

SCB

SHINKIN
CENTRAL
BANK

産業企業情報

29 - 14

(2017.12.25)



信金中央金庫

SCB 地域・中小企業研究所

〒103-0028 東京都中央区八重洲 1-3-7
TEL. 03-5202-7671 FAX.03-3278-7048
URL <http://www.scbri.jp>

企業存続の命運を握る“事業承継”のあり方とは - すべての人が笑顔で事業承継を迎えるために -

視 点

産業企業情報(29-13)「企業存続の命運を握る“事業承継”のあり方とは (2017年12月8日発信)」では、中小企業経営者の多くが高齢化によって世代交代期を迎える中、後継者不在などに起因する“大廃業時代”の到来が懸念されることを概観するとともに、企業存続の命運を握るこの“事業承継”の問題について、官民を挙げてこれを支援する動きが活発化している状況などについて触れてきた。

本稿では、これに続くものとして、“事業承継”の問題で存続の危機に直面していた企業が、各方面の支援を受けながらこれを乗り越えていった具体的な事例を紹介しつつ、これからの事業承継のあり方などについて、あらためて考察してみた。

要 旨

- 本稿では、企業存続の危機を乗り越えて事業承継を実現した事例として、事業引継ぎ支援センターと信用金庫の支援を受けて従業員承継を実現した栃木県の調剤薬局のケース、信用金庫と各方面の専門家が一丸となった“チーム対応”による支援を受けて2件のM&Aを相次いで実現した北海道のケース、地域を越えた2つの信用金庫の連携により介護事業のM&Aを実現した山梨県および神奈川県の場合の3件を紹介する。
- 企業にとっての事業承継は、経営者が人間である以上、避けては通れない必ず起きる問題である。円滑な事業承継を行うには常日頃から、信頼関係のなかで相談できる相手が必要であり、国はその相談相手となるべく金融機関等に地域のプラットフォーム作りを求めている。
- この地域のプラットフォームを通じて「地域になくてはならない企業」の事業承継が進むことの積み重ねが地域の雇用を守り、産業の衰退を食い止めることにつながっていく。全員が笑顔で事業承継を迎えられるよう、積極的な事業承継へ向けて信用金庫が果たすべき役割もますます大きくなっている。

キーワード：事業承継、従業員承継、M&A、事業引継ぎ支援センター、信用金庫、連携、信頼関係、プラットフォーム、ファーストコンタクト

目次

はじめに

1．企業存続の危機を乗り越えて事業承継を果たした事例

(ケース) 信用金庫の資金支援などを得て従業員承継を実現

(ケース) 信用金庫と士業等の専門家が「一丸」となって「チーム対応」で事業承継を支援

(ケース) 地域を越えた2つの信用金庫の連携により事業承継 (M & A) を実現

2．円滑な事業承継を行うために

おわりに

はじめに

産業企業情報 (29 - 13) 「企業存続の命運を握る「事業承継」のあり方とは (2017年12月8日発信) 」では、中小企業経営者の多くが高齢化によって世代交代期を迎える中、後継者不在などに起因する「大廃業時代」の到来が懸念されることを概観するとともに、企業存続の命運を握るこの「事業承継」の問題について、官民を挙げてこれを支援する動きが活発化している状況などについて触れてきた。

本稿では、これに続くものとして、「事業承継」の問題で存続の危機に直面していた企業が、各方面の支援を受けながらこれを乗り越えていった具体的な事例を紹介しつつ、これからの事業承継のあり方などについて、あらためて考察してみた。

1．企業存続の危機を乗り越えて事業承継を果たした事例

ケース 信用金庫の資金支援などを得て従業員承継を実現

(1) 従業員承継を実現した株式会社コメノイの概要

栃木県鹿沼市で2店舗の調剤薬局「けんこう薬局」を経営する株コメノイは、前社長の米野井憲一氏 (61) (以下、「米野井氏」という。) が大手製薬メーカーを退職して1998年に開業した (図表1、2) 。

当初は地元皮膚科の近隣に立地する調剤薬局として1店舗のみの経営であったが、別途小児科の医師より医薬分業にかかる新たな調剤薬局出店の打診があり、かねてより同業者として懇意にしていた浅野敏一氏 (47) (現社長。以下「浅野氏」という。) を薬剤師として迎えて1999年に2店舗目をオープンした。現在は、地域に密着した調剤薬局として、薬剤師4名のほか従業員9名を抱え、老若男女を問わず多くの利用者に支えられ、年商は1億円超で推移している。

(図表1) 株式会社コメノイの概要



同社の概要	
法人名	株式会社コメノイ
代表	浅野 敏一
本社所在地	栃木県鹿沼市
設立	1998年
年商	約1億2,000万円
従業員	13名
事業内容	医薬品販売

(備考) 1．前社長の米野井憲一氏 (右) と新社長の浅野敏一氏 (左)

2．信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(2) 従業員承継の決断に至るまでの経緯

2016年は米野井氏が60歳の節目にあたり、このころから当社の事業承継を考えるようになっていた。米野井氏には2人の子供(娘)がいるが、開業当初より子供への承継(親

(図表2) 同社上野店(本社) 外観



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

族内承継)は考えておらず、子供達もすでに別分野で活躍していた。こうした状況のなかで、米野井氏は当社で長年のパートナーとして18年間共に勤務し経験も豊富な浅野氏への承継(従業員承継)をベストと考えるようになった。

2016年秋ごろに米野井氏は事業の継続性という観点も合わせて浅野氏に従業員承継を打診した。もとより浅野氏には「米野井氏の意味を引継ぎ、ぜひとも薬局経営に関わっていきたい。」という意欲があり、家族等の理解も得てこれを快諾、米野井氏から浅野氏への事業承継(従業員承継)が進むこととなった。

(3) 外部機関の支援を受けて従業員承継を実現

従業員承継を行うことまでは決断したものの、実際に事業承継を進めるにあたっては自社株の評価方法や資金調達方法など未知の部分が多く、公正性を確保する必要も感じていた。そこで、同社のメインバンクであり浅野氏も懇意にしていた**鹿沼相互信用金庫**(本店:栃木県鹿沼市)(**図表3**)に事業承継の相談を行った。

鹿沼相互信用金庫では「医院利用者の利便性の確保」「地元の雇用機会の喪失」など踏まえ、「当薬局はこの地域になくはならない薬局である」と認識していたため、一般的な事業承継を全面的に支援すべく、豊富なノウハウを有する**栃木県事業引継ぎ支援センター**(所在地:栃木県宇都宮市)への取次ぎを行った。

相談を受けた栃木県事業引継ぎ支援センターでは、統括責任者の大森治氏が中心となって外部専門家(税理士等)と譲渡価格等の妥当性を確認するなど連携を図っていった。

(図表3) 鹿沼相互信用金庫の概要



信用金庫の概要	
信用金庫名	鹿沼相互信用金庫
理事長名	橋本 公之
所在地	栃木県鹿沼市
創立	1925年10月
預金	2,028億円
貸出金	969億円
常勤役員数	217名

(注) 2017年3月末現在

(備考) 写真は鹿沼相互信用金庫提供

その結果、2017年10月には米野井氏と浅野氏の間で従業員承継を前提とした事業譲渡契約を結ぶことが出来た。

なお、一般に従業員承継の際に問題点となることの多い株式取得等にかかる資金調達では、浅野氏の個人資金でカバーしきれない部分を鹿沼相互信用金庫の資金支援(融資)でカバーすることができ、2017年11月には事業承継の手続きがすべて完了し、地元紙「下野新聞」でも同社の従業員承継が紹介された。

当薬局は2017年12月から浅野氏が新たに代表取締役となり事業がスタートしている。新社長の浅野氏は、従来の事業を継続すべく、「誰でも気軽に来ることが出来る地域密着の調剤薬局」として、地域住民のコミュニティの場になることを目指しつつ、機会があれば3店舗目の出店も検討したいと考えている。

(4) 栃木県事業引継ぎ支援センターや信用金庫が果たした役割

今回の従業員承継の実現において特筆すべき点として、「栃木県事業引継ぎ支援センター」(図表4)と「鹿沼相互信用金庫」のスムーズな連携により、円滑に承継が進んだことがあげられる。

鹿沼相互信用金庫では、事業承継問題の潜在的なニーズを探るため、「事業承継ヒアリングシート¹」などを活用し、その状況に応じて「栃木県事業引継ぎ支援センター」への橋渡しを積極的に行ってきた。

とりわけ、従業員承継においてネックになることの多い後継者への資金支援についても、熟慮の結果、本件のケースではプロパーでの融資を決断するなど、当金庫が掲げる「地元の繁栄なくして金庫の発展はない」という経営理念をそのまま実践したような対応となっている。

また、2014年11月に開設された「栃木県事業引継ぎ支援センター」においても、当センター独自の取組みとして、自治体、商工団体、金融機関等の支援ネットワークを組織して情報共有と掘起こしを目的とした「とちぎ地域企業応援ネットワーク」と、県内の土業等とM&A推進体制、マッチング体制を構築することを目的とした「事業引継ぎコーディネーター連絡会議」など、その積極果敢な取組みぶりは“栃木モデル”として全国的にも知られている。

今回のケースは「米野井氏が早い段階で浅野氏へ引き継ぐ意思を固めていたこと」、「浅

(図表4) 栃木県事業引継ぎ支援センター



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

¹ 経済産業省・中小企業庁「事業承継ガイドライン」(2016年12月)にある事業承継診断票(相対用)を栃木県事業引継ぎ支援センターが独自に加工し、県内各金融機関に配布しているもの(巻末の参考付表参照)

野氏にも後継者になる意欲があったこと」、「課題の資金調達で地元の信用金庫の協力が得られたこと」から比較的スムーズな事業承継ができたと考えられる。

(図表5) 同センター統括責任者の大森治氏



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

同センターの統括責任者である大森治氏(図表5)は「本来、事業承継に際しては、経営者が企業の5~10年後を見据えた将来展望を描き、後継者と一緒になって企業を磨き上げていくことが重要だ」と考えており、経営者が将来ビジョンを描きながら、時間をかけて企業と後継者を育成していくことを求めている。

事業承継の最前線では、まず何から始めて良いかわからないようなことも少なくないとみられるが、各都道府県にある事業引継ぎ支援センターにまずは相談してみるなど、企業存続へ向けて第一歩を踏み出してみることも重要であろう。

ケース 信用金庫と士業等の専門家が一丸となって“チーム対応”で事業承継を支援

(1) 地元企業2社を相次いで子会社化した滝川ガス株式会社の概要

北海道滝川市を営業基盤とする滝川ガス(株)は、エネルギー供給構造が石炭からガスへ転換していく途上の1961年9月に設立された、業歴50年を超えるガス会社である(図表6)。株主には滝川市のほか業界の有力企業等も名を連ねている。公営住宅の指定管理者を務めるなど、公共性の高い業務も積極的に手がけ、地域のインフラ企業としての役割を担っている。

2007年には、現社長の猪股旬雄氏(57)(以下、「猪股社長」という。)が5代目の社長に就任した。猪股社長は、別途、個人で福祉事業も手がけるなど、地域経済社会で存在感も発揮しながら現在に至っている。

(図表6) 滝川ガス株式会社(左)と社長の猪股旬雄氏(右)



同社の概要

法人名	滝川ガス株式会社
代表	猪股 旬雄
本社所在地	北海道滝川市
設立	1961年
年商	約9億円
従業員	23名
事業内容	ガス小売・ガス器具・石油器具の販売など

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(2) 2社の事業を譲り受けるまでの経緯

滝川ガス(株)では、地元の信用金庫等との機動的な連携の下、ここ2年程度の間以後継者不在などで企業存続の危機に直面していた地元企業2社の事業を引き継ぐという決断をしている。その概要は以下のとおりである。

タキレイ滝川冷機工業株式会社からの事業譲受

タキレイ滝川冷機工業(株) (以下、「タキレイ」という。)は、北海道滝川市およびその周辺地域で、冷蔵庫や冷暖房設備の設計、施工、修理等を行う企業である(図表7)。1966年に現社長の佐藤茂氏(57)(以下、「佐藤社長」という。)の実父が「滝川冷機工業」の名称で会社設立し、その後、1990年代前半には当時32歳の若さで佐藤社長が2代目として事業承継、以後およそ25年にわたって、主として電気系の冷蔵庫や冷暖房設備のきめ細やかなメンテナンス等を担いながら業歴を重ねてきた。地元では「タキレイさん」との愛称で長く親しまれてきたこともあり、その後、社名にそのまま「タキレイ」の名を冠するなどして現在に至っている。

ただ、後継者となりうる子供がいない佐藤社長は、取引先や従業員のことも勘案すれば企業としてさらなる存続を目指すことが自身の責務であると考えようになり、50歳代半ばを過ぎた2015年初頭、自身の健康問題なども勘案しながら、まずは、かねてより親交のあった滝川ガス(株)の猪股社長に事業の譲渡などについて相談した。

相談を受けた猪股社長は、タキレイの事業内容について検証してみたところ、同社の強みであるEHP(電気ヒートポンプ)は滝川ガス(株)の強みであるGHP(ガスヒートポンプ)との相互補完関係(シナジー効果)が見込めると判断した。事業を譲受ける方向でこれを具体的に進めていくために、まずは早い段階でメインバンクである北門信用金庫(本店：北海道滝川市)へ相談した。

相談を受けた北門信用金庫は、企業支援などを担う営業第二本部の統括調査役である伊藤貢作氏が中心となって事業承継(M&A)による全体スキームを作成した。また、譲渡価格や法制度面など、より具体的な部分では地元事情に明るい税理士の坂本和繁氏や司法書士の畠山かおる氏といった各分野の専門家も交え、猪股社長の呼びかけの下、佐藤社長も含めて関係者一体となって事業承継(M&A)を進めていった。時には一堂が会するような形で協議を重ねていった結果、2015年12月、タキレイの全株式を滝川ガス(株)へ譲渡(売却)する形で、100%子会社化(M&A)が実現した。

なお、現在でも佐藤社長を中心とした既存従業員(10名弱)による経営体制は継続しているが、滝川ガス(株)からも専務取締役を派遣、シナジー効果を発揮できるような体制を構築して現在に至っている。

(図表7) タキレイ滝川冷機工業(株)の概要

同社の概要	
法人名	タキレイ滝川冷機工業(株)
代表	佐藤 茂
本社所在地	北海道滝川市
設立	1966年
年商	約1億8,000万円
従業員	9名
事業内容	冷蔵庫・冷暖房機の設計、施工、修理

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

株式会社タスクからの事業譲受

(株)タスク(以下、「タスク」という。)は、現会長の干場光雄氏(69)(以下、「干場会長」と

(図表8) (株)タスクの概要

同社の概要	
法人名	株式会社タスク
会長	干場 光雄
本社所在地	北海道滝川市
設立	1990年
年商	約3億5,000万円
従業員	13名
事業内容	空調・冷暖房・給排水・衛生設備の設計施工

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

いう。)が、自身のスキルを活かしながら 1990 年に創業した、空調・冷暖房・給排水・衛生設備の設計施工を手がける地域密着型企业である(図表 8)。当社社名は「タスクフォース(=緊急性の高い特定の課題に取り組む為に設置された特別チーム)」に由来しており、“技術者集団”として、顧客ニーズに適切かつきめ細かく対応していきたいという干場会長の想いが込められている。同社では、30 年近くにわたって滝川市内を中心に一定の事業基盤を構築してきたが、2015 年半ばごろより、干場会長(当時は社長)自身の健康問題などがきっかけとなり、相応のスキルを持つ 10 名余の雇用を担う企業として、同社存続の道をそれまで以上に真剣に考えるようになった。なお、干場会長が求める技量や営業力などを勘案した結果、事業承継については「健全経営を引継いでくれる社外の人に託したい」と考え、まずは以前より地域活動を通じて親交のあった滝川ガス(株)の猪股社長に今後の方向性などを相談してみた。

相談を受けた猪股社長は、かねてより同社の技術力を高く評価していたこともあり、同社をグループ企業化できれば相応のシナジー効果が見込めると判断、その進め方などについて、前出のタキレイのケースと同様、早い段階でメインバンクの北門信用金庫へ相談を持ちかけた。

相談を受けた北門信用金庫では、前出の伊藤統括調査役が全体スキームを作成しつつ、猪股社長の呼びかけで再び参集した坂本税理士や畠山司法書士とも密接に連携しながら事業承継の具現化を進めていった。関係者一体となって双方の要望を調整した結果、2016 年 12 月、一部役員の保有していた株式はそのまま残しつつも、およそ 90%の株式を滝川ガス(株)へ売却するという形で、同社の子会社化(事業承継)が実現した。

なお、猪股社長からの「元気なうちは引き続き仕事に従事して欲しい。」という要望を受け、当初は「干場社長体制」を維持してきたが、2017 年 6 月に滝川ガス(株)の部長級社員に社長(兼任)の座を承継して自らは会長に就任、名実共にグループ会社化をほぼ完了させて現在に至っている。

(図表 9) 北門信用金庫の概要



信用金庫の概要	
信用金庫名	北門信用金庫
理事長名	小嶋 俊明
所在地	北海道滝川市
創立	1949年1月
預金	2,546億円
貸出金	1,025億円
常勤役員数	200名

(注) 2017 年 3 月末現在
(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(3) 外部専門家や信用金庫が果たした役割

今般の北海道滝川市における2件の事業承継において特筆すべきこととして、譲受企業(猪股社長)側より相談を受けた北門信用金庫(図表9)サイドがスピーディーかつ大きく踏み込んで対応してきたという点があげられよう。猪股社長の呼びかけもあり、早い段階から専門家(税理士・司法書士)(図表10)も交えつつ、当事者たちが一堂に会する機会を持てたことは、公正でかつ短い時間内での事業承継の実現に大きく寄与したものと考えられる。

(図表10) 北門信用金庫の伊藤貢作氏(左)、税理士の坂本和繁氏(中)、司法書士の畠山かおる氏(右)



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

「地域にとってなくてはならない企業だからこそ存続させたい」という共通の想いの下、“チーム対応”の要として北門信用金庫が果たした役割には極めて大きいものがあつたといえよう。

ケース 地域を越えた2つの信用金庫の連携により事業承継 (& A) を実現

以下では、山梨県で介護事業を営む事業者(地元の信用金庫の取引先)の全株式を、神奈川県で介護事業も手がける社会福祉法人(同)の理事長が新設法人で譲り受けたケース(地域を越えたM & A成約事例)について紹介する。

(1) 事業譲渡サイドの動き

山梨県で介護事業を運営する社は、もともとは不動産賃貸事業を主体に事業を行っていたが、2007年に認可を受けて新たに介護事業に参入した。経営そのものはおおむね順調に推移していたものの、X社社長夫妻の子供たちがすでにサラリーマンとしての道を歩み始めるなどさまざまな事情から、介護事業については「自分たちが元気なうちに第三者へバトンタッチし、利用者や従業員への影響を最小限にとどめたほうがよい」と考えるようになっていた。こうした経緯から、2013年半ばごろ、まずはメインバンクである山梨信用金庫(本店:山梨県甲府市)(図表11)に対し事業承継(介護事業の譲渡)の相談を行った。

相談を受けた山梨信用金庫では、まずは自金庫内での成約を模索してみたが、譲受企業を見つけるには至らな

(図表11) 山梨信用金庫の概要

信用金庫の概要	
信用金庫名	山梨信用金庫
理事長名	五味 節夫
所在地	山梨県甲府市
創立	1926年11月
預金	4,214億円
貸出金	1,713億円
常勤役員数	454名

(注) 2017年3月末現在
(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

かった。そこで、もともとX社社長夫妻が「できれば県外の事業者へ譲渡したい」という希望を持っていたことも踏まえ、全国の信用金庫との広域ネットワークを持つ**信金キャピタル株式会社**²（本社：東京都中央区）へ取り次ぐこととした。

信金キャピタルでは、X社社長夫妻および山梨信用金庫と事業承継のスキームを検討するなかで、不動産賃貸業については引き続き経営したいという意向も踏まえて、介護事業のみの譲渡を模索した。しかし、許認可の関係で介護事業のみを買収側に譲渡することができないため、会社分割のスキームを用いて検討することとなった。

（２）事業譲受サイドの対応

一方、神奈川県内で介護事業を手がける社会福祉法人の理事長Y氏は、日ごろより他地域への進出を考えており、取引のある**平塚信用金庫**（本店：神奈川県平塚市）（**図表 12**）に買収のニーズを伝えていた。こうした状況のなかで同信用金庫では、信金キャピタルから持ち込まれていた 社の事業譲渡情報についてY氏に対して買収提案を行ったところ、「立派な施設を所有している 社を引き受けることは、事業拡大はもちろん、人材交流やノウハウの取得など、さまざまな相乗効果を得られる」と評価し、買収を決断するに至った。なお、社会福祉法人は子会社保有のための株式取得は認められていないため、X社を譲り受けるにあたっては、Z社を新設することで対応、2015年3月に事業譲受（M&A）が完了した。

引き続き山梨県で介護事業を営んでいる 社は、既存従業員の継続雇用も実現しながら、地域に根ざした施設として現在も堅実経営を続けている。

（３）信用金庫が地域を越えて果たした役割

今般のケース で特筆すべき点は、営業エリアを越えた2つの信用金庫が、全国の信用金庫との広域ネットワークを持つ信金キャピタル（**図表 13**）を介して事業承継を成約までに導いた点にある。

営業エリアが限られている信用金庫同士が地域を越えて連携することができたのは、両信用金庫の各取引先との長年の信頼関係をベースとしながらも、これらを仲介した

（図表 12）平塚信用金庫の概要



信用金庫の概要	
信用金庫名	平塚信用金庫
理事長名	石崎 明
所在地	神奈川県平塚市
創立	1932年11月
預金	4,770億円
貸出	2,057億円
常勤役員数	397名

（注）2017年3月末現在
（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

（図表 13）信金キャピタル(株)



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

² 同社のM&A仲介業務の詳細は<http://shinkin-vc.co.jp/ma>を参照のこと

信金キャピタルのネットワークが有効に機能したことに他ならない。また、譲渡側である山梨信用金庫においては、会社分割したうえでの事業譲渡後のX社に対する既存融資の継続、一方の譲受側である平塚信用金庫においては、新設法人Z社に対する買収資金融資への審査対応など、条件面での調整等では多大な労力を要するものであった。こうした状況に対し、両信金と信金キャピタルの担当者が密接に連携しながら関係各方面の調整等に粘り強くあたっていったことが、今般のM&A成約につながったといえよう。

2. 円滑な事業承継を行うために

中小企業にとって事業承継の問題は、経営者が人間である以上、企業存続へ向けて避けては通れない問題である。特に、近年の目まぐるしい経済状況の変化や構造的に進展する少子高齢化への影響などにより、当初想定していた親族内承継がかなわず、休廃業に追い込まれかねないようなケースも多くみられることは前述のとおりである。

したがって、中小企業の経営者においては、あらゆる場面を想定しつつ、実際の承継がまだ先であったとしても、事業承継問題については「対岸の火事」と思わず計画的かつ早めに取り組むことがあらためて求められよう。本稿では3つのケースを紹介してきたが、いずれのケースも親族内承継はかなわなかった(しなかった)ものの、結果的には従業員承継やM&Aによって企業存続につながっていったもので、いざ事業承継問題に直面したとき、身近に信頼の置ける人物や金融機関がいたことが、円滑な事業承継につながっていったという点で共通していた(図表14)。

(図表14) 3つのケースの成果

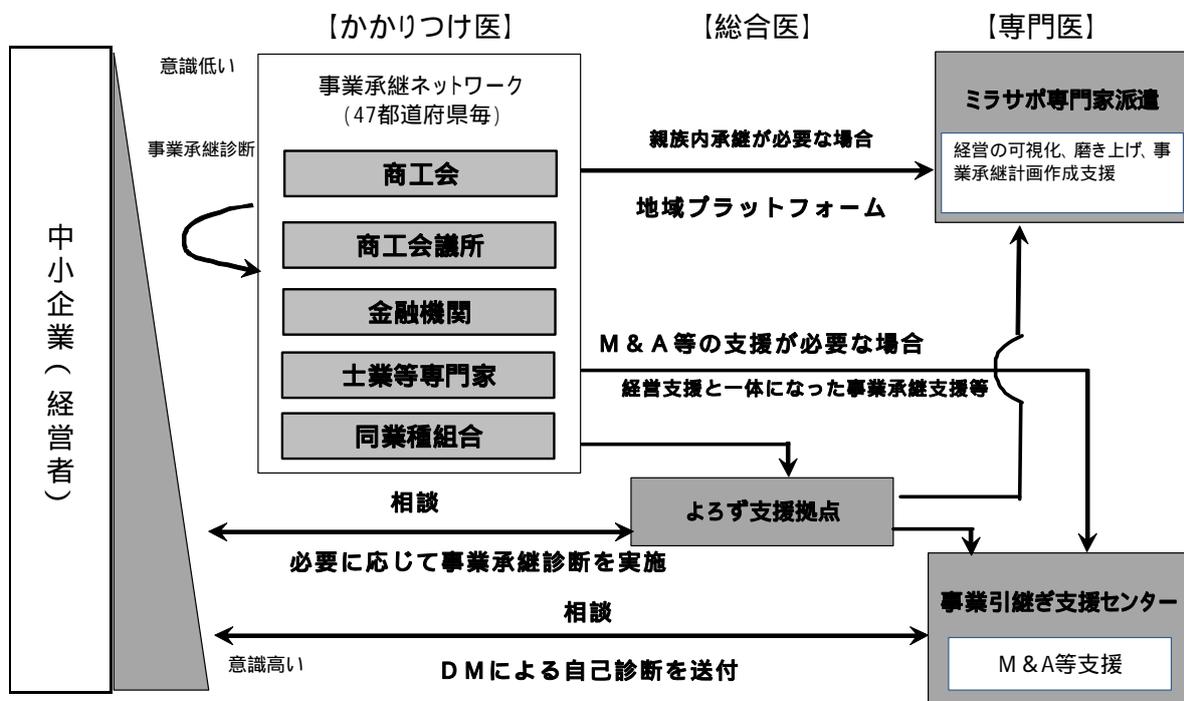
	ケース (栃木県鹿沼市)	ケース (北海道滝川市)	ケース (山梨県・神奈川県)
事業承継タイプ	・親族外承継(従業員承継)	・親族外承継(M&A)	・親族外承継(M&A)
譲渡理由	・後継者不在	・後継者不在	・後継者不在
最初の相談相手 (ファーストコンタクト)	・信用金庫	・譲受企業の社長	・信用金庫
プラットフォームの 重要な役割	・事業引継ぎ支援センター	・信用金庫	・信金キャピタル㈱
企業への影響	・事業承継問題の解決 (企業存続) ・メイン金融機関との信頼関係構築	・事業承継問題の解決 (企業存続) ・グループ化によるシナジー効果の発揮 ・メイン金融機関との信頼関係強化	・事業承継問題の解決 (企業存続) ・メイン金融機関との信頼関係強化
地域への効果	・雇用の継続 ・利用者の利便性の確保	・雇用の継続 ・利用者の選択肢 (ガス・電気)の増加	・雇用の継続 ・施設利用者の継続

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

ただ、現実には身近に適切な相談相手が見当たらない(いても気付かない、気付けない)ようなケースも少なくないと思われる。そういったケースに備え、国は「事業承継ガイドライン」や「中小企業の事業承継に関する集中実施期間について(事業承継5ヶ年計画)」を作成し、事業承継サポートのためのプラットフォーム(地域の支援者同士が有機的に連携し、プレ承継からポスト承継までをチームで支援するような仕組み)づくりが不可欠であることが指摘されており、今後は地域レベルでの対応が一段と重要になっていくことは間違いない(図表15)。

(図表15) 事業承継サポートにかかるプラットフォームのイメージ

円滑な事業承継を促すため、国のバックアップの下、県がリーダーシップをとり、地域の商工会・商工会議所、金融機関、士業等のネットワーク化を図る。
 早期・計画的な事業承継準備を促すため、「事業承継診断」の実施等を通じ、事業承継ニーズを掘り起こす。
 他の支援機関、よろず支援拠点や引継ぎセンター等の公的機関と連携して事業承継をシームレスにサポート。



(備考) 経済産業省中小企業庁「中小企業の事業承継に関する集中実施期間について(事業承継5ヶ年計画)」(2017年7月)などをもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

なお、そこでは身近な相談相手のひとつとして地域金融機関である信用金庫も事業承継支援に積極的に取り組み、地域のプラットフォームの一翼を担うことでそれが有機的に機能し、その存在価値を一段と高めていく余地のあることが示唆されていると考えられる。

ケース での栃木県事業引継ぎ支援センターと連携した鹿沼相互信用金庫の資金支援の事例、ケース のように地域内でプラットフォームの要のような役割を自ら能動的に果たしている北門信用金庫の“チーム対応”の事例、ケース のように地域を越えて信用金

庫同士が連携し取り組んだ事例など、その対応のあり方は実にさまざまであった。しかし、そこに共通していたのは、後継者不在による企業存続の危機を関係各方面の連携で回避し、引き続き“地域経済の担い手”として存続へ導いた点にある。

前稿でも指摘したように、企業数の減少は雇用機会の喪失などを通じて地域経済にとって極めて由々しき事態を招くとみられるだけに、地域に根ざす金融機関としてこれを食い止めたことの意義は大きいと考えられる。今後についても、こうした実績を地道に積み重ねていくことが、中長期的にみた全国各地の地域経済の行方をも大きく左右していくことになるのみならず、信用金庫として果たすべき役割の重要性は、今後も一段と高まっていくことになる。

おわりに

本稿で紹介した3つのケースに共通していたもののひとつに、関係各方面の相互の信頼関係のもとでバトンタッチを実現できた経営者たちの“笑顔”があった。地域経済に根ざす中小企業の中長期的な存続へ向けて、事業承継は避けては通れないものだけに、その経営者はたとえ困難に直面したとしても、ネガティブにとらえ過ぎることなく、関係各方面の協力によって最終的にはすべての関係者が前向きで明るい“笑顔”で終われるような事業承継になることを望みたい。

なお、本稿で述べてきたような地域プラットフォームによる“笑顔”の事業承継支援がスタートするためには、そのきっかけとなる“ファーストコンタクト”が必ずどこかになければならない。中小企業の経営者にとって身近な存在である信用金庫は、日ごろの担当者レベルの何げないコミュニケーションの中から事業承継支援の潜在的なニーズを察知し、“気付き”を与えつつ、それを地域のプラットフォームへ適切につないでいくような役割が求められる。そこで必要とされるのは、経営者との長期継続的なリレーションシップに基づく“信頼関係”にある。誰よりも信頼できる存在であり続けることが、ふとしたタイミングでの“ファーストコンタクト”につながっていく。今後は信用金庫ならではの“ファーストコンタクト”の窓口としての役割がますます重要になっていくことになりそう。

以上

(荒木田 友則、鉢嶺 実)

<参考文献>

- ・鹿沼相互信用金庫「2017年ディスクロージャー誌 鹿沼相互信用金庫の現況」(2017年6月)
- ・金融財政事情研究会『金融財政事情』特集「待ったなしの事業承継」(2017年9月号)
- ・金融庁『金融仲介機能のベンチマーク』(2016年9月)
- ・経済法令研究会『涉外担当者のための事業承継がよくわかる本』(2016年5月)
- ・全国信用金庫協会『信用金庫』特集「信用金庫が取り組む事業承継()」(2017年9月号、同10月号)
- ・中小企業庁「事業承継ガイドライン」について(2016年12月5日)
- ・中小企業庁「中小企業の事業承継に関する集中実施期間(事業承継5ヶ年計画)」(2017年9月)

- ・ 中小企業庁 『中小企業白書』（各年版）
- ・ 中小企業庁 『小規模企業白書』（各年版）
- ・ 鉢嶺 実（2017年4月）「円滑な事業承継に資する『後継者教育』」信金中央金庫 地域・中小企業研究所 産業企業情報 29 - 1
- ・ 鉢嶺 実（2017年12月）「企業存続の命運を握る“事業承継”のあり方とは」信金中央金庫 地域・中小企業研究所 産業企業情報 29 - 13

本レポートのうち、意見にわたる部分は、執筆者個人の見解です。また当研究所が信頼できると考える情報源から得た各種データなどに基づいてこのレポートは作成されておりますが、その情報の正確性および完全性について当研究所が保証するものではありません。

(参考付表) 栃木県事業引継ぎ支援センターの「事業承継ヒアリングシート」

【経済産業省委託事業 平成29年度事業承継ネットワーク構築事業】
作成：栃木県・栃木県事業承継ネットワーク事務局

事業承継ヒアリングシート 取扱い支援機関名：

事業所名：		所在地：	
経営者の年齢：	歳	業種：	TEL：
従業員数：	人	売上：	百万円

Q1 会社の10年後の夢について語り合える後継者候補がいますか。

はい いいえ

それは誰ですか？
【1. 親族 2. 役員・従業員 3. その他】
※「はい」→Q2、「いいえ」→Q7へお進みください。

Q2 候補者本人に対して、会社を託す意思があることを明確に伝えましたか。

はい いいえ

※「はい」→Q3～Q6、「いいえ」→Q8～Q9をお答えください。

Q3 候補者に対する経営者教育や、人脈・技術などの引継ぎ等、具体的な準備を進めていますか。

はい いいえ

Q4 役員や従業員、取引先など関係者の理解や協力が得られるよう取り組んでいますか。

はい いいえ

Q5 事業承継に向けた財務、税務等の観点に取り組みしていますか。

はい いいえ

Q6 事業承継の準備を相談する先がありますか。

はい いいえ

それは誰ですか？
【1. 商工団体 2. 金融機関 3. 税理士などの士業 4. その他】

Q7 親族内や役員・従業員等の中で後継者候補にしたい人材はいますか。

はい いいえ

※「はい」→Q8～Q9、「いいえ」→Q10～Q12をお答えください。

Q8 事業承継を行うためには、候補者を説得し、合意を得た後、後継者教育や引継ぎなどを行う準備期間が必要ですが、その時間を十分にとることができますか。

はい いいえ

Q9 未だに後継者に承継の打診をしていない理由が明確ですか。(後継者がまだ若すぎる、など)

はい いいえ

理由をお聞かせいただけますか？

Q10 事業を売却や譲渡などによって引継ぐ相手先の候補はありますか。

はい いいえ

Q11 事業の売却や譲渡などについて、相談する専門家はいますか。

はい いいえ

それは誰ですか？
【1. 金融機関 2. 税理士などの士業 3. M&Aの業者 4. その他】

Q12 事業の売却や譲渡などについて、実際に相談を行っていますか。

はい いいえ

Q3～Q6 で1つ以上「いいえ」と回答した方・・・円滑に事業承継を進めていくために、事業承継計画の策定による計画的な取り組みが求められます。

Q8～Q9 で1つ以上「いいえ」と回答した方・・・企業の存続に向けて、具体的に事業承継についての課題の整理や方向性の検討を行う必要があります。

Q10～Q12 で1つ以上「いいえ」と回答した方・・・事業引継ぎ支援センターにご相談ください。

※ 栃木県事業引継ぎ支援センターにご相談を希望しますか。 はい いいえ

「はい」を選択した場合には、栃木県事業引継ぎ支援センターからご連絡することがあります。

※ご記入いただいた情報は、栃木県事業引継ぎ支援センターにおいて、事業引継ぎの円滑化の促進に取り組んでいく際の参考のために利用させていただき、その他の目的には一切使用いたしません。

(備考) 栃木県事業引継ぎ支援センター資料より抜粋

信金中央金庫地域・中小企業研究所 活動状況
(2017年11月実績)

レポート等の発行状況

発行日	分類	通巻	タイトル
17.11.2	内外金利 為替見直し	29-8	物価上昇圧力はなお弱く、日銀は当面、現行の金融緩和策を継続
17.11.2	金融調査情報	29-12	信用金庫のベンチマークの開示状況
17.11.6	金融調査情報	29-13	「フィンテック」を活用した新たなFPサービス
17.11.7	金融調査情報	29-14	スマートフォンの普及とともに広がるアプリバンキング
17.11.8	産業企業情報	29-12	新展開で「稼ぐ力」の再構築に挑む中小企業事例からの示唆
17.11.10	内外経済・金融動向	29-3	都道府県間人口移動の要因と影響
17.11.17	経済見直し	29-3	実質成長率は17年度1.6%、18年度1.3%と予測
17.11.24	金融調査情報	29-15	信用金庫の若手職員育成事例について - 城南信用金庫 -
17.11.27	金融調査情報	29-16	信用金庫の経費削減への取組み - 経営戦略 -
17.11.27	金融調査情報	29-17	信用金庫のフィービジネス強化への取組み - 経営戦略 -
17.11.28	金融調査情報	29-18	信用金庫の貸出金利息の増強策 - 経営戦略 -
17.11.28	金融調査情報	29-19	信用金庫の店舗戦略の考え方 - 経営戦略 -
17.11.29	金融調査情報	29-20	「フィンテック」を活用した新たな融資サービス

講演等の実施状況

実施日	講演タイトル	主催	講演者等
17.11.6	フィンテックの動向について	岩手県信用金庫協会	藁品和寿
17.11.8	日本経済の現状と今後の展望	福島信用金庫	角田匠
17.11.15	中小企業を取り巻く環境変化	福岡信用金庫	藁品和寿
17.11.17	「フィンテック」の動向について	瀧野川信用金庫	藁品和寿
17.11.17	仕事を通じて夢をかなえる	鹿沼相互信用金庫	松崎英一
17.11.17	著しい環境変化に挑む！100年続く老舗企業	川口信用金庫	鉢嶺実
17.11.22	環境変化に挑む！全国の中小企業の経営事例	長野信用金庫	鉢嶺実
17.11.24	昨今の地域創生にかかる取組みについて	静岡県信用金庫協会	石川孝
17.11.27	IoTと企業経営	津山信用金庫	鉢嶺実
17.11.29	信用金庫における地域創生に向けた取組事例	興能信用金庫	笠原博
17.11.30	日本経済と金融市場の現状と展望	平塚信用金庫	角田匠

< 信金中央金庫 地域・中小企業研究所 お問い合わせ先 >

〒103-0028 東京都中央区八重洲1丁目3番7号

TEL 03-5202-7671 (ダイヤルイン) FAX 03-3278-7048

e-mail : s1000790@FaceToFace.ne.jp

URL <http://www.shinkin-central-bank.jp/> (信金中央金庫)

<http://www.scbri.jp/> (地域・中小企業研究所)