

「金融機関における事業承継支援」

2019年3月20日
金融機構局
金融高度化センター



Bank of Japan





目次

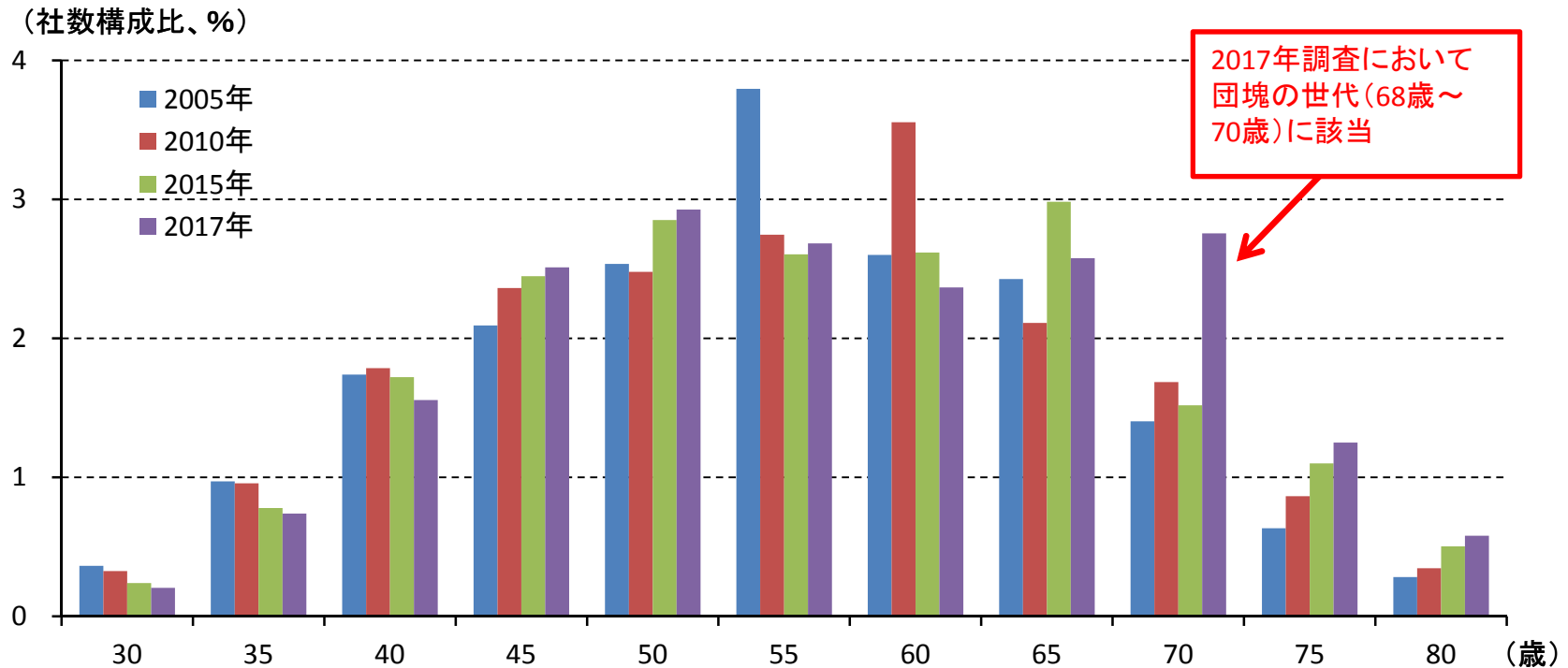
1. 事業承継の現状
2. 事業承継支援の取組み状況
3. 債務超過企業の事業承継支援
4. 事業承継支援が困難な場合の対応
5. 内部体制の整備と外部専門機関の利用

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。

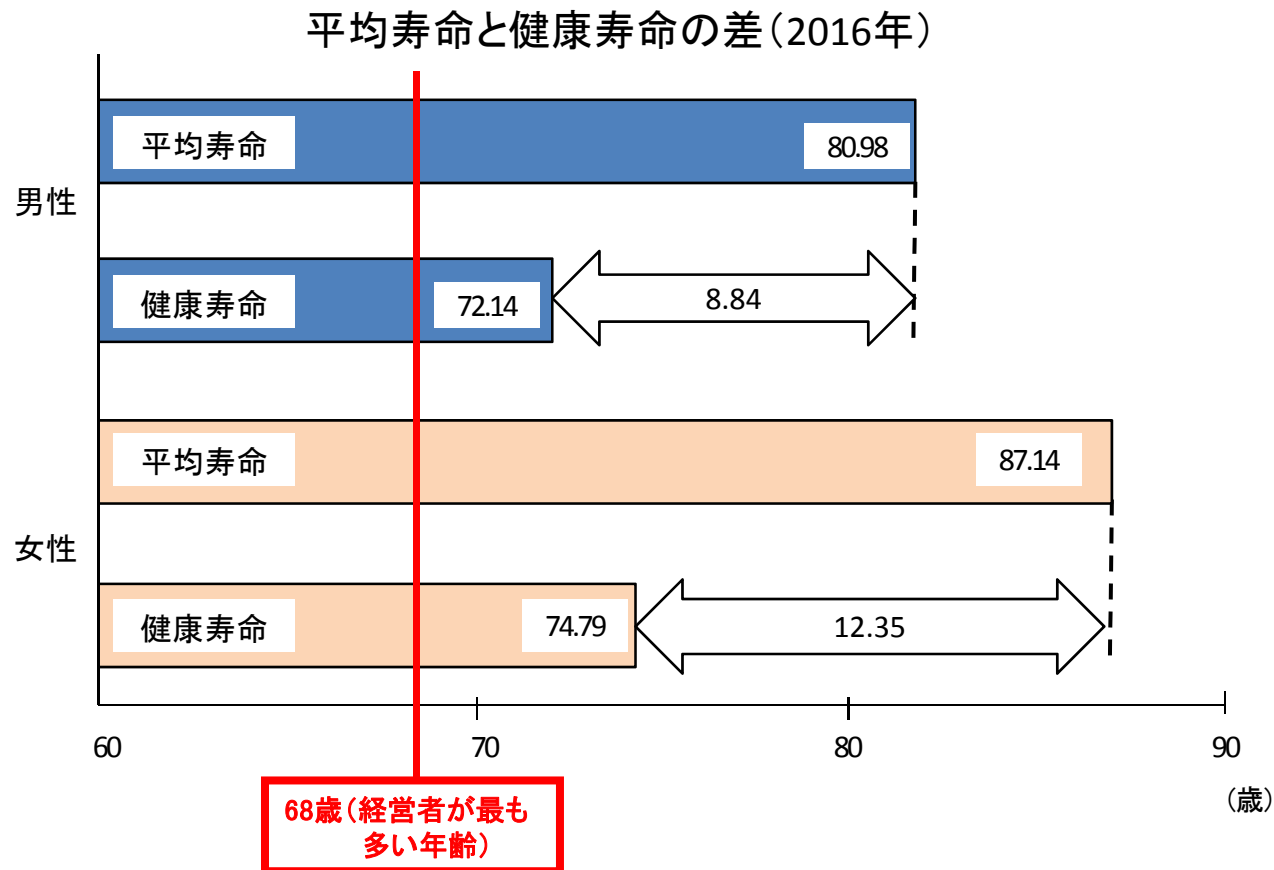
経営者の年齢別・社数構成比



(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

- 岡山県の後継者不在比率は、全国と比べやや低い。

後継者不在比率(2018年10月)

年齢別	岡山県	全国
全年齢	62.4%	66.4%
80歳以上	24.5%	33.2%
70歳代	36.6%	42.0%
60歳代	46.9%	52.3%
50歳代	68.0%	74.8%
40歳代	85.7%	88.2%
30歳代	89.6%	92.7%
30歳未満	100.0%	94.1%

業種別	岡山県	全国
全業種	62.4%	66.4%
建設業	69.3%	71.4%
製造業	57.3%	59.0%
卸売業	59.6%	64.7%
小売業	59.6%	67.3%
運輸・通信業	61.8%	63.7%
サービス業	65.2%	71.6%
不動産業	66.0%	68.9%
その他	65.2%	56.1%

売上高別	岡山県	全国
全規模	62.4%	66.4%
1億円未満	71.6%	78.5%
1億円 ～10億円未満	65.6%	68.9%
10億円 ～100億円未満	51.5%	57.8%
100億円 ～1000億円未満	42.2%	40.4%
1000億円以上	9.1%	25.8%

(出所)帝国データバンク「2018年 後継者問題に関する企業の実態調査」、
「岡山県 後継者問題に関する企業の実態調査(2018年)」より作成

(4) 休廃業・解散と倒産の動向

- 対全国構成比では、休廃業・解散は2%弱、倒産は1%弱で推移。
倒産が少ないため、休廃業・解散と倒産の倍率は、ほぼ6倍前後で推移。

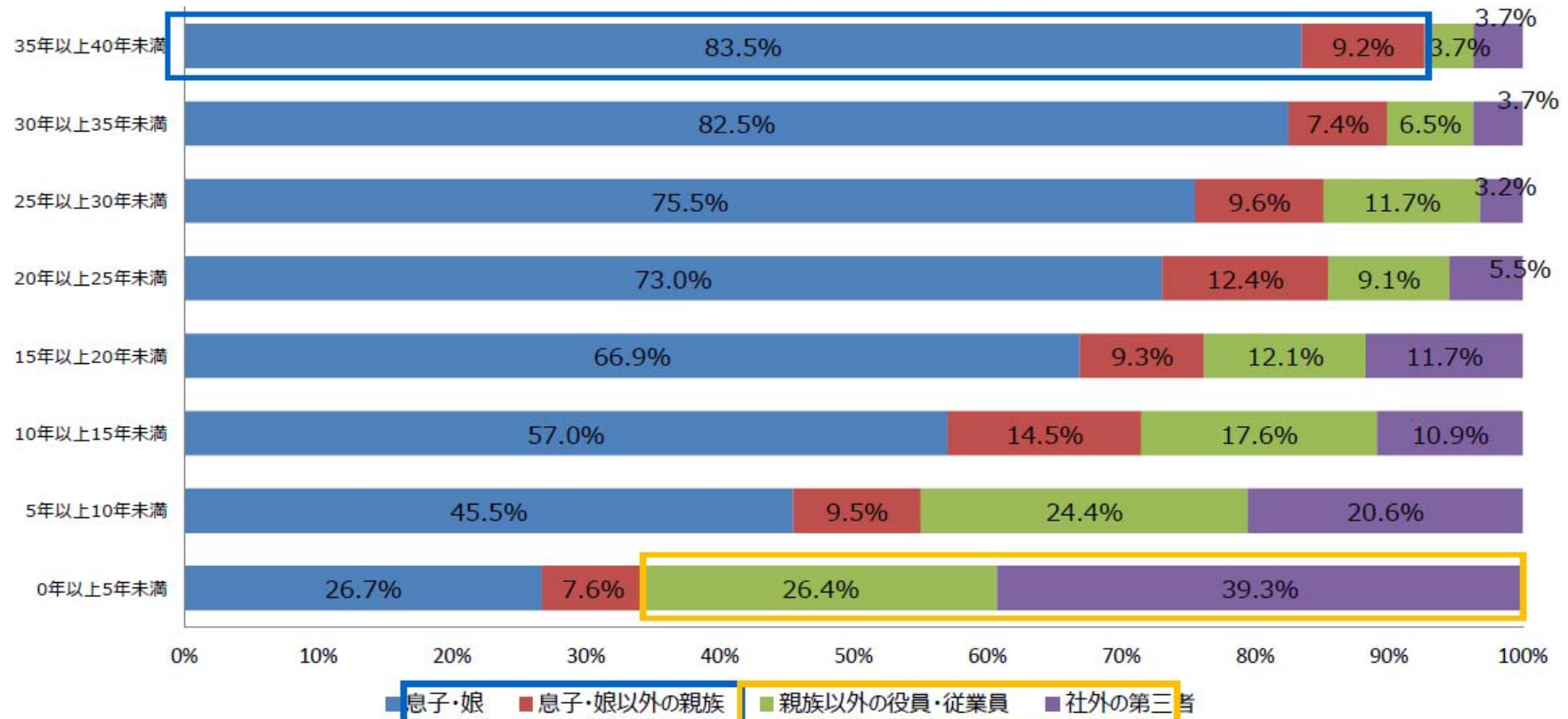
(企業数)

		2013	2014	2015	2016	2017	2018
休廃業 ・解散 (a)	岡山県	437	479	532	471	450	382
	全国	25,301	24,106	23,914	24,957	24,400	23,026
	構成比	1.7%	2.0%	2.2%	1.9%	1.8%	1.7%
倒産 (b)	岡山県	96	88	78	64	69	63
	全国	10,332	9,180	8,517	8,164	8,376	8,063
	構成比	0.9%	1.0%	0.9%	0.8%	0.8%	0.8%
倍率 (a/b)	岡山県	4.6	5.4	6.8	7.4	6.5	6.1
	全国	2.4	2.6	2.8	3.1	2.9	2.9

(出所) 帝国データバンク「全国『休廃業・解散』動向調査」(第6回～第10回)

(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



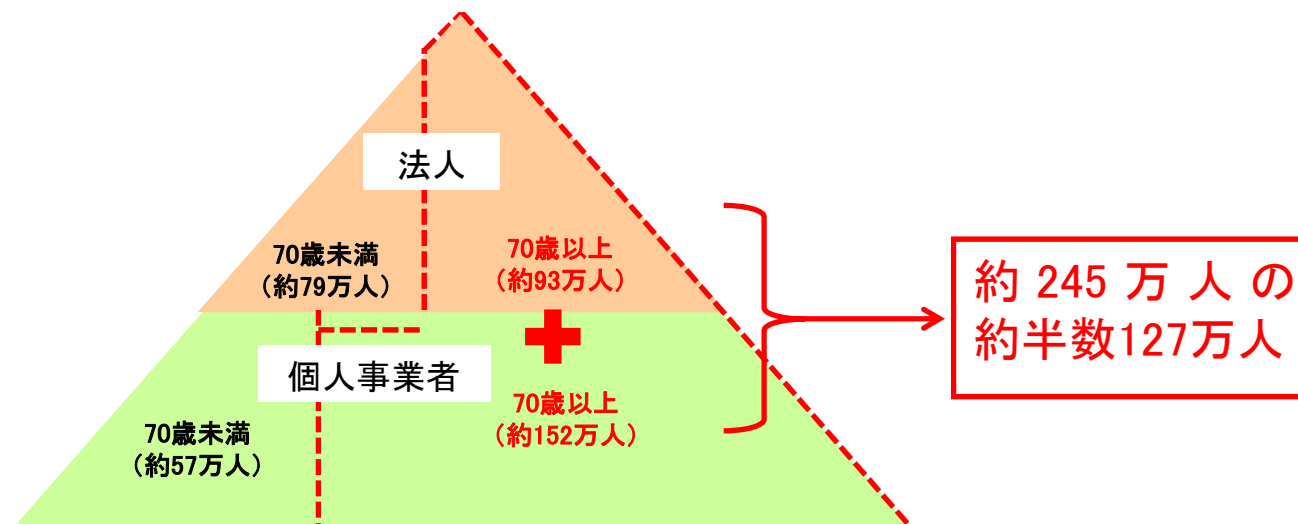
(出典) 中小企業庁委託「中小企業の資金調達に関する調査」
(2015年12月、みずほ総合研究所(株)) (再編・加工)

(6) 2025年頃までの試算

- 2015年から2025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) 東京ベイ信用金庫による事業承継事例

「信金中央金庫」「千葉県事業引継ぎ支援センター」との連携。

- 平成28年6月: 原材料が足りない
- 金庫内情報マッチング→信金中金情報マッチング
- 山形信金・長野信金の農家を紹介→平成29年の収穫物から買取確約

- 工場の機械故障→修理に多額費用・本人65才→事業の売却を検討
- 千葉県事業引継ぎ支援センター訪問相談

- 事業性評価→1番商品利益率大→あと3年継続
- 2番商品→この商品のみ事業売却→取引先買取条件→売上の半分
- 平成29年3月決断・契約→一括金＋指導料2年間

(1) 東京ベイ信用金庫による事業承継事例(続き)

社長に直接伺いました①

今だから言える「気持ちの動き」を聞かせてください。


- 平成28年6月: 原材料が足りない
- **まだまだやる気満々** → 東京ベイ信金よくやった → ようし、これで来年もいい商品をつくって儲けちゃうぞ → すぐ行って話をつけてくるからな → 紹介してすぐ訪問
- 工場の機械故障 → 修理に多額費用600万円
- **そういえば最近** → アイデアを進ませる考え方ができたけど面倒くさいな → 前向きな気持ちになれないなあ → パソコンとか覚えるのがおっくうだなあ
- おれも65才 → もしかして退き時なのかな → 今まで店を閉めたり承継した先が気になる
- 自分を取り巻く環境を見回してみたら → すもも担当の従業員60才・介護したい申し出 → **長女は会社勤務・安定** → **次女は結婚・安定**
- 費用と事業とのバランス → **売却を意識・検討**




(1) 東京ベイ信用金庫による事業承継事例(続き)

社長に直接伺いました②

今だから言える「どんな難関が、、、」を聞かせてください。



- 自らの気持ちを整理すること→本当にこの決断でいいのか



- 家族会議→妻の意見→妻の説得→自分の気持ちの力




- 事業引継ぎ支援センターへ→スッキリした気持ち





(1) 東京ベイ信用金庫による事業承継事例(続き)

社長に直接伺いました③

今だから言える「信用金庫の役割は？」を聞かせてください。

- 
- 自分の気持ちを決めるまでは、家族にも相談できない
 - ひとりぼっちで迷い、気持ちが揺れる
 - 決まらない、決められない、決断しなくちゃならない

- 
- 迷っているときに話を聞いてもらいたい
 - ちょっと遊びに来て、かまってくれるだけでも、支えになる
 - 気持ちを整理するときに相談に乗ってくれるところでいてほしい

- 
- 「事業の引き継ぎ」については、以前から考えていたんだ
 - 一番大変だったのは「家族会議」だったな
 - 今までのいろんな気持ちが入るからね、「家族会議3回もしたよ」
 - それでようやくなんとかかって感じだけど、女房も理解してくれたよ



(2) 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。



(3) 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。



(4) 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。



(4) 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。



(5) 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、一歩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。



(6) 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から「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。



(7) 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。



(8) 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(議決権額の10分の9以上)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。社長が病気になる、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、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. 事業承継支援が困難な場合の対応

(1) 経営者保証ガイドライン

経営者保証ガイドライン策定により経営者保証の柔軟な整理が可能に。

①保証債務の取扱い

破産または
継続した支払い

⇒

保有資産を全て開示し、表明保証^(注1)した
うえで、保証債務を解除

②保証人の残存資産の範囲

自由財産^(注2)
またはそれ以下

⇒

自由財産 + 一定期間
の生計費 + 華美で
ない自宅 + α

↑ ↑ ↑
インセンティブ資産^(注3)

③経営者の責任の在り方

経営から撤退

⇒

経営を継続するケースを許容

(注1) 全ての財産を開示した旨を表明・保証し、支援専門家が確認。表明保証後、新たな資産が判明した場合は、追加弁済を行う旨の契約を締結。

(注2) 破産の際に、債務の弁済に回らず、自分で自由に使うことができる財産。99万円以下の金銭および差押えが禁止された財産(衣類、家電等)。

(注3) 再生・廃業を早期に進めるインセンティブを与える資産。

(2) 公的支援機関における経営者保証ガイドラインの 利用状況等

	REVICによる 特定支援 の支援決定件数	再生支援協議会に よる経営者保証 ガイドラインに かかる対応実績 (二次対応完了)	(参考)民間金融 機関 ^(※) における 『経営者保証に関す るガイドライン』の 活用実績 ＜金融庁公表＞
累計件数 (2018年9月末)	85	622	1,067

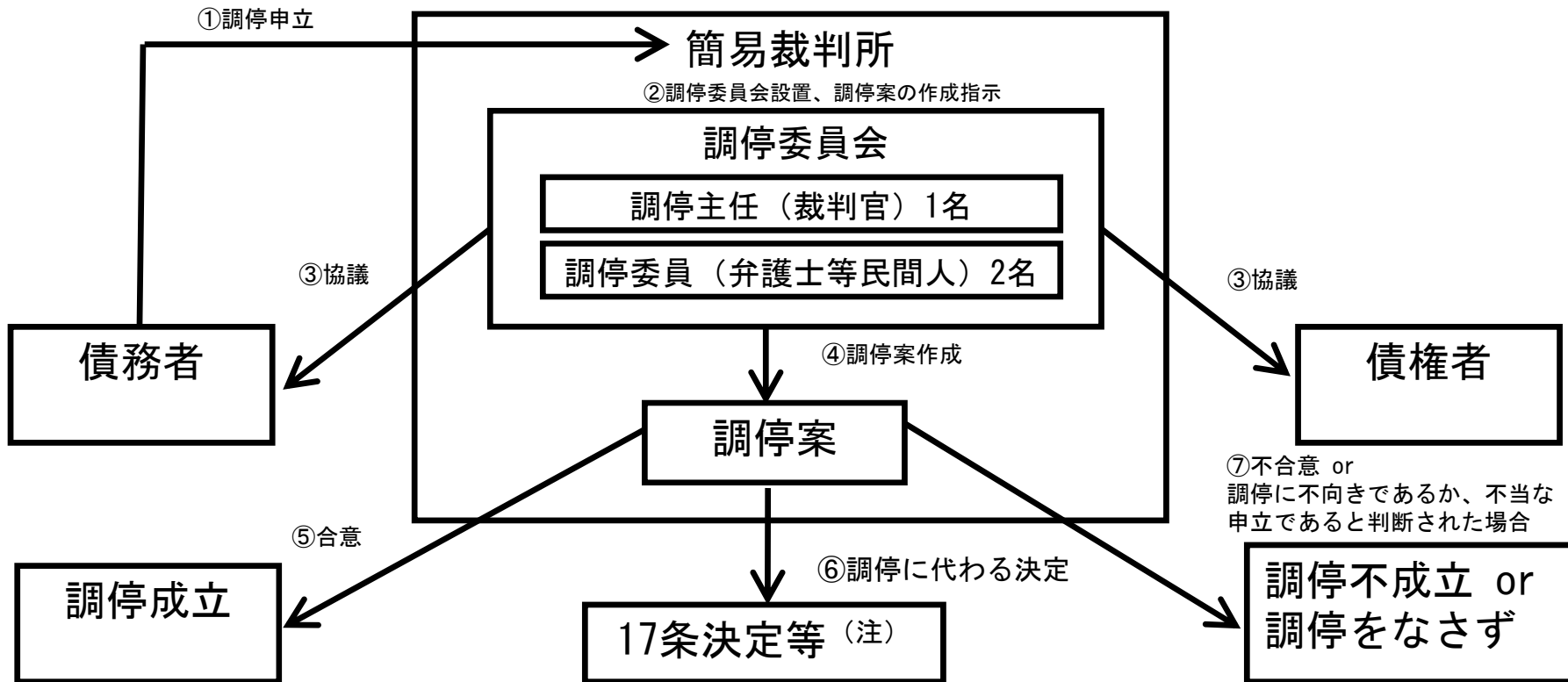
(※)直近では、主要行等9行、その他銀行22行、地域銀行105行、信用金庫262金庫(信金中央金庫を含む)、信用組合148組合(全国信用組合連合会を含む)の合計546機関。

(出所)REVIC「業務実施状況報告」、中小企業庁「中小企業再生支援協議会の活動状況について」、金融庁「民間金融機関における『経営者保証に関するガイドライン』の活用実績」

(3) 特定調停の仕組み

(一般的な) 特定調停

…… 裁判所が関与することにより、支払不能に陥るおそれのある債務者について、その経済的再生のために、債権者等との間で、返済条件の軽減等に関する合意の形成を図る制度。



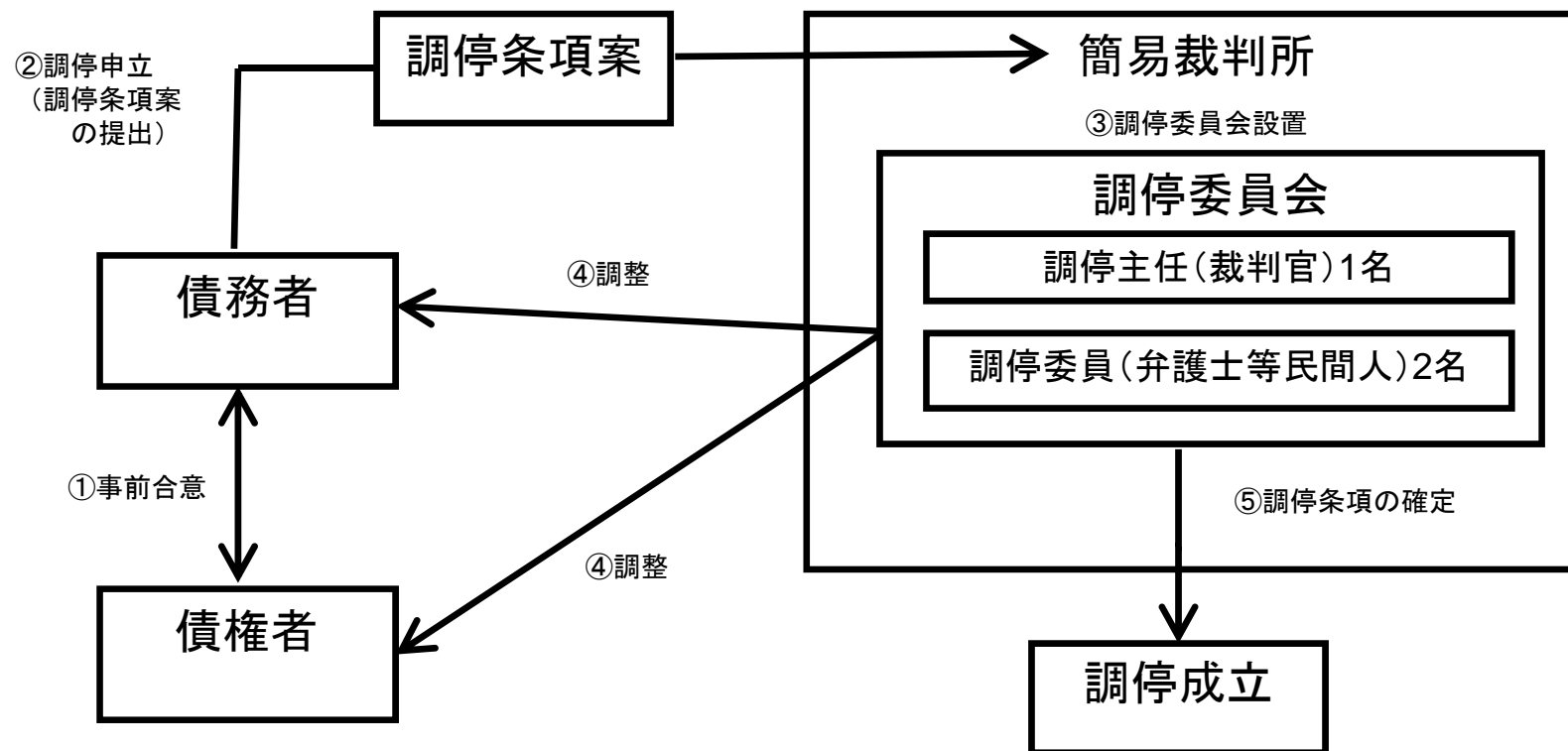
(注) 民事調停法17条に定められた、調停が成立する見込みがない場合に、裁判所が当事者双方の申立ての趣旨に反しない限度で紛争解決に必要な決定を下す制度。また、17条決定のほかに、調停委員会が調停条項を定める場合がある。

(3) 特定調停の仕組み(続き)

日弁連特定調停スキーム

(経営者保証ガイドラインに基づく特定調停)

..... 債権者と債務者があらかじめ調停条項の内容について合意。



5. 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) 営業店に対する本部の指示方法

- ・ 営業店に支援先を選ばせることは一手。アドバイザーの設置は注意を要する。経営者マインドがない担当者には事業承継支援などを極力取り組ませない先もある。
- ・ 本部が、営業店に対して、事業承継支援に取り組むべき取引先を指示すると、営業店での「やらされ感」が大きく、後ろ向きになりがち。これを避けるためには、営業店に対象先を選んでもらうことも一手である(その際、本部の許容量に合わせて、1店舗当たりの上限を設けることも重要)。
- ・ 事業承継支援アドバイザーを設置する場合、アドバイザーに選任された職員だけに業務が集中し、アドバイザーが忙殺されて、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。
- ・ 事業承継支援は顧客のデリケートな部分に触れることも多く、担当者の不用意な一言によって取引停止に至るリスクをはらむ危険な業務でもある。したがって、顧客と十分な関係性を構築できていない担当者が危険なパスを出すことは避けなければならないため、当金庫では、経営者マインドがない担当者には、事業承継支援などのデリケートな業務を極力取り組ませないことにしている。



(3) 事業承継支援のノウハウ習得への取り組み

- ・ ある金庫では、事業承継支援等のノウハウ習得に関して、転籍研修、人事考課への反映、認定試験の導入などに取り組んでいる。

① 営業店担当者の事業支援部門への転籍研修

- ・ 営業店の担当者を、1週間程度、事業支援部門に転籍させ、取引先の1先の経営課題とコアコンピタンスを洗い出す研修を実施している。

② 事業承継支援等の人事考課への反映

- ・ 事業承継支援等の各種の取引先支援について、成果を出すには至らなくても、取引先に対するセミナー案内や事業承継支援に必要な知識の提案などの働きかけを人事考課に組み込んでいる。人事考課に反映することにより、積極的に取り組む担当者が増え、担当者にスキルが蓄積されていくと考えている。

③ 金庫独自の認定試験の導入と人事制度の改革

- ・ 事業性評価や事業承継支援などのスキルについて、金庫独自の認定試験制度を導入し、毎週1回、2名を上限に試験を開催している。現在、この資格の取得状況も踏まえて、支店長への就任や給与水準を決める人事制度を検討中である。



(4) 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。



(5) 士業ネットワークの構築やリレーションシップによる支援

- ・ 信用金庫が自ら士業のプラットフォームの構築を進めている先がある。また、人脈等のリレーションシップにより買い手を探すことも重要である。
 - ・ 金庫の職員自身が事務局となり、20歳代や30歳代といった若手の税理士、公認会計士、弁護士、社会労務士、司法書士、行政書士を組織化して、士業ネットワークを構築している。相続などは、弁護士や税理士の連携が必須であるため、域内の士業が連携してワンストップで支援を行える体制を整えている。勉強熱心な若手の士業の先生方は、地域外のネットワークにも属している。こうした先生方を介して、地域外のネットワークとも連携できるようになっている。高齢な先生方からは鬱陶しがられているが、当金庫では、このままでは地域経済が衰退するという危機感から、10年後に対応するためのプラットフォーム作りに専念している。
 - ・ 信用金庫が外部機関を利用しても、直ちに事業承継が進むわけではなく、信用金庫が地元で買い手を探すことが重要となる場合もある。前任の支店長の人脈等を利用することも大切である。信用金庫は、対話によるリレーションシップを重視した営業を展開しているのであるから、積み上げた情報やノウハウを全職員で共有し、総力戦で事業承継支援に取り組んでいくべきである。



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。