

# 常陽銀行の事業承継の取り組み

---

2023年10月27日

**株式会社常陽銀行**

コンサルティング営業部

工藤 一也

# はじめに

## 茨城県における事業承継の動向

### <茨城県の人口と事業所数>

人口	約280万人（全国11位）
事業所数	約118,000事業所（2021年6月現在）

- 茨城県は関東地方の北東部に位置し、巨大消費地である東京圏1都3県に近接している一方で、海・山・川といった豊かな自然を有しています。そのため、製造業や農林水産業が県の主要な産業となっています。特に製造業では、地理的・歴史的な背景から地域ごとに特定の製造業種の集積が見られます。また近年では、産学官の連携が進み新たな技術や産業の集積が促進されています。
- 茨城県では、民営事業所に勤める約4人に1人が製造業従事者というデータもあります（製造業従事者約28万人 / 民営事業所従業者約122万人）。

### <企業の休廃業：帝国データバンク『茨城県「休廃業・解散」動向調査（2022年）』より抜粋>

- 2022年に茨城県で休廃業・解散を行った企業（個人事業主を含む）は1,026件（前年比+8.0%）  
（県内企業の3.64%が休廃業・解散の形で市場から退出・消滅）
- 上記のうち、「資産超過」は63.8%、「黒字」が58.7%、「資産超過」かつ「黒字」の状態で行った茨城県内企業の割合は全体の18.6%で2016年以降で最も高水準となった
- 休廃業・解散を行った茨城県内企業の代表者年齢は2022年平均で71.6歳であり、2年連続で70歳を超えた  
（ピーク年齢も74歳と前年から2歳上昇し過去最高を更新する等、総じて高齢代表による休廃業・解散が加速している）

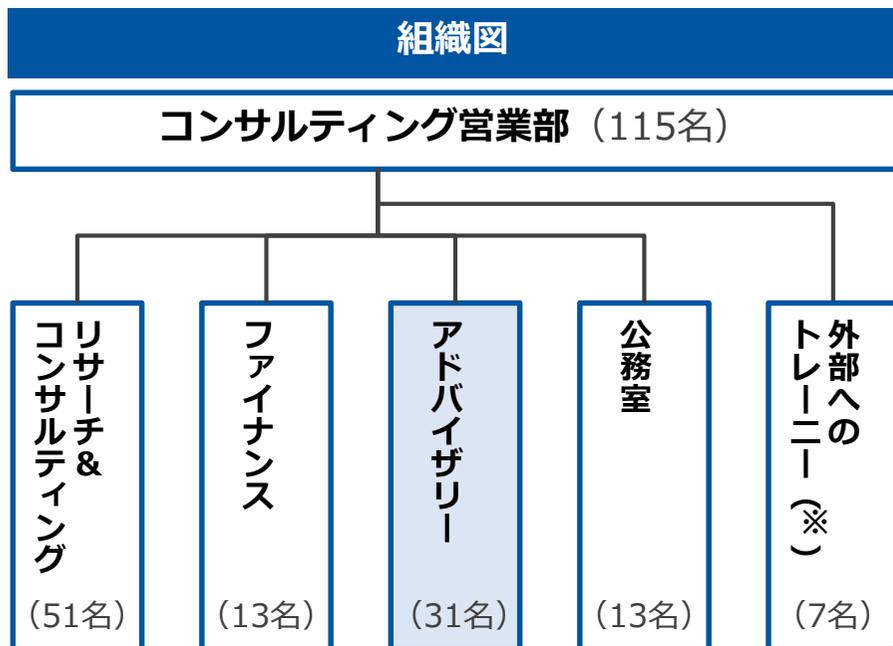
### <企業の事業承継における地域金融機関の役割について>

- 企業の事業承継には、後継者不足、資金不足、株主間対立や相続トラブル、先代と後継者の意識のずれ等、様々な課題が複雑に絡み合っています。そのため企業は事業承継に消極的であったり、先送りにしてしまったりするケースがあり、その結果、休廃業・解散という選択に至る経営者も数多く存在します。
- 地域金融機関は、地域経済・社会に密着した存在であり地元企業の存続と発展に寄与する使命を持っています。金融機関だからこそできる資金面の支援はもちろん、情報やネットワークをフルに活用した伴走型の本業支援を含む事業承継支援が求められていると感じます。

# 常陽銀行の事業承継支援体制について

## コンサルティング営業部の概要

### 組織図



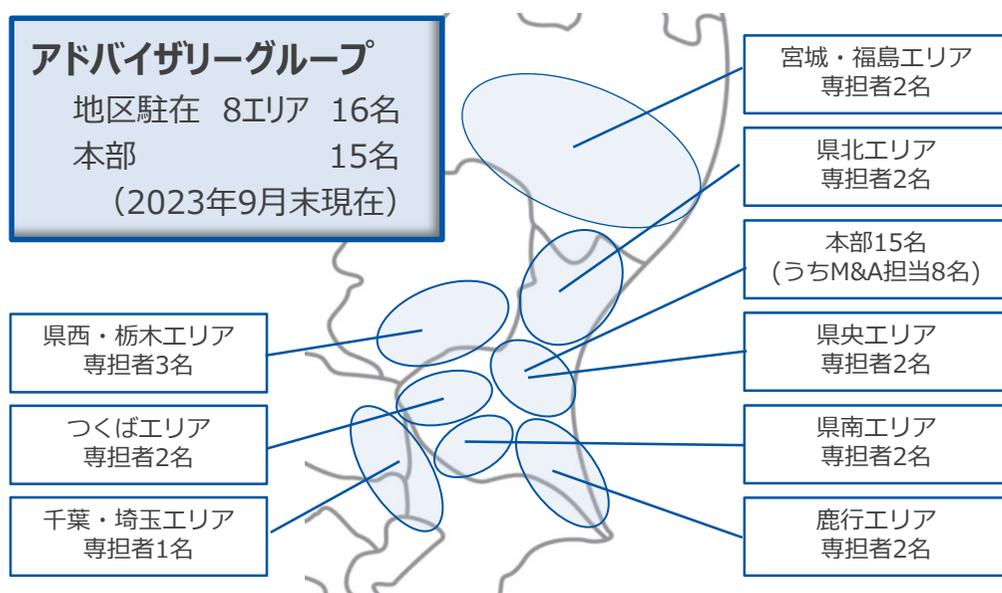
※トレーニー派遣先の一例  
大手税理士法人、政府系金融機関、大手コンサルティングファーム等

### 各グループの主な取組内容

リサーチ&コンサルティング	
<ul style="list-style-type: none"> <li>コンサルティング (戦略策定・組織診断等)</li> <li>IT・デジタル化</li> <li>人材紹介</li> <li>ビジネスマッチング</li> <li>ベンチャー・産学連携</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業誘致・ブリッジ営業</li> <li>業種別支援 医療・福祉 アグリ・フード ものづくり</li> </ul>
ファイナンス	
<ul style="list-style-type: none"> <li>私募債</li> <li>シンジケートローン</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>デリバティブ</li> </ul>
アドバイザリー	
<ul style="list-style-type: none"> <li>事業承継</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>M&amp;A</li> <li>信託業務</li> </ul>
公務室	
<ul style="list-style-type: none"> <li>公務企画</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>公務RM</li> <li>公金運用</li> </ul>

### アドバイザリーグループ

地区駐在 8エリア 16名  
本部 15名  
(2023年9月末現在)



### <事業承継支援の実績>

年度	2020	2021	2022
事業承継相談件数	1,424	1,352	1,218
事業承継コンサルティング契約件数	57	72	89
M&A相談件数	656	769	627
M&A成約件数	17	16	10 (※)

※2022年度は、担当者の退職に伴う一時的な減員の影響あり

# 企業が抱える悩みと支援上の課題

## 当行における事業承継支援上の課題



### <企業側の悩み>

「相談相手がない」

（企業の多くは顧問税理士を相談相手としている）

「後継者がいない」  
「後継者が育たない」

「日々の経営で精一杯」

### <事業承継支援上の課題>

#### 地域企業への情報発信

- 事業承継の「相談相手」としての認知不足への対応
- 中長期的な取り組みである事業承継支援に対する営業店行員への動機付け

#### 後継者候補の探索・育成支援

- 希望に合致する買い手候補先の紹介
- 次世代を担う経営者の育成支援

#### 事業承継前後の本業支援

- 足元の業績改善支援
- 事業承継後における戦略策定、事業再構築支援

# 事業承継支援上の課題への対応

## 地域企業への情報発信に関する取り組み例

事業承継セミナーの開催	<ul style="list-style-type: none"><li>地域企業向けのセミナーを主催（年に2回程度）</li></ul>
行政との連携	<ul style="list-style-type: none"><li>事業承継・引継ぎ支援センターとの情報交換</li><li>県主催の事業承継セミナーへの後援や取引先への周知活動</li></ul>
地元税理士との連携	<ul style="list-style-type: none"><li>税理士会への情宣活動</li><li>事業承継コンサルティングでの連携（株価算定、税務監修等）</li></ul>
営業店業績考課への組み入れ	<ul style="list-style-type: none"><li>従来の収益評価に加えて、事業承継相談の受付やM&amp;A売り情報の捕捉等に対してポイント制での評価を実施</li></ul>

### <事業承継コンサルティングにおける税理士との連携について>

#### < 主な役割 >

常陽銀行  
コンサルティング  
営業部



- 企業の現状分析や事業承継上の課題の洗い出し
- 事業承継スキームの検討、実行支援

地元税理士  
(顧問)



- 常陽銀行が検討した事業承継スキームの評価、税務監修
- スキームの実行手続き（株価算定等）

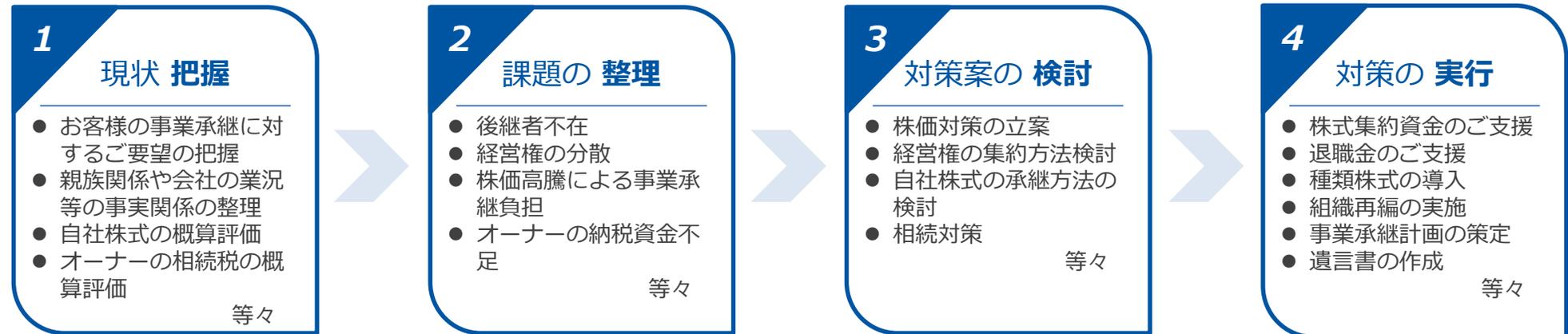
#### < 事業承継支援上のメリット >

- 大手税理士法人に取り次ぐビジネスマッチング型に比べて、顧問税理士からの理解・協力が得られやすい
- 事業承継を通じて企業への理解が深まり、信頼関係はより強固に

# 事業承継支援上の課題への対応

## 事業承継コンサルティングの概要

<一般的なサービスフロー>



<サービスの特長>

### 丁寧なヒアリングと豊富なデータに基づく現状分析

お客様との面談を重ねながら、オーナーの親族関係、会社の業況、自社株式の評価額等の現状を把握し、事業承継を進める上での問題点を明確にします。

### 多様な知見を活かしたご提案

現状分析の結果をもとに、問題点を解決するための手法を検討します。常陽銀行では税理士法人やM&A専門会社、コンサルティングファームや大学院等様々な専門機関に行員を派遣・連携することで多様な知見を活用したご提案が可能です。

### 事業承継後のサポート体制

対策の実行に必要な資金面の支援をはじめ、計画の実行を全面的にサポートいたします。また対策の実行後についても、後継者の育成や会社組織の統制、オーナーの資産承継対策等お客様の不安を解消すべくサポートを継続いたします。

# 事業承継支援上の課題への対応

## 後継者候補の探索・育成支援に向けた取り組み例

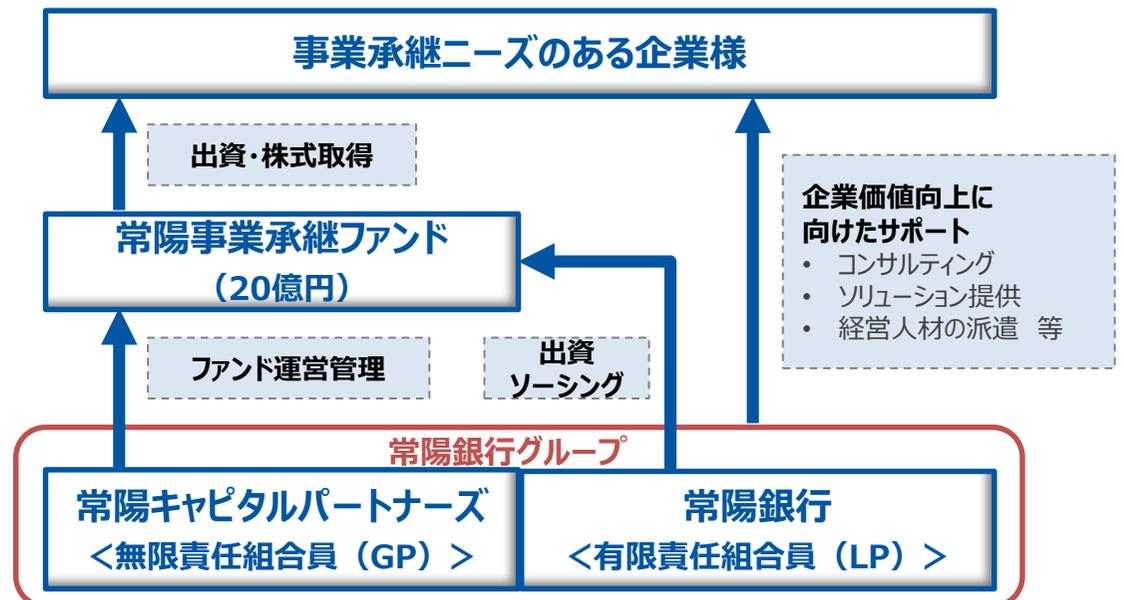
行政との連携	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業承継・引継ぎ支援センターと連携した後継者探索</li> <li>県のM&amp;Aマッチング促進事業を活用した後継者探索</li> </ul>
金融機関との連携	<ul style="list-style-type: none"> <li>近隣の金融機関や地方銀行内のネットワークを活用した後継者探索</li> </ul>
常陽事業承継ファンドの活用	<ul style="list-style-type: none"> <li>常陽事業承継ファンドによる出資・株式買い取り、人材派遣 等</li> </ul>
後継者や幹部の育成支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>「常陽未来協創塾」・・・経営者に必要な知識と人的ネットワークの構築支援</li> <li>「常陽幹部養成塾」・・・経営者を補佐し高い視座で行動する人材の養成支援</li> </ul>

### <常陽事業承継ファンドの概要>

- 正式名称 常陽事業承継ファンド投資事業有限責任組合
- 運営会社 株式会社常陽キャピタルパートナーズ
- LP出資者 株式会社常陽銀行
- 出資金総額 20億円
- 設立日 2021年1月4日

### <ファンドの投資運用基準>

- 投資期間 最大で10年間
- 有議決権比率の最低基準 なし
- 最低出資金額の基準 なし（目安は100百万円～）



# 事業承継支援上の課題への対応

## 常陽キャピタルパートナーズの概要

- 商号 株式会社 常陽キャピタルパートナーズ
- 設立日 2021年1月1日
- 株主 株式会社 常陽銀行（100%）
- 事業内容
  - 1.投資業
  - 2.投資事業有限責任組合等を通じた資金供給業務
  - 3.企業の営業譲渡、資産売買、合併等に関する指導、斡旋並びに仲介
  - 4.前各号に付帯または関連する一切の業務

### <運営ファンド一覧>

#### 事業承継 ・ 事業成長

- ▶ 銀行営業地盤内の取引先を中心に、成長及び事業承継フェーズの企業への投資を行っています。

ファンド名	存続期間	資金規模	投資先数
常陽太陽と海の成長支援ファンド	2013/11~2026/12	10億円	3先
いばらき商店街活性化ファンド	2016/ 1~2022/ 9	3億円	1先
めぶき地域創生ファンド	2016/10~2026/10	40億円	11先
常陽事業承継ファンド	2021/ 1~2030/12	20億円	1先
Jグロースファンド	2021/10~2031/12	10億円	2先

#### 事業再生

- ▶ 銀行営業地盤内の取引先を中心に、事業再生フェーズの企業への投資を行っています。

ファンド名	存続期間	資金規模	投資先数
茨城県産業復興機構ファンド	2011/11~2026/12	50億円	11先
茨城いきいき2号ファンド	2014/12~2021/12	20億円	4先
令和元年台風等被害広域復興ファンド	2020/ 1~2030/ 1	41億円	4先
Jサポートファンド	2021/ 3~2030/12	20億円	3先

#### ベンチャー

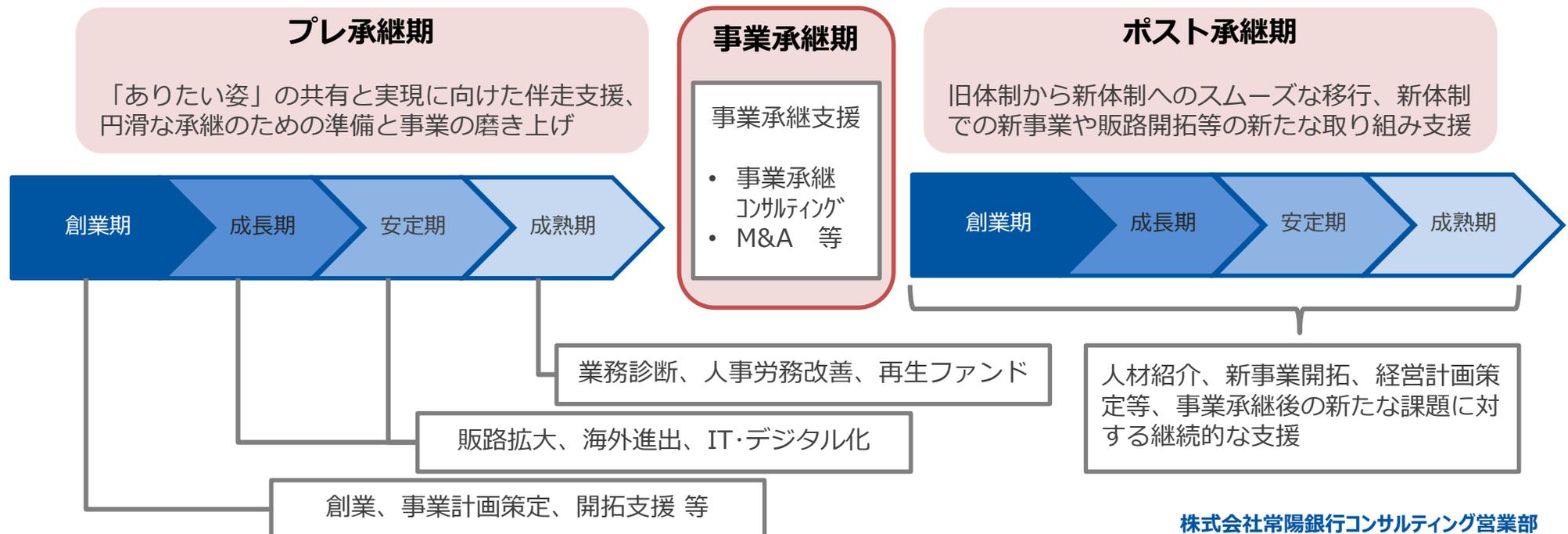
- ▶ 茨城県内（筑波大学発等）のシード・アーリーステージを主とする投資を行っています。

ファンド名	存続期間	資金規模	投資先数
いばらき新産業創出ファンド	2015/ 3~2024/12	10億円	4先
つくばエクシードファンド	2021/ 3~2030/12	10億円	7先
Jレイズファンド	2021/10~2031/12	10億円	4先

# 事業承継支援上の課題への対応

## 事業承継前後の本業支援に関する取り組み例

事業計画策定	<ul style="list-style-type: none"> <li>マクロ環境や財務分析等の現状分析とアクションプランの作成</li> <li>事業承継後の中期経営計画策定支援 等</li> </ul>
IT・デジタル化	<ul style="list-style-type: none"> <li>BPR支援、既存業務フローの見える化および改善支援</li> <li>クラウドベース活用による業務効率化支援 等</li> </ul>
人材紹介サービス	<ul style="list-style-type: none"> <li>人材紹介会社との連携により、後継者や経営幹部をマッチング</li> </ul>
販路拡大・海外進出支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>各種商談会の開催（食の商談会、ものづくり企業フォーラム）</li> <li>現地での支援も含め輸出に係る業務を一貫支援</li> </ul>



# 事業承継支援上の課題への対応

## 本業支援のサポート体制

＜リサーチ&コンサルティンググループにおける本業支援の例＞

経営計画策定	IT・デジタル化	アグリ・地域商社	企業の県内進出支援	その他
<p>① <b>事業計画策定</b> 様々な視点から企業を分析し、事業計画策定やアクションプランを立案</p> <p>② <b>人事労務課題改善</b> 従業員へのインタビュー等を通じて、組織体制の課題を分析。社員が働きやすい会社作りを支援</p> <p>③ <b>SDGs実行支援</b> 優先事項の検討や課題抽出・目標管理、社内外発信等を支援</p> <p>④ <b>その他</b> EC事業の戦略立案 等</p>	<p>① <b>業務診断・プロセス改善支援</b> BPR支援、既存業務における業務フローの見える化や改善支援</p> <p>② <b>システム選定支援</b> システム導入方針の策定から現場・部門別の課題整理と解決策の提案</p> <p>③ <b>プロジェクト管理支援</b> プロジェクトの立ち上げ、進捗管理、実行支援</p>	<p>① <b>輸出支援</b> 現地市場調査から動物検疫、通関、現地倉庫、販路開拓等、輸出に係る業務を一貫支援</p> <p>② <b>国内販路拡大支援</b> 商品パッケージや店舗改装、ブランディング等</p> <p>③ <b>農業・食品関連事業者への各種支援</b> ABL商品、農業系・輸出促進系補助金の申請支援</p> <p>④ <b>イベントや商談会の開催・出展支援</b> 「めぶき食の商談会」の開催や「地銀フードセレクション」への出展支援</p>	<p>◆ <b>「産・学・官」との連携による企業の県内進出支援</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>茨城県が中心となって設立した協議会と連携し、県内進出を目指す企業のパートナー企業探索を支援（「工場見学会」、「個別商談会」を開催）</li> <li>就職活動を控える学生を対象に「企業見学会」を実施することで、新卒採用を支援するとともに大学等のキャリア支援センターとの関係構築をサポート</li> </ul>	<p>◆ <b>人材紹介</b> 人材紹介会社と連携し、数百万人の登録者からニーズに合った幅広い人材をサーチ。求人票の作成等もサポート</p> <p>◆ <b>医療福祉分野向けサポート</b> 病院建替え、クリニック開業、介護施設建設、医業承継等、医療福祉分野のニーズに幅広く対応</p> <p>◆ <b>各種補助金申請</b> 事業再構築、省エネ、ものづくり等の各種補助金申請におけるサポート</p>

### 主な課題

- 実行性の高い計画策定
- 雇用環境改善
- 人材不足
- DX対応
- 売上減少



お客様

### 伴走型支援



定期的なディスカッション



事業計画策定



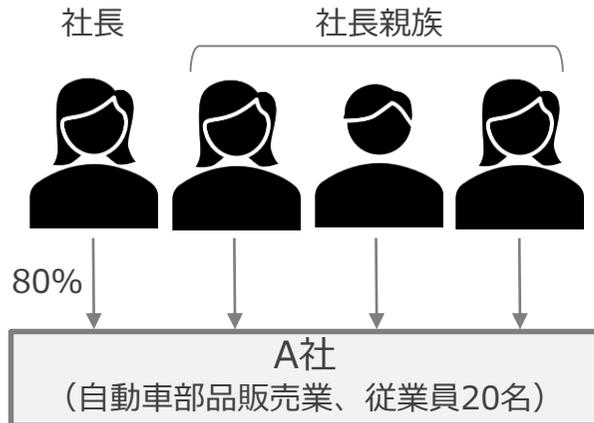
外部パートナー紹介



常陽銀行  
コンサルティング  
営業部

# 具体的な取り組み事例

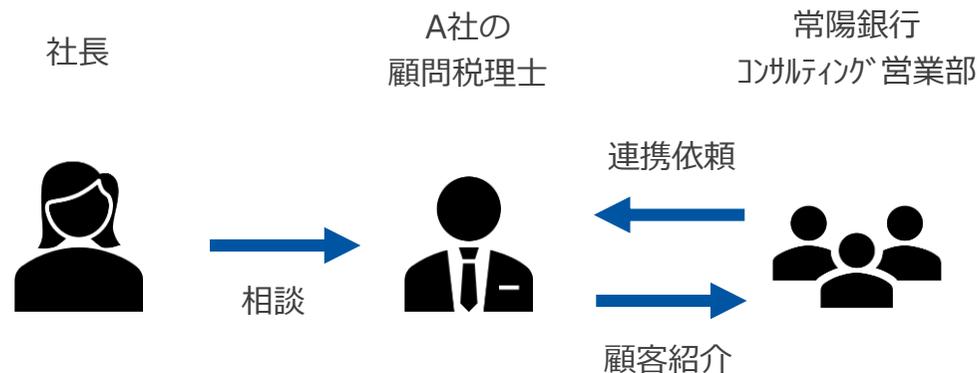
## 地元税理士と連携して取り組んだ事例



### A社の事業承継課題と経営陣のご意向

- ✓ 後継者不在
- ✓ 経営状況の悪化
- ◆ 前代表者の急逝により、配偶者である現社長が3年程前に代表取締役役に就任した経緯。
- ◆ 企業の業績改善と事業存続・発展のためにM&Aを検討。

<常陽銀行への相談から事業承継完了までの経緯>

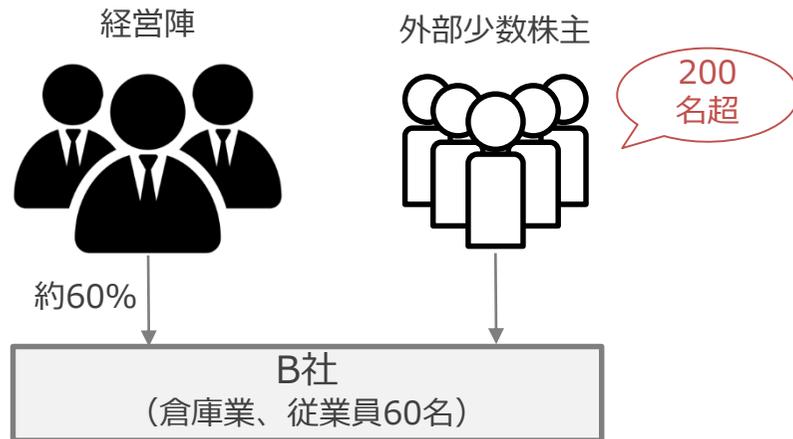


- A社と常陽銀行は元々取引はなかったが、A社の顧問税理士からの紹介により相談を受付  
(A社の顧問税理士に対し、常陽銀行はかねてより事業承継分野での連携を依頼)
- 常陽銀行が紹介した買い手候補先とのマッチング成立  
(その間、全ての面談に同席する等顧問税理士による手厚いフォローがあった)
- その後、買い手企業および常陽銀行の支援により、A社の業績改善が実現

元々は取引のない企業でしたが、顧問税理士の協力もあって無事承継先を見つけることができました。

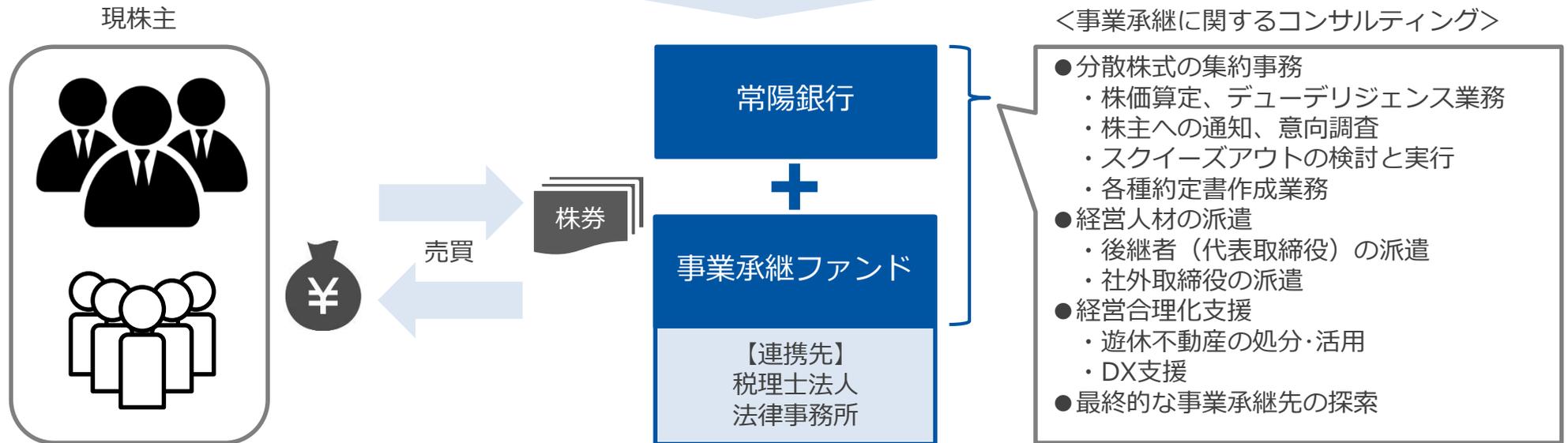
# 具体的な取り組み事例

## 事業承継ファンドを活用した支援事例



### B社の事業承継課題と経営陣のご意向

- ✓ 経営陣の高齢化（全員70代）および後継者不在
- ✓ 株式の分散（株主は元従業員やその家族等200名超）
- ◆ 長年、親族内・社内で後継者を探してきたが適任者は見つからず、過去にはM&Aも検討したが、経営体制の大幅な変更や従業員の雇用維持の不安等から進展せず。
- ◆ 経営陣の高齢化が進む中、相続税負担への懸念から早く事業承継を済ませたい（株式を売却したい）と思う一方で、会社のために後継は慎重に選びたいと相反する思いが共存。



事業承継ファンドが株式を保有している間に、企業の磨き上げや最適な後継者の探索を行っています。

# おわりに

## 常陽銀行の事業承継取り組みに関するお問い合わせ先

常陽銀行では、今後も企業の事業承継支援に積極的に取り組むことで、地域社会に貢献して参ります

### 【お問い合わせ先】

〒310-0021 茨城県水戸市南町2-5-5

株式会社常陽銀行 コンサルティング営業部

〃

工藤 一也

アドバイザーグループ 中林 良太 (担当)

Tel:070-3923-3212 e-mail:nakabayashi.riyouta\_j01@joyobank.co.jp

※ 弊行の承諾なしに、本資料の全部または一部を引用もしくは複製することを禁じます。