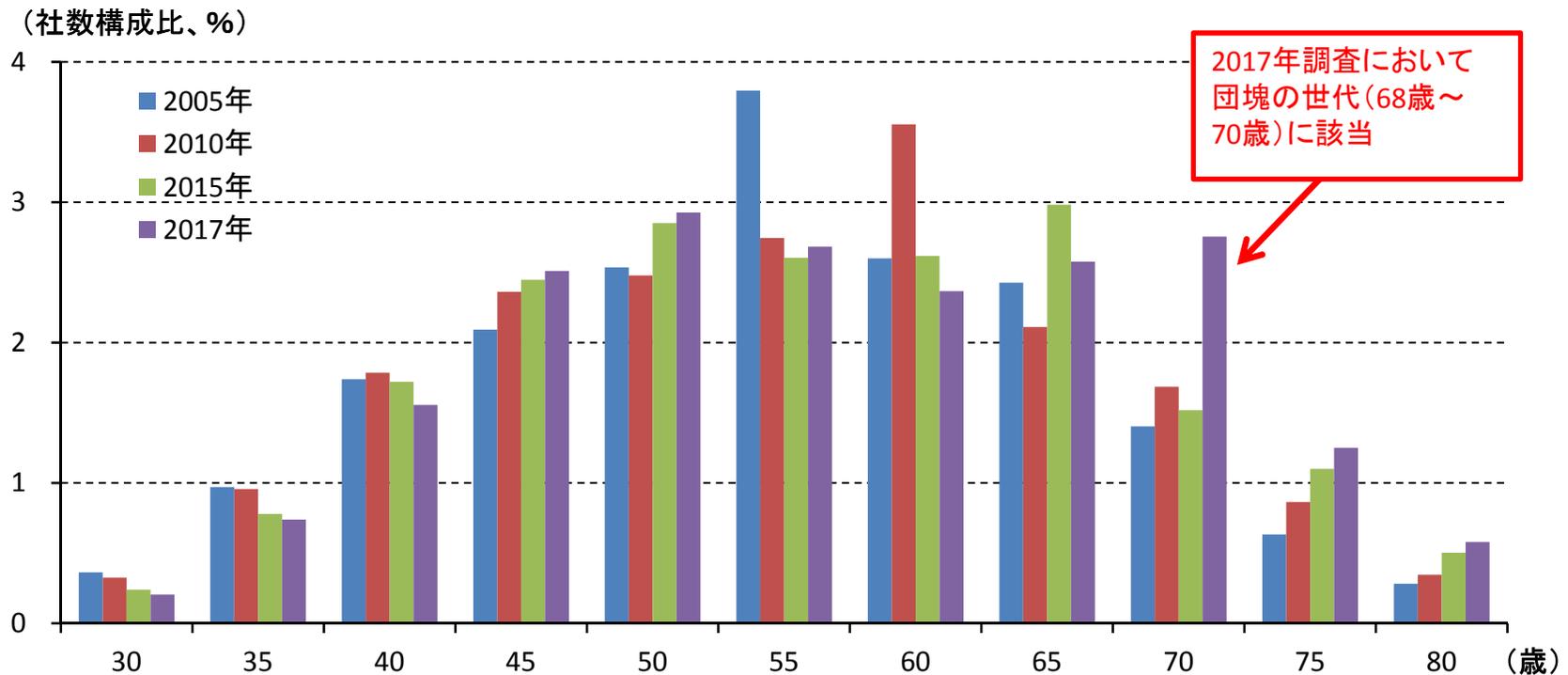
1. 事業承継の現状
2. 事業承継支援の取組み状況
3. 債務超過企業の事業承継支援
4. 内部体制の整備と外部専門機関の利用

1. 事業承継の現状

(1) 経営者の高齢化

・経営者の高齢化が進む中、後継者確保が喫緊の課題。

経営者の年齢別・社数構成比



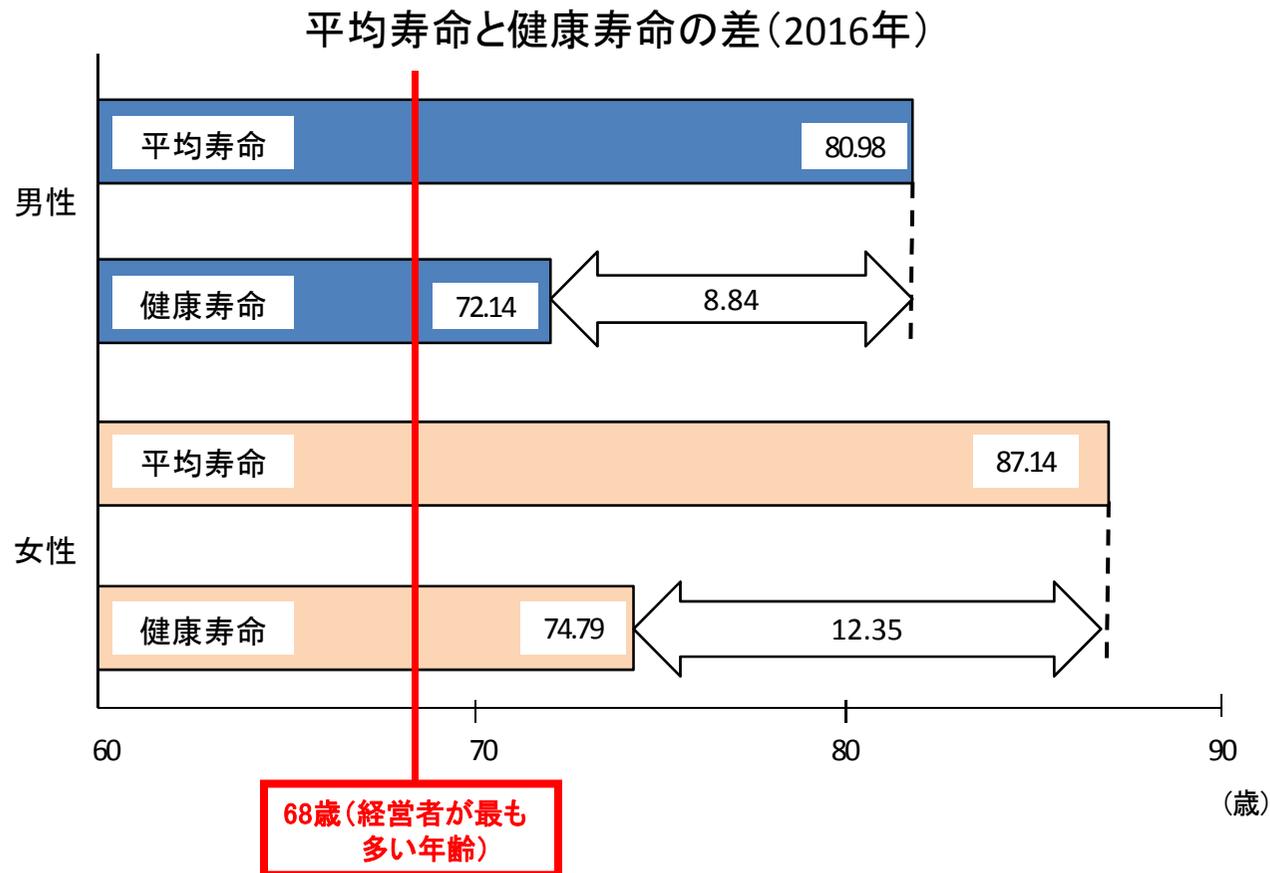
(注)CRD協会に加盟している信用保証協会・金融機関の保証・融資先中小企業。

グラフに掲載している数値は、最頻値の年齢。

(出所)CRD協会のデータを基に作成

(2) 経営者の健康問題

・健康寿命^(注)を考えると、残された時間は少ない！



(注)人の寿命において「健康上の問題で日常生活が制限されることなく生活できる期間」。
(出所)厚生労働省「厚生科学審議会地域保健健康増進栄養部会資料」(平成30年9月)より作成

(3) 後継者の状況

- 後継者不在比率を、地域別にみると、十勝では北海道とほぼ同水準。釧路、根室は、全国と比べ低い。

後継者不在比率(2017年10月)

地域別①	後継者不在率	地域別②	後継者不在率	年齢別	北海道	全国
全 国	66.5%	全 国	66.5%	全年齢	74.0%	66.5%
北海道	74.0%	北海道	74.0%	80歳以上	45.0%	34.2%
釧路	63.6%	檜山	61.7%	70歳代	52.4%	42.3%
根室	55.2%	胆振	74.8%	60歳代	63.0%	53.1%
十勝	72.0%	日高	74.2%	50歳代	84.2%	74.8%
石狩	79.5%	上川	76.4%	40歳代	94.8%	88.1%
空知	72.1%	留萌	74.4%	30歳代	97.5%	92.4%
後志	72.3%	宗谷	67.5%	30歳未満	100.0%	92.1%
渡島	66.0%	オホーツク	62.8%			

(出所)帝国データバンク「2017年 後継者問題に関する企業の実態調査」、
「2017年 後継者問題に関する道内企業の実態調査」より作成

(3) 後継者の状況(続き)

- 北海道の後継者不在比率は、全国と比べやや高い。

後継者不在比率(2017年10月)

業種別	北海道	全国
全業種	74.0%	66.5%
建設業	75.2%	71.2%
製造業	69.5%	59.0%
卸売業	72.6%	64.9%
小売業	74.9%	67.4%
運輸・通信業	73.8%	64.0%
サービス業	78.4%	71.8%
不動産業	75.8%	69.0%
その他	64.8%	55.4%

売上高別	北海道	全国
全規模	74.0%	66.5%
1億円未満	81.7%	78.0%
1億円 ～10億円未満	74.3%	68.6%
10億円 ～100億円未満	67.4%	57.2%
100億円 ～1000億円未満	59.2%	39.7%
1000億円以上	53.8%	24.3%

(出所)帝国データバンク「2017年 後継者問題に関する企業の実態調査」、
「2017年 後継者問題に関する道内企業の実態調査」より作成

(4) 休廃業・解散と倒産の動向

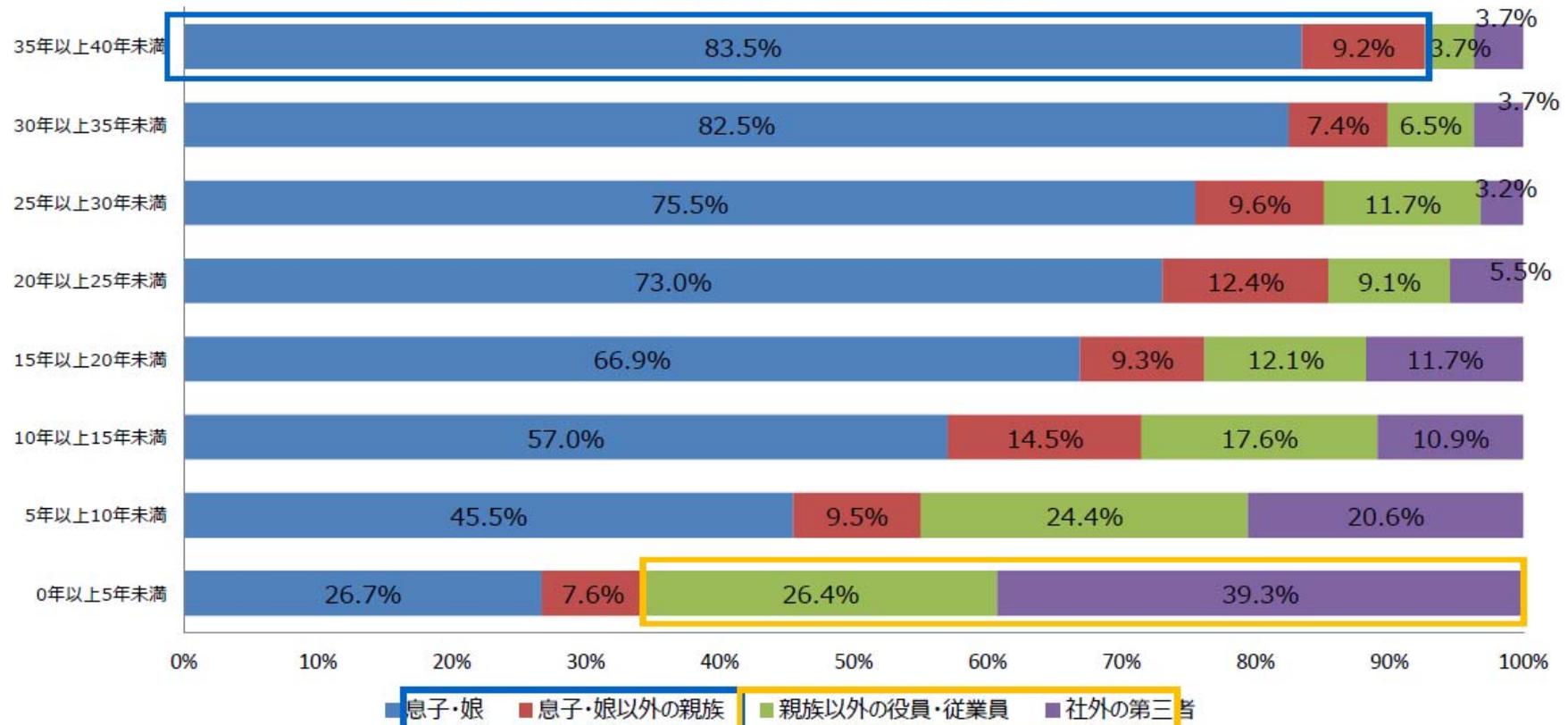
- 3地域計でみた休廃業・解散と倒産の倍率は、北海道全体と同様に、全国よりやや高い水準で推移。

		2013	2014	2015	2016	2017
釧路	休廃業・解散(a)	93	67	92	82	85
	倒産(b)	26	21	19	15	23
根室	休廃業・解散(c)	20	20	20	20	29
	倒産(d)	4	2	8	4	7
十勝	休廃業・解散(e)	110	117	93	117	97
	倒産(f)	16	14	24	9	8
3地域計	休廃業・解散(a+c+e)	223	204	205	219	211
	倒産(b+d+f)	46	37	51	28	38
	倍率((a+c+e)/(b+d+f))	4.8	5.5	4.0	7.8	5.6
北海道	休廃業・解散(g)	1,591	1,322	1,376	1,448	1,408
	倒産(h)	309	281	265	257	265
	倍率(g/h)	5.1	4.7	5.2	5.6	5.3
全国	休廃業・解散(i)	25,301	24,106	23,914	24,957	24,400
	倒産(j)	10,332	9,180	8,517	8,164	8,376
	倍率(i/j)	2.4	2.6	2.8	3.1	2.9

(出所) 帝国データバンク「北海道の休廃業・解散動向調査(2017年)」、「北海道企業倒産集計 2017年報」、「全国『休廃業・解散』動向調査」(第6回～第10回)より作成

(5) 事業承継に関する変化

経営者の在任期間別の現経営者と先代経営者との関係



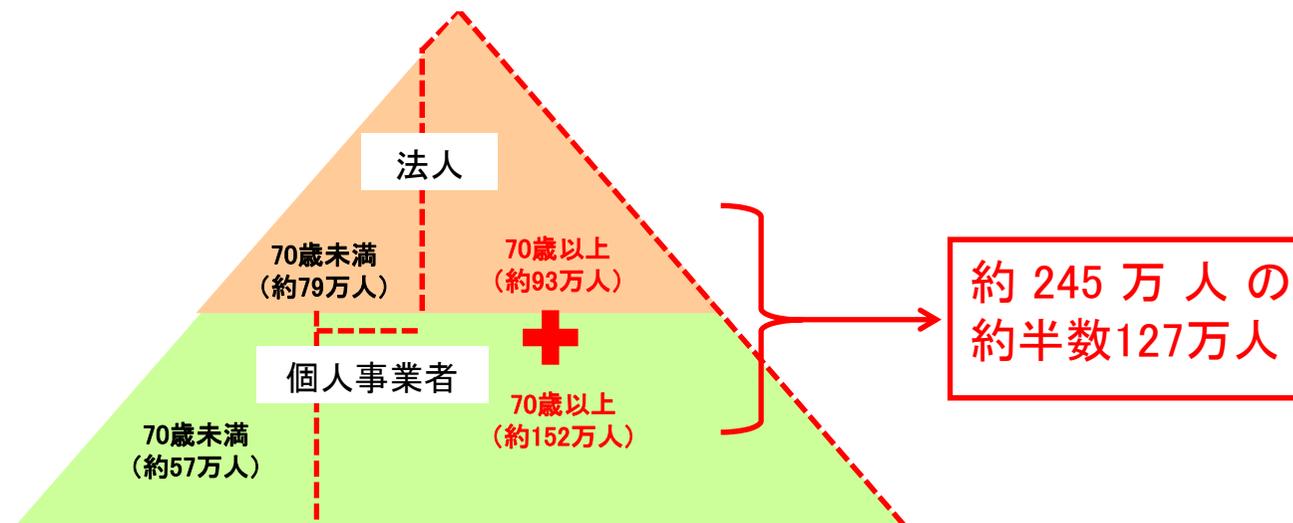
(出典) 中小企業庁委託「中小企業の資金調達に関する調査」
(2015年12月、みずほ総合研究所(株)) (再編・加工)

(6) 2025年頃までの試算

- ・ 今後10年の間に、70歳(平均引退年齢)を超える中小企業・小規模事業者の経営者は約245万人となり、うち約半数の127万人(日本企業全体の約3割)が後継者未定。
- ・ 現状を放置すると、中小企業廃業の急増により、2025年頃までの10年間累計で約650万人の雇用、約22兆円のGDPが失われる可能性※。

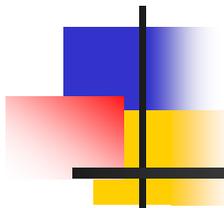
※2025年までに経営者が70歳を越える法人の31%、個人事業者の65%が廃業すると仮定。雇用者は2009年から2014年までの間に廃業した中小企業で雇用されていた従業員数の平均値(5.13人)、付加価値は2011年度における法人・個人事業主1者あたりの付加価値をそれぞれ使用(法人:6,065万円、個人:526万円)。

中小企業・小規模事業者の経営者の2025年における年齢



平成28年度総務省「個人企業経済調査」、平成28年度(株)帝国データバンクの企業概要ファイルから推計

(出典) 未来投資会議構造改革徹底推進会合「地域経済・インフラ」会合(第1回)経済産業省配布資料「中小企業・小規模事業者の生産性向上について」(6)事業承継に関する現状・課題より抜粋



(7) 事業承継に関する最近の主な制度新設・変更

1. 事業承継5カ年計画

- 事業承継ネットワークを構築
(2017年度19県、2018年度全国展開)
- 事業承継診断等を通じたプッシュ型支援
(5年間で25万～30万社程度を予定)

2. 事業承継税制の拡充(10年間の特例)

- 猶予対象株式の制限(総株式数の2/3)の撤廃
- 相続税・贈与税の猶予割合の引上げ(80%から100%)
- 雇用確保要件(5年平均で雇用を8割維持)の弾力化
- 複数(最大3名)の後継者に対象を拡大

2. 事業承継支援の取組み状況(以下、過去の地域ワークショップの議論から)

(1) 経営者の金融機関に対するマインド

・後継者不在問題が複雑化しているうえ、経営者は後継者の能力不足が金融機関に知れることを警戒している。

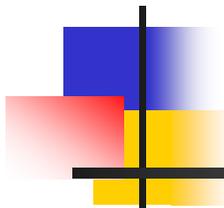
(後継者不在問題の複雑化)

・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、後継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ている。さらに、最近では、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ている。

(後継者が能力不足の場合)

・経営者は、子息の能力が不足していると判断していても、金融機関に正直には伝えない。経営者の心中は、「子息が保証人として不適格とされれば、今後の融資を打ち切られる」という恐怖が渦巻いている。後継者の指名は、「彼を次の保証人とするので、融資の継続をお願いする」というシグナルである。

・経営者が子息の能力不足を認識しつつ承継する場合、後継者の周辺を相応の人材で固めることになる。そうした人材が、後継者の暴走を抑え、後継者に対してOJT的に経営手法を教育することができる。



(2) 信用金庫がM&Aを支援する意義

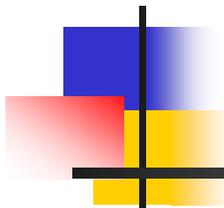
・融資拡大のチャンスや他の金融機関による秘密保持契約締結の回避の観点で、信用金庫が M&A を支援するメリットは大きい。

(融資拡大のチャンス)

・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。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もいえる。

(秘密保持契約を締結される怖さ)

・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、外部機関の専門家につなげていくことが重要である。



(3) 対話の重要性

- ・若手職員は聞き役に徹することが肝要。

(最初に面談する局面)

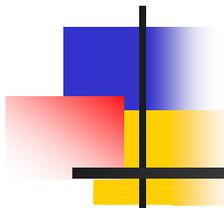
- ・経営の経験が豊富な経営者でも、事業承継は初めてのケースが多く、不安が大きい。「初めて同士なのであるから、一緒に進めていきましょう」と語り、経営者と共感を持つことが重要である。

(問題点の洗い出しの局面)

- ・経営者の認識が実態と異なることが多い。このため、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、後継者との関係がうまくいっていないことが問題点であったケースもある。

(対応策の検討局面)

- ・経営者の気づきにつなげるため、いかに相手に話してもらうかが重要である。担当者が黙って聞いているだけで、経営者が語るなかで自ら気づきを得て、「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」と感謝するケースもある。



(3) 対話の重要性(続き)

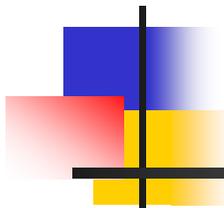
- ・配偶者と対話することや世間話で情報収集することも重要。

(経営者の配偶者との対話)

・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める。

(世間話の重要性)

・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なため、預金や貸出の話を終わると、すぐに帰ることが多い。経営者はいろいろな問題を相談したいと思っているが、言っても無駄であると思って、何も話さなくなるという悪循環に陥る。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していた。担当者は、多忙な中でも、世間話をしながら情報収集に努めるとよい。



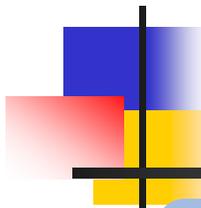
(4) 事業承継診断等

- ・事業承継診断では、経営者に対して踏み込んだ面談が重要。

- ・一通りの表面的な質問で面談を終えることなく、一步踏み込んだ面談を行うことが重要。例えば、メーカーの経営者が「後継者となる子息が生産現場で一生懸命頑張っている。これで、何が足りないのか」と反論された場合に、「営業、経理・財務はどうしているのか。後継者は資金繰りを把握しているのか」と更に問いかけることにより、事業承継で不足している部分に対する「経営者の気づき」を促す。ここまでやるのが真の事業承継診断である。

- ・赤字会社でも「光るモノ」を見つけることが、M&Aにつながる。

- ・光るモノとは、有力な取引先、資格保有者や熟練者などの優秀な従業員、先進性や将来性のある技術力、知名度やのれんなどのブランド、新規取得が難しい許認可などである。また、買収先を通じた販路拡大により「赤字会社」の売上高が損益分岐点を超えて「優良会社」に変身する。



(5) 経営者へのアプローチ手法等

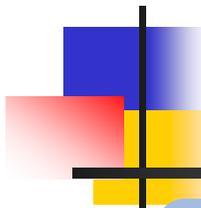
・経営者に対しては、経理担当の番頭等による促しやカルテ作成による情報の引き継ぎも有効と考えられる。

(経理担当の番頭や顧問税理士による促し)

・金融機関から「社長、引退してはどうですか」とは切り出しにくい。経営者に近い存在である経理担当の番頭や顧問税理士が「社長、そろそろ次のことを考えなければいけないのではないのでしょうか。金融機関に相談してはどうですか」と促してもらうことが望ましい。金融機関は、彼らと同席して、「事業承継がブームですが、御社は何かお考えをお持ちですか」とフランクに話しかけ、問題点を共有したうえで、「いろいろな支援を考えているので、是非、ご相談ください」と語ってみてはどうか。

(事業承継のカルテの作成)

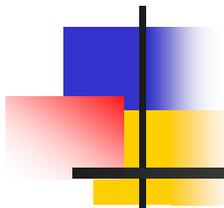
・事業承継は、準備から完了まで3～5年を要する。したがって、経営者の年齢に合わせて、いつ、だれが、どのような話をするかのシナリオを策定し、そのシナリオを書き込んだカルテを作成しておくことが望ましい。全取引先のカルテを作成している金融機関もある。このカルテは、毎年更新し、支店長の交代時に十分な引継ぎを行う必要がある。支店長は、カルテに書かれた適切なタイミングや方法で、経営者に事業承継の話を持ち出し、事業承継を進めていくことが重要である。



(6) M&A に関する留意点

・M&Aが、社会貢献や事業の見直しにつながることもある一方、思わぬ事情で進まないこともある。

- ・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。



(7) 株式承継や相続への対応

(株式承継に関して弁護士が介入した事例)

- ・同族会社において、社長が取締役会で解任された事例では、親族間で株式が分散され、前社長も過半数を保有しておらず、不安定な立場であった。
- ・創業者が子息に事業を引き継いだが、創業時の出資者(他人)から経営権の譲渡の申入れがあり、弁護士が介入した。創業経営者は、会計事務所から再三にわたり株式の整理を進言されていたため猛省している。
- ・不動産賃貸業を営む先代社長が亡くなり、株の相続が発生して、トラブルとなった。弁護士・会計事務所が介入し、解決の方向にある。
- ・こうした事例では、社長の持株比率が高くなく、優良企業ほど株式の評価も高いため、株式承継のアドバイスを早期に行うことが重要である。

(相続が発生する場合への対応)

- ・相続が発生し、多額の納税資金を工面できない場合、資産売却により資金を捻出することになるが、資産を売却すると事業承継がうまく進まなくなる。経営者が存命中に、税理士が様々な相続税対策のプランを提示するが、相続が発生すると、相続争いが起こり、プラン通りには物事が進まないことも多い。これを回避するためには、早い段階から、相続税対策のみならず、誰がどの事業を承継するかという承継スキームについて、関係者で合意形成し、その内容を書き込んだ遺言書を作成することが望ましい。

3. 債務超過企業の事業承継支援

(1) 債務超過企業の取扱い

・債務超過企業の事業承継支援では、負債圧縮の可能性の見極めが必要となる。

(債務超過企業の事業承継手続)

①実質債務超過の見極め、②負債圧縮の可能性の判断、③負債処理手続の選択、④保証債務処理(経営者保証ガイドラインの活用等)の手順。

(負債圧縮の可否についての判断ポイント)

1. 負債の内容(性質・金額・債権者数)

・交渉によって対応できる金額・性質の負債であるのか否か

取引負債か(交渉可)、金融負債か(手続処理可)、租税公課か(対応不可)

2. 取引負債の処理方針

・1対1の個別交渉により減額合意

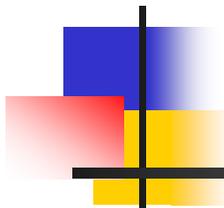
・弁護士による集团的私的整理は、少ない程対応可能(30社が限度か?)

3. 租税公課の処理

・減額は困難。地方税の延滞税減免(地方税法64③他)が限界。

4. 金融負債の処理

・私的整理手続等



(1) 債務超過企業の取扱い(続き)

・債務超過企業の事業承継支援では、承継先別に対応していくことが求められる。

(親族による承継)

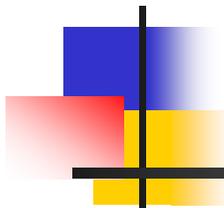
・再生支援協議会の利用や特定調停等の私的整理により、過大な負債や保証債務を整理して事業承継を進める(場合により一部を残して承継後に返済することも考えられる)。

(従業員による承継)

・保証債務が残っていると従業員は承継を拒むことが多いため、その場合には保証債務を完全に整理する必要がある。

(第三者による承継<M&A>)

・債務超過幅が少額であれば、のれんの計上等により、一定の負債を承継する場合がある。



(2) 承継先別にみた論点

・従業員承継については、以下の論点がある。

①雇われ社長の場合

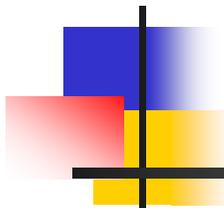
・社長が雇用されていて株式を保有していない場合は、株式を保有する旧経営者や他の株主と意見が対立して、プロキシファイト等の内紛に発展することもある。譲渡制限株式の売買については、売買価格を決定(会社法144条)し、相続人に対する売渡し請求(同174条)を行うか、特別支配株主による株式等売渡し請求(同179条)を行うことが考えられる。

②株式の移転に関する問題

・資力の低い従業員が、株式購入資金を調達する方法として、株式や会社資産を担保にした借入や、持株会社を設立したうえでの同社による借入が考えられる。

③従業員承継の方が廃業よりもメリットがある場合

・従業員が集まって起業しても信用力には限界がある。既存会社の信用を利用する方が効果的であり、従業員による事業承継の方がメリットは大きい。経営者にとっても、継続的な配当や顧問報酬を期待できるなど、従業員の承継によるメリットの方が大きい場合もある。



(2) 承継先別にみた論点(続き)

・第三者承継(M&A)については、以下の論点がある。

①事業用資産が故人名義で遺産分割が未了の場合

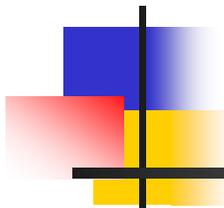
・すでに亡くなっている従前の経営者名義の事業用資産の処理では、相続人が多数となり簡単に相続登記することができなくなる。こうしたケースで、事業用資産を売却する場合、相続人全員の上承を得る必要があり、弁護士が対応すべき場面となる。状況によっては家庭裁判所の調停を活用することもある。

②株主名簿が存在しない場合

・株式名簿が存在しなくても、株主が判明している場合、資料提出や表明保証などにより対応する。株主が不明である場合、5年以上通知が届かない株主への通知を省略(会社法196条)することができ、また、株式を競売する制度(同197条)を利用する。発行した株券を紛失した場合は、株券喪失登録(同215条4項、同223条)を行う。

③反対株主が存在する場合

・親戚等の反対株主が存在する場合、特別支配株主(議決権額の10分の9以上)による株式等売渡請求を行う(会社法179条)。



(3) 債務超過企業の事業承継の事例

①北関東地方の老舗酒造販売業者の事例

・ 同社は若干の債務超過であったが、老舗であり、優良な商権を持っていた。廃業の準備をしていたところ、取引行が同業者を紹介したため、約1か月間で株式を譲渡した。メイン行が同じであり、借換を実施することで経営者の保証債務を外すことができた。

②東海地方の漁業法人の事例

・ 同社は、家族経営で生け簀を使った鱒の養殖をしていた。社長が病気になり、廃業を決意したため、メイン行が同業者を紹介した。生け簀は、撤去費用がかさみ、価値が出にくいだが、同業者に売却したため、高額で売却できた。生け簀の売却金を借入の返済に充当したうえで、特定調停により、債務を整理した。経営者の保証債務も、経営者保証ガイドラインを活用して免除を受けた。メイン行は、譲受先の設備購入資金を融資できた。漁業組合も、新たな同業者の加入により、解散の危機を免れ、地域産業の維持にもつながった。

4. 内部体制の整備と外部専門機関の利用

(1) 内部体制の整備に関する論点

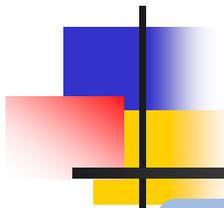
- ・内部体制の整備では、能力開発や事業承継支援の推進が論点となる。

(職員の能力開発に関する論点)

- ・信用金庫では、営業エリアが限定され、人員の余裕も少ないため、M&A業者への出向は少なく、セミナー等の受講や受験が中心となっている。
- ・営業店の担当者は、30歳代から40歳代の採用が抑制され、20歳代のウエイトが高い先も多く、内部におけるノウハウ継承がうまく進んでいないケースもある。このため、若手を支店長に同行させてノウハウ蓄積を進めるケースも多い。退職者を再雇用してノウハウ継承に役立てることが考えられる。
- ・また、外部の専門家による企業面談に同席させたり、県の事業引継ぎ支援センターにトレーニーとして派遣するケースもある。

(事業承継支援の推進に関する論点)

- ・信用金庫の企業支援部署では、創業、再生、事業承継などの金融仲介機能に関する業務を一手に引き受けており、各種ソリューションに対する人員割り当てのバランスを取るのが難しいケースがある。業績評価制度上の位置付けについて、どのような配点にするか、また、プロセス評価をいかに工夫して導入するかを試行錯誤している。



(2) 外部専門機関の利用

- ・取引先の特徴に合わせて適切な機関を選定することが求められる。

(公的機関)

- ・各都道府県には、事業引継ぎ支援センターが設置され、プッシュ型支援に関する事業承継コーディネーターも新設されている。債務超過企業に対して、事業引継ぎ支援センターと再生支援協議会が当初から連携するケースもある。

(士業)

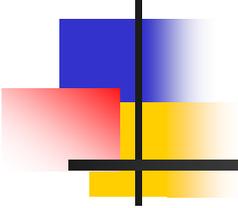
- ・再生支援協議会の案件に従事した弁護士や会計士は知見が豊富であり、事業承継支援にも高い貢献が期待できる。なお、取引先の顧問税理士が経営者に翻意を促す場合があるので、その際には、顧問税理士と十分に連携する必要がある。

(マッチングサイト)

- ・M&Aに関して譲受企業を探す際には、マッチングサイトの利用も一手である。最近では、各サイトが差別化を図り、特色を出したサービスを提供している。

(後継者の招聘について)

- ・各県の「プロフェッショナル人材戦略拠点」、「ふるさと回帰支援センター」、ヘッドハンティング会社、県内の人材派遣会社などの利用や、業界団体の有力者からの紹介などが考えられる。



本資料に関する照会先

日本銀行 金融機構局 金融高度化センター

電話 03-3277-3081

email caft@boj.or.jp

- 本資料の内容について、商用目的での転載・複製を行う場合は予め日本銀行金融機構局金融高度化センターまでご相談ください。転載・複製を行う場合は、出所を明記してください。
- 本資料に掲載されている情報の正確性については万全を期しておりますが、日本銀行は、利用者が本資料の情報をを用いて行う一切の行為について、何ら責任を負うものではありません。