

窮境企業に対するバイアウト・ 廃業支援で銀行が担うべき役割

地域金融力としての事業承継・M&Aの支援強化に向けた勘所

人口減少・少子化が進行する中で地域経済を維持・成長させていくためには、M&Aや事業承継の支援が重要になる。近年、事業承継の有力な手段としてM&Aが定着しつつあるが、中小企業で実際に対象となる企業は限定的である。特に収益力が低く、将来の見通しが立ちにくい企業については事業承継のハードルは高い。こうした企業への支援こそが不可欠であり、投資専門子会社やファンドの活用を含めた銀行グループの役割が求められている。

SBI新生銀行
事業承継金融部
営業推進役

舛井 正俊



地域金融力の発揮へ 取り組むM&A支援

2025年版「中小企業白書」によれば、中小企業においては60歳以上の経営者が過半数を占め、75〜79歳の経営者の比

率は過去最高水準に達した。事業承継は引き続き喫緊の課題となっている。

事業が好調な企業であれば、事業承継の担い手が現れやすく、M&Aにおいても買い手を見つけやすい。一方で、事業承継が進まない企業の中には、将来の

見通しが不透明であることから、買い手や後継者が見つからず現経営者が事業継続せざるを得ないケースも相応に含まれるものと考えられる。

そのような状況のなか、25年12月19日、金融庁は「地域金融力強化プラン」を策定・公表し

た。同プランでは、「幅広い金融仲介機能を発揮しながら地域経済に貢献する力（地域金融力）の発揮」を求め、地域金融機関がその主たる担い手として期待されている。

また、「地域企業の価値向上への貢献・地域課題の解決」の

一環として、「M&A・事業承継や経営者等の人材確保の支援」を掲げている。その中で、課題を解決していくための地域金融機関のM&A・事業承継支援機能の強化に向けて、フィナンシャルアドバイザー業務への取り組みなどを挙げた。

中小企業の事業承継を考えるに当たっては、まずは親族、次に社内を検討し、それぞれで後継者を見いだせない場合にM&Aで第三者への事業承継を検討する、というのが一般的な流れである。これに対し同プランでは「M&A・事業承継」という順番で記載されている。ここからは、後継者不在を前提とし、M&Aの方が早期の対処となり得るとの想定が読み取れる。地域金融機関におけるM&A支援の重要性は高まっている。

業績が芳しくない企業への対応に課題

こうした状況を踏まえ、M&Aアドバイザーの機能を強化する地域金融機関も増えてきている。地域金融機関におけるM&Aアドバイザー業務は、地域経済の維持・成長の観点からまずは地域内の取引先同士を結び付けることを基本とし、こうした対応が難しい場合は全国展開するM&Aブレイヤーへ紹介するケースが多い。

地域内外を問わず、安定的に利益を計上し、将来が期待できる企業であれば、買い手を見つけることは可能だろう。一方で問題となるのは、業績が低調で成長性も期待しづらい企業である。地域経済の維持・成長のためには、こういった企業の事業継続に向けた施策が必要である。経済環境の変化により、経営者が努力しても業績が改善しない企業は一定程度、存在するものと考えられる。そのような経営者の中には、事業を誰かに引き継ぎたいとの思いを持ちなが

らも、「自社はM&Aの対象にはなりにくい」と考えているケースも多いように思われる。

金融機関にとっては、こうした企業においては融資による支援を積極的に進めにくいことから、十分な情報が蓄積されない傾向がある。加えて営業現場では、関心を持つ買い手候補先を見つけるのが難しいとの認識があり、結果として情報が専門部署に十分に共有されないケースも少なくない。専門部署に情報が共有された場合でも、M&Aを成立させることが難しいと考え、提案そのものをためらう側面があるだろう。

その結果、業績が芳しくなく、早期対応が必要な企業ほど対応が遅れ、より困難な状況に陥ってしまう可能性もある。このような企業が増えれば、地域全体の停滞にもつながりかねない。

こうした課題への対応策の一つとして、M&Aが容易ではない企業に対し、買い手を探すの

ではなく、金融機関グループ自体が出資するという方法が考えられる。もともと、将来性の見通しが不透明な企業への直接出資については、地域金融機関にとって心理的・制度的なハードルも高いと考えられる。

投資専門子会社の下で内部管理を強化

そこで参考として、当行グループがM&Aの買い手となるバイアウトの取り組みについて紹介したい。具体的には、投資専門子会社による投資と、廃業支援も視野に入れたファンド形式の取り組みが柱となる。

まず投資専門子会社について、19年の銀行法施行規則改正で事業承継を行う会社の株式保有が5%ルールの例外とされたことを受けて、20年3月に当行子会社の新生事業承継を設立した。新生事業承継は、単なる取引先への資金供給として出資を行う

のではなく、法の趣旨にのっとったかたちで事業承継計画に基づくバイアウトを通じた事業承継支援を行っている。

26年3月時点で7件のバイアウトを実施しており、そのうち4件については投資した株式を適切なスポンサー企業に譲り渡し、事業承継を完了させている。取り組みに当たっては事業承継の安定性を最優先に株式の過半を買い取り、円滑にスポンサーに引き継ぐための支援を行うことに力点を置いている。具体的には、投資実行後、関係会社の整理や社内規定の整備などを行い、最終的に企業文化を尊重する先へ引き継ぐことを目指している。

適切な後継者が不在であることからオーナーは株式売却を決めているものの、同業他社への譲渡を回避したいという意向があるケースもある。こうした場合には、ファンドのようにレバレッジで負債を増やすのではな

く中立的な立場で、全額自己資金による投資を行う銀行系の投資専門「子会社の取り組みは、一定の評価を得ているように思われる。」

最終的には株式を売却することになるが、スポンサー企業側からは「銀行グループの子会社による管理が入っていたことで、内部管理面に安心感があつた」といった声も聞かれている。

ファンド形式で進める 廃業支援の取り組み

次にファンド形式の取り組みである。これは、当行が第三者と共同で設立した会社が運営する投資事業有限責任組合（ファンド）を通じて、純資産に価値があるものの将来の見通しが立ちづらい企業の株式を買い取るものである。それにより、経営者に代わって、事業の整理を進めていく。具体的には、継続可能な事業は維持し、継続が難し

い事業については円滑な廃業を支援する。

廃業を前提に株式を引き受けることもあるが、実際にはファンドが引き受けた後、本業部分だけを事業譲渡というかたちで第三者に引き継いだ事例も多い。純資産が大きい一方で収益性が低い企業については、一般にM&Aで買い手が見つかりにくい。だが、ファンドが買収した上で、第三者が求める事業のみを適切な価格で切り出すことにより、結果的に事業継続が図られる。

廃業の可能性も視野に入れる投資家は限られている。そのため、このような取り組みは経営者の精神的負担の軽減のみならず、従業員の再就職支援や資本の再配置を通じた新陳代謝の促進など、地域経済への貢献という観点からも社会的意義は大きいものと考えている。

もつとも、純資産に余力があるうちに決断できる経営者は少なく、支援対象に本来なり得る

企業に出会うのは簡単ではないと感じている。これまでに支援したオーナー経営者からは「肩の荷がおりた」といった声が寄せられており、このようなニーズは潜在的に相当数、存在しているものと思われる。

PMIの重要性

投資専門子会社とファンド形式による案件のいずれにおいても、買収後の経営支援（PMI）が重要である。

特に投資専門子会社の場合、過半数の株式を取得した投資先は銀行子会社に位置付けられるため、銀行に準じた体制整備が求められる。まずは投資前の法務・財務デューデリジェンスで発見された問題の早期適正化が重要であり、その後、コミュニケーションの改善、リーダー人材の育成など、適切な運営体制を整えていくことになる。その

積み重ねが、最終的なスポンサーの安心につながり、円滑な事業承継が可能となる。

一方、ファンド投資案件の場合、当行グループからの人材派遣は実質支配につながるから許容されない。オーナー経営者には安心して退任してもらおうという考えの下、基本的に第三者に経営を委任し、株主であるファンドが必要に応じて経営者と協議しながら会社運営を支援していくことになる。デューデリジェンスでの発見事項については早期に適正化を図っていく点は投資専門子会社と同様であるが、その後は事業の承継先を探しつつ、資産の処分などを進めていくことになる。

地域金融機関にとつての新たなビジネス機会に

東京商工リサーチの調査^①によれば、24年度の赤字法人（欠損法人）は194万210

8社、赤字法人率は64・18%となっている。赤字企業などの支援も地域経済の活性化のためには必須であると考えられる。

00年以降、当行グループは、長期にわたり不良債権投資と事業再生に取り組んできた経緯があり、その経験を踏まえて事業承継分野に事業展開してきた。その中で、事業価値（赤字であればマイナス）と比較して、資産価値の大きい会社に対する提案に注力している。結果として、一般的な投資家が対象としにくい企業に対する独自の投資主体となっている。

地域金融機関では、融資取引先に対するM&Aアドバイザリー支援や、投資専門子会社を通じてエクイティー投資への取り組みが進みつつあるものと思われる。業績不振企業への対応は、地域金融機関にとつて難しさもあるものの、事業価値よりも資産価値に着目する投資家が存在することで、M&Aアドバイザ

リー業務における買い手候補の幅が広がることになる。

また、SBIグループで展開する事業承継ファンドへの出資や、新生事業承継が株式を取得した案件において、新規融資で協力を得ている事例もある。当行グループの投資案件に参画することで、業務領域の拡大にもつながり得る。こうした取り組みも含め、企業の状況に応じた多様な選択肢を提示できる体制を整備していくことが、地域金融力の本質的な強化の一つにつながるものと考えている。

（注）「TSRデータインサイト」

ますい まさとし

90年日本長期信用銀行（現SBI新生銀行）入行。99年から債権投資業務に従事し、中堅・小企業の債務整理や事業再生を支援。17年事業承継金融部長。26年から現職。