

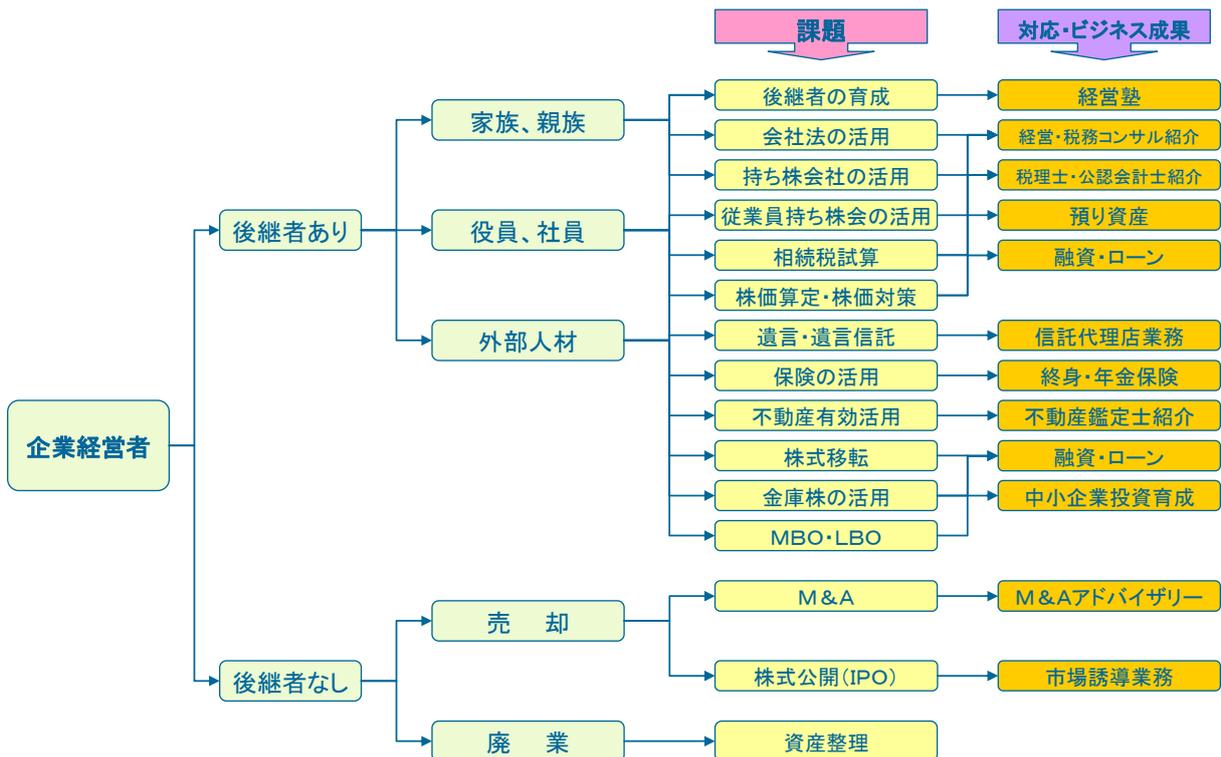
コンサルティング会社との連携による分散株式の集約についての取組み

(分野) 事業承継支援

(金融機関名) 千葉興業銀行

<p>1. 動機(経緯)</p>	<p>「お客さまのMyBank」として当行を利用してもらうためには、顧客の目線で商品・サービスを提供し、期待以上の満足を提供できるかが重要であるとの認識から、「お客さまのロイヤルティ向上戦略」を策定した。そのひとつとして、中小企業の顧客にとっては、円滑な事業承継が大きな経営課題となっている状況を捉え、以下の取組みを行った。</p> <p>(1)事業承継についてより具体的なニーズを把握するため、顧客向けに「事業承継課題解決セミナー」を開催。</p> <p>(2)行員向け集合研修「事業承継勉強会」を開催し、事業承継問題への対応力の強化を図った。</p> <p>(3)本部担当者が各支店を臨店し、個社別のヒアリングや対応を支店と一体となって行う「事業承継ミーティング」を開催。</p> <p>このような活動を行う中で、ニーズの把握から対策の提案までが当行主導により実施され、本事業の成果に結びついたもの。</p>
<p>2. 概要</p>	<p>上記(1)のセミナー参加企業の1社であるA社は老舗企業。 同族企業であるが、株主が20名以上に分散し、社長一族の株式保有率は30%強と低く、経営権の確保と株主の高齢化による更なる株式分散が課題となっていた。 本部営業店一体となったフォローを行う中で、株主の1人が亡くなったことから、対応方法についてのアドバイスを求められた。 専門的かつ具体的なアドバイスが必要との判断から、ノウハウと高い提案力を持つ会計コンサルティング会社と連携し、以下のアドバイスを実施し、顧客の課題解決を図る。</p> <ul style="list-style-type: none"> ①分散した株式の集約手法(自社株の評価、金庫株活用等) ②亡くなった株主が保有する株式について社長一族による買取りを提案 ③将来を見据えた安定株主対策・相続対策(株価引下げ策)として、公的な中小企業投資育成を紹介 ④上記③に関連し、相続税対策として新事業承継税制の納税猶予制度を紹介
<p>3. 成果(効果)</p>	<p>【取引先】 上記②を実行し、社長一族による経営権の確保 安定株主対策・株価引下げ策・相続税対策(納税猶予)について有効なアドバイスを受ける。</p> <p>【当行】 当社における当行の存在感アップ。サブ取引行からメイン行へ大きく前進。 A社とコンサル会社とのビジネスマッチングによる手数料を収受。 上記②のための株式買取り資金を支援(金融成果)。</p>
<p>4. 今後の予定(課題)</p>	<p>事業承継ニーズは中長期の案件となることが多いため、営業店・本部が一体となり継続的にフォローする体制を整備していく。また、このような顧客の悩みを把握することが重要であり、担い手育成も並進する。</p>

事業承継サポートの概要



「トマト次世代経営者経営塾」の継続開講と海外視察などの活発な活動について

(分野) 事業承継支援

(金融機関名) トマト銀行

1. 動機(経緯)	取引先企業に対する経営相談・支援機能の強化の一環として後継者育成を図ることを目的に、平成17年から「トマト次世代経営者経営塾」を開講し、活発な活動を行ってきた。 平成20年度の「トマト次世代経営者経営塾」(第4期)も研修会などのほか、一層活発な活動を行った。
2. 概要	「トマト次世代経営者経営塾」は、取引先企業の次代を担う経営者が、経営全般を体系的に学ぶ場、塾生相互の交流の場、として平成17年より毎年開講している。平成20年度までに延べ245名の若手経営者が参加し、勉強会のほかユニークな活動を行っている。 経営コンサルティング企業である株式会社みずほ総研(本社:東京)と提携し、2ヶ月に1回、年6回の研修会を開催し、同社から派遣された講師による、経営に関する話題(コンプライアンス、会社法、コーチング等)を学ぶ講義のほか、当社社員によるオプション講座、若手経営者による講演会を組み入れたカリキュラムとしている。 また、平成20年度は中国の海外視察を希望する受講生が多いことから、中国東北部の中心都市で、岡山から直行便があり、地元進出企業が多い大連市を視察した。
3. 成果(効果)	平成20年度開催の第4期トマト次世代経営者経営塾の参加者のほぼ半数は継続受講者で、これらの継続受講者の参加により塾の活動内容がさらに充実してきている。 また、懇親会に工夫を凝らしたことにより、塾生同士の親睦が深まったことなどから、一部には塾生同士の企業のビジネスマッチングにつながるなど、事業承継支援の成果だけでなく経営支援の成果もあがっている。 さらに、当行にとっては、取引先の現経営者とのリレーションだけでなく、後継者とのリレーション構築もできたことから、より長期的な取引関係につながり、取引先の情報やニーズなど各種情報の蓄積による今後の取引深厚が期待できる。
4. 今後の予定(課題)	平成21年度も継続開講しており、これまでの取組みを継続していくほか、次世代経営者支援策の一層の充実を図っていきたい。

取引先企業の次代を担う経営者



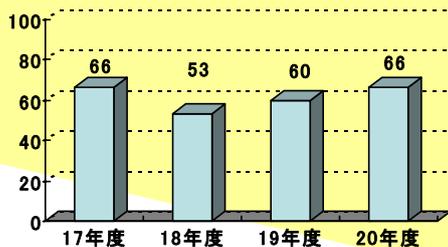
トマト次世代経営者経営塾

経営全般を体系的に学ぶ場

塾生相互の交流の場



塾生の推移



ユニークな活動を活発に展開

経営に関する話題の講義や講演会

海外視察研修



事業承継支援にとどまらず、ビジネスマッチングなどの経営支援の成果も

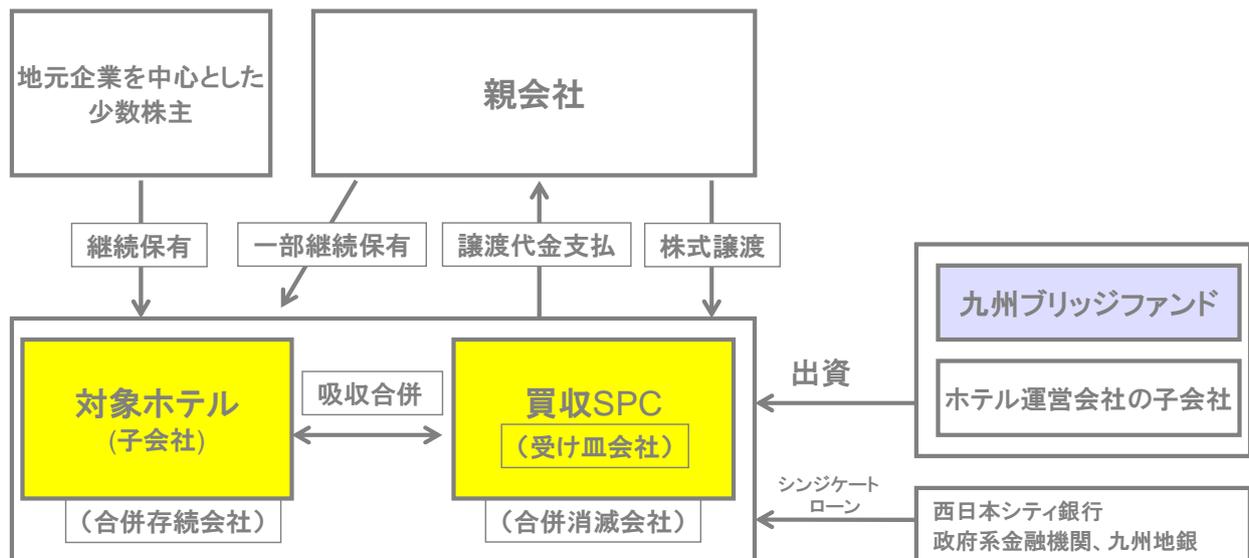
地元ファンド等との連携による事業継続支援について

(分野) 事業承継支援

(金融機関名) 西日本シティ銀行

1. 動機(経緯)	<p>大手ホテルチェーン(親会社)の戦略変更に伴う、支援対象ホテル(子会社)の独立に際し、九州の中小企業の事業継続支援を目的に設立された『九州事業継続ブリッジ投資事業有限責任組合(以下、九州事業継続ブリッジファンド)』^{※1}の出資を軸に、地元ファンド、九州地銀、政府系金融機関が連携し、九州地銀等と協調し買収スキームの立案に動いたもの。</p> <p>※1 『九州事業継続ブリッジ投資事業有限責任組合』とは、平成19年5月、地元のファンド運営会社である(株)ドーガン・インベストメンツが組成したファンドで、独立行政法人中小企業基盤整備機構と九州地銀6行(当行、鹿児島銀行、佐賀銀行、十八銀行、筑邦銀行、肥後銀行)が出資</p>
2. 概要	<p>買収スキーム</p> <p>【出資】 『九州事業継続ブリッジファンド』、ホテル運営会社の子会社</p> <p>【融資】 政府系金融機関をアレンジャーとしたシンジケートローン 九州地銀がエーエージェント兼貸付人、当行は貸付人 担保: 不動産(土地の一部に借地権あり)、株式、預金債権 財務制限条項: シニアローン^{※2} 総借入金/EBITDA^{※3}、EBITDA数値、DSCR^{※4} 数値</p> <p>※2 シニアローンとは、劣後ローンに相対する言葉で、通常の貸出にあたる言葉 ※3 EBITDA(Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization)とは、税引前利益に支払利息と減価償却費を加算したもの ※4 DSCR(Debt Service Coverage Ratio)とは、借入金の支払い余裕率を表す指標</p>
3. 成果(効果)	<p>支援対象ホテルは交通利便の良い場所に立地し、周辺のシンボリック的存在でもあり、地元としては当ホテルが独り立ちし、事業が継続されることを希望していた。</p> <p>今回、支援対象ホテルの事業継続支援を行うことにより、地元の希望に応えることができた。</p> <p>当行では、LBO融資^{※5}の実績は少なく、本件協調融資によりLBO融資のノウハウが習得でき、今後の取組み拡大につながると評価している。</p> <p>※5 LBO(Leveraged Buy Out)とは、買収対象企業の資産及び将来の収益を担保に借入金により買収資金を調達する方法</p>
4. 今後の予定(課題)	<p>【今後の課題】 今回のノウハウ習得を機に、LBO融資の取組み拡大に努める。</p>

スキーム図



<融資の概要>

- 政府系金融機関をアレンジャーとしたシンジケートローン
- 参加行 政府系金融機関(アレンジャー)、九州地銀(エーエージェント)、西日本シティ銀行
担保: 不動産(土地の一部に借地権あり)、株式、預金債権 財務制限条項: シニアローン総借入金/EBITDA
EBITDA数値、DSCR数値

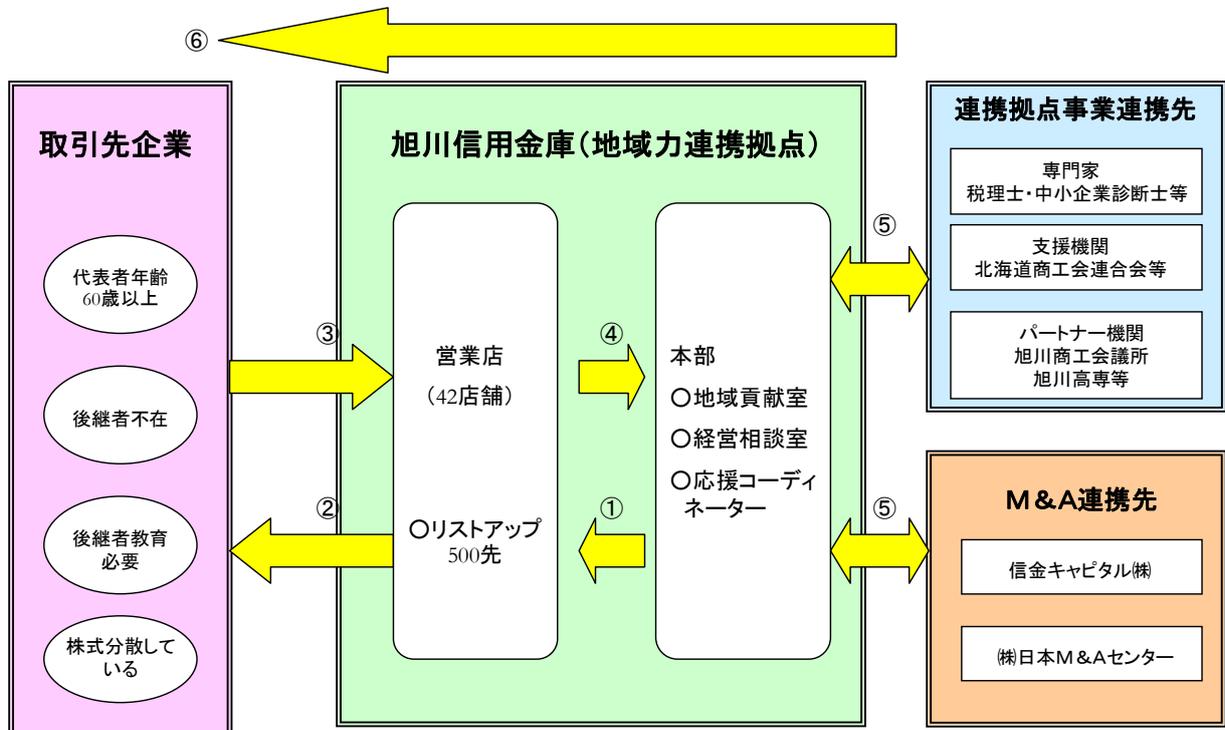
事業承継支援強化への取組み

(分野) 事業承継支援

(金融機関名) 旭川信用金庫

1. 動機(経緯)	近年多くの中小企業においてオーナーが世代交代期を迎えており、当金庫にとっても中小企業の事業承継に関する問題について対応しなければいけない状況であった。平成20年度、本部に地域貢献室が新設、また当金庫において地域力連携拠点事業が委託されたことを機に本格的に事業承継支援の強化を開始した。
2. 概要	<ul style="list-style-type: none"> ○地域貢献室が主体となり、取引先からの事業承継の相談に対する営業店への支援体制を強化 ○税務・法務面の支援強化のため、地域力連携拠点事業の外部専門家と連携。M&Aの際は信金キャピタル等と連携 ○各営業店が抽出条件のもと、対象先をリストアップして、積極的にアプローチを実施 ○相談希望先へ本部、連携機関、営業店の3者が連携し面談を実施。面談時に事業承継対策の必要性等を説明。面談先にあわせた経営・財産に関する承継の対策も提案している。 ○アフターフォローを希望する先には再度面談するなど支援継続している。 ○平成20年から事業承継セミナーを開催(2回)。延べ80名の参加があり、そのうち個別相談に発展した先が16先あった。 ○若手経営者塾(志有塾)、取引先勉強会においてセミナーを開催 ○職員向け研修を実施(得意先管理者を対象に20年度から3回実施)
3. 成果(効果)	<ul style="list-style-type: none"> ○面談実績:平成20年度16先 平成21年度(12月時点)57先 →80先程度の面談見込 ○事業承継セミナー参加者や旭川商工会議所から、当金庫の事業承継相談活動について話題が広がり、市内企業間においても浸透してきている。
4. 今後の予定(課題)	<ul style="list-style-type: none"> ○セミナー等を通じて、事業承継対策の必要性の広報活動強化 ○具体的対策実施時の融資等の支援強化 ○職員スキルアップ

事業承継支援スキーム図



① 営業店へ抽出条件を指示し対象先をリストアップ。支援ツールの提供(話法の事例・情報交換する書式→事業承継連絡メモ等)

② 抽出先へのアプローチ。頭末は所定の書式に記載。

③ 相談受付

④ 対応依頼。必要書類の提出(個人情報同意書・決算書・事業承継連絡メモ等)

⑤ 連携協力

⑥ 本部・連携機関・営業店の三者連携し面談。(訪問も可)

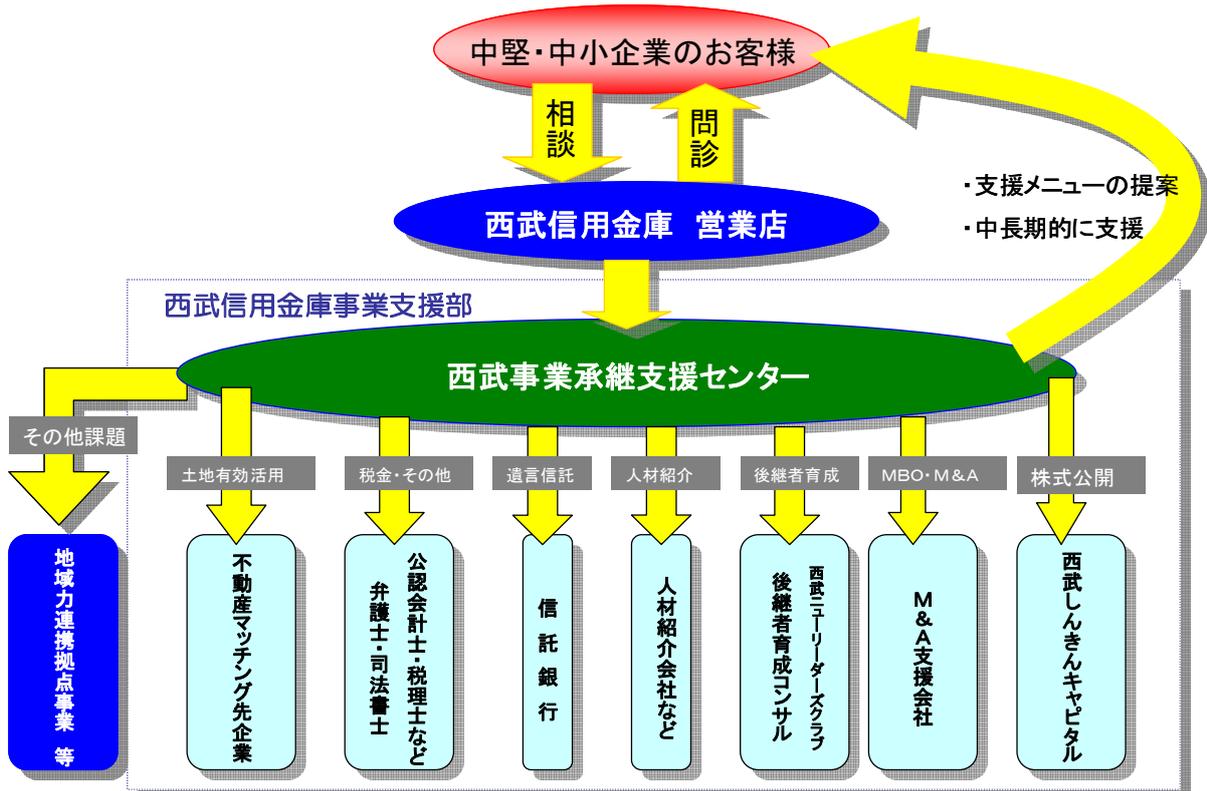
「西武事業承継支援センター」を活用した事業承継支援の取組み

(分野) 事業承継支援

(金融機関名) 西武信用金庫

1. 動機(経緯)	高齢化社会において、事業承継の課題を持つ企業は、年々増加している。事業承継については、各々の企業で問題点、課題が違うため、ワンストップ型の相談体制の整備が必要不可欠であった。このような背景から平成 20 年 10 月 1 日「西武事業承継支援センター」を事業支援部内に設置し事業承継に関する支援体制を強化した。
2. 概要	<ol style="list-style-type: none"> 1. 東京都商工会連合会と共同主催で、事業承継セミナー「中期5ヵ年計画立案セミナー」を実施。 2. 後継者育成支援のひとつとして、各支店に「西武ニューリーダーズクラブ 21」の活動において、経営に役立つ勉強会などを実施している。 3. 企業ごとに異なる課題に対し、事業承継に係る知識を持った本部職員がヒアリングすることで外部の専門家や連携機関への丸投げでなく、顧客に適した中長期的な支援活動を実施している。 4. 事業承継に係る法務、税務、財務、労務、などの高度な相談に対し、弁護士、公認会計士、税理士、司法書士、社会保険労務士、中小企業診断士などと連携し、ワンストップで対応している。 5. 事業承継の選択肢(親族内承継、親族外承継、M&A)に応じたサポート支援メニューを提供している。
3. 成果(効果)	<p>【利用者側の効果】</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 事業承継相談件数 20 年度(下半期)40 件 21 年度(上半期)41 件 2. M&A情報(売買)件数 20 年度(下半期)51 件 21 年度(上半期)53 件 3. 上記1・2の相談や情報に関して活用した支援メニュー別の主な実績 (うち 21 年度上半期実績) 自社株評価試算 8件、相続税試算 17 件、事業承継に関するコンサルティング機関への紹介 11 件、土業への紹介 8件、人材関連会社への紹介 2件、MBO・M&A成約件数 3件 <p>【金融機関側の効果】</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. オーナー企業の社長には、事業承継の話題は躊躇してしまう話題であったが、「西武事業承継支援センター」のパンフレットや事業承継に関するセミナーの案内などを活用することより事業承継を含めた経営課題についての話がしやすくなった。 2. このような活動の中から、顧客との信頼関係が強化され預金、融資取引などの取引に繋がった事例もある。 3. 本部職員による同行訪問やアドバイスは、営業店職員のM&A手法などの活用した支援方法を意識するきっかけとなっている。
4. 今後の予定(課題)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 今後は、把握したデータを蓄積し、中長期的な視野で事業承継支援を更に実施していく。 2. 業績不振企業については、事業承継支援と併せてその他の事業支援メニューによる経営改善を支援し、企業の事業価値の向上を行っていく。

『西武事業承継支援センター』スキーム図



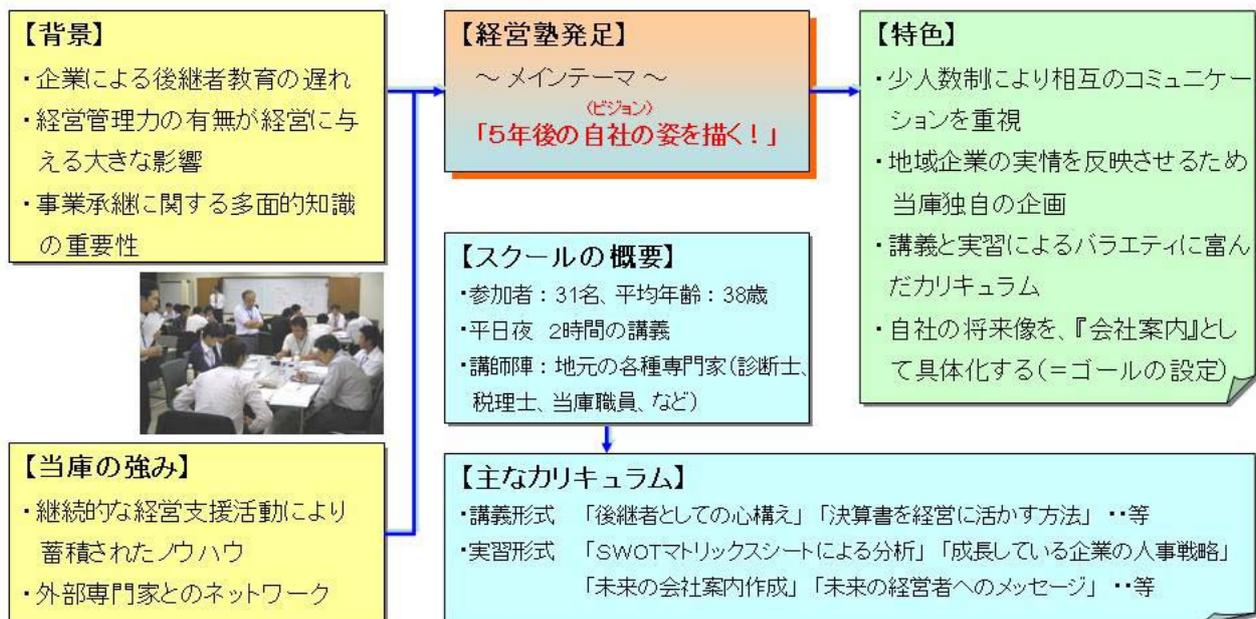
ビジネス・スクール「かわしん経営塾」の開催

(分野) 事業承継支援

(金融機関名) 豊川信用金庫

1. 動機(経緯)	<p>当庫で行ったアンケートにより、事業承継全般について、その対策に遅れがみられることが確認できた。特に、企業の後継者育成への取組みは、現経営者にも、その経験がないことなどから、金融機関等の外部機関によるサポートの必要があると感じた。</p> <p>当庫では、将来的な企業の業績を左右する後継者の育成を、事業承継対策の最重要課題と位置付け、企業経営や社長業の基本を学ぶ場を提供することにより、地域中小企業に対する事業承継支援を行うためビジネス・スクールを発足した。</p>
2. 概要	<p>平成 20 年 10 月から平成 21 年3月の半年間にわたり、「かわしん経営塾 2008」を開催。</p> <p>経営塾では、対象者を 30 歳代から 40 歳代の後継予定者、及び後継して間もない経営者に絞り、若手経営者の育成に主眼を置いた。少人数制により相互のコミュニケーションを重視した。当庫が経営支援活動を通じてネットワークを構築してきた中小企業診断士や税理士など、地域の各種専門家の協力を得て講座を運営。</p> <p>内容としては、会社経営の基本である「内外環境分析の手法」や「決算書の戦略的な活用方法」、「後継者としての心構え」、「従業員のモチベーションをアップさせる人事戦略」などである。このほか、地元の先輩経営者を招いて経営哲学や体験談を伺うなど、コンサルティング会社に委託することなく、当庫独自で多様なカリキュラムを企画した。</p> <p>受講内容に基づいて、自社の将来像を『5年後の会社案内』として作成してもらい、最終回には成果として、ビジョンや経営計画を発表した。</p>
3. 成果(効果)	<ul style="list-style-type: none"> ・参加者に対する効果・・・同年代の参加者から良い刺激を受けた事、経営ビジョンが確立できた事など、経営者としてすべき事が明確になったという意見が多い。また、後継者同士のネットワークが生まれた。 ・当庫にとっての効果・・・当庫と企業後継者との深い繋がりを持つことが出来た。また、後継者が描く将来の成長戦略を把握することで、金融面だけでなく、その他の観点からの支援も行うことができた。
4. 今後の予定(課題)	<p>現在も、「自社を見つめなおし、改革のための行動をおこす」をメインテーマとし、自社の現状分析と改善計画の策定を主なカリキュラムとする「かわしん経営塾 2009」を開催中。</p> <p>今後も「経営塾」を一層充実させ、企業経営の基本を学んでいただく機会を継続的に提供していく予定である。特に、計画実行や進捗管理など、後継者自らPDCAのマネジメントを実践できるよう支援を行っていく。</p>

「かわしん経営塾」による後継者育成支援



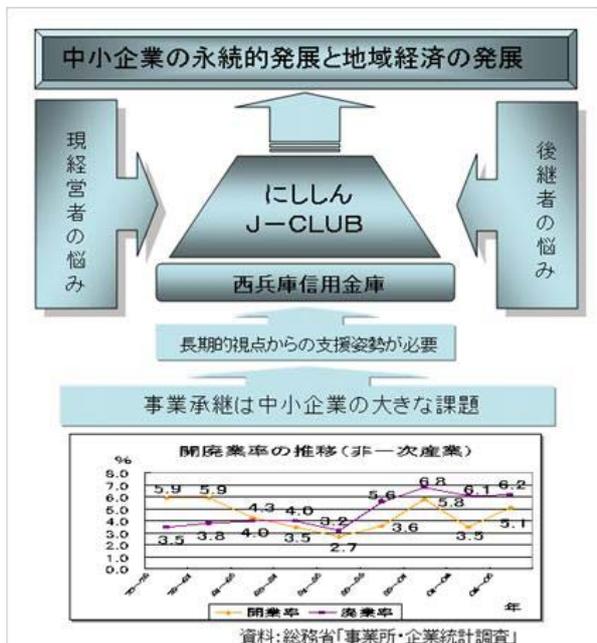
長期的視点からの後継者育成支援

(分野) 事業承継支援

(金融機関名) 西兵庫信用金庫

1. 動機(経緯)	「事業の将来性」や「後継者の不在」を理由に廃業を選択する中小企業は多く、廃業率が開業率を上回る傾向は今後も続くものと思われる。地域経済や雇用を支えてきた中小企業にとって、事業承継は大きな課題であり、後継者の育成面については時間を掛けた支援が必要となる。
2. 概要	平成20年8月20日「にしんJ-CLUB」(次世代経営者を中心とした会)を結成。 結成目的: 当金庫の取引先で次世代経営者をもって組織し、会員相互の交流を行い、啓発と親睦を図り、互いに見識を高め、企業の向上発展を図ると共に地域経済の発展に寄与する。 組織形態: 連合会事務局・本部、支部事務局・7カ店(本店、千種、上野、一宮、安富、新宮、夢前) 現会員数: 83名 活動内容: 企業経営並びに産業経済に関する知識向上のため講演会、講習会及び見学会等の開催。
3. 成果(効果)	平成20年8月20日、当金庫と産学連携協定を締結している兵庫県立大学の加藤恵正教授による「コミュニティ・ビジネスと地域経済」について結成記念講演会を開催。平成20年11月19日、信金中央金庫総合研究所の斉藤大紀主席研究員による「日本経済の現状と展望」について講演会を開催。 また、「にしんJ-CLUB」会員の関心や要望に応える形で、経営リスクアドバイザー・社会保険労務士の鈴木先生による、「人事労務」「雇用問題」「事業承継」「コスト削減・省エネ支援」「決算書の見方・経営計画の作り方」等のセミナーを合計11回に亘って開催中(既に2回開催)。直接経営に役立つ実践的な内容のセミナーであったため、会員も熱心に聴講し、今後のテーマについても大いに期待を寄せている。
4. 今後の予定(課題)	<ul style="list-style-type: none"> ・現在の経営者で組織されている「にしんクラブ」と若手後継者で組織されている「にしんJ-CLUB」との親密な交流を図ること。(「事業承継」に関する諸問題に対する認識の共有化を図り、相互に問題解決へ向かうことが大切であるため) ・若手後継者の経営に役立つ知識や情報をタイムリーに提供するために、会員の関心・要望をこまめに拾い上げ、講演会や実践的なセミナーや視察などを企画すること。 ・若手後継者同志が本音で語り合え、経営上の悩みを共有化出来る場(機会)を、さまざまな形で提供していくこと。 ・信用金庫のネットワーク(中央機関や全国の信用金庫のネットワーク)を生かして、実効性のある具体的な経営支援をしていくこと。

長期的視点からの後継者育成支援



1. 廃業率が開業率を上回る中、事業承継は中小企業の大きな課題、後継者の育成面については時間を掛けた支援が必要
2. 平成20年8月20日「にしんJ-CLUB」結成⇒企業経営、産業経済に関する知識向上のため講演会・講習会・見学会等の開催
3. 事業承継に関する経営者の悩み⇒「にしんJ-CLUB」会員の期待に応える工夫
 - 「にしんクラブ」と「にしんJ-CLUB」の交流
 - 経営に役立つ知識や情報をタイムリーに提供
 - 本音で語り合え、経営上の悩みなどを共有化できる場(機会)づくり
 - 信用金庫のネットワーク(中央機関・全国274の信用金庫)を生かした経営支援



地域に欠かせない生活指定航路の存続に向けた支援

(分野) 事業承継支援

(金融機関名) しまなみ信用金庫

1. 動機(経緯)	<p>地域の生活基盤として生活指定航路を運航してきた会社が、廃業を決意せざるを得なくなった。現下の経営環境を踏まえると、その航路を承継しようとする会社はなく、学生や高齢者などの他の交通手段を選択することができない地域住民としては、ただ、ひたすらに存続を嘆願することしかできない状態であった。</p> <p>この状態を見るに耐えかねた廃業予定会社のひとりの従業員から、「自分の力でどうにか航路存続はできないのか」と当金庫に相談があった。</p>
2. 概要	<p>取引先とともに、外部経営環境と内部経営資源を明確にして SWOT 分析を実施した。それにより、現状の問題点と今後想定される問題点それらの具体的解決策を検討した。それに基づく収支シミュレーションを実施して、その結果としての事業計画書を策定した。</p> <p>また、取引先とともに、自治体への支援要請も実施した。</p> <p>最終的に、新会社設立および事業の承継に必要な資金支援を実施した。</p>
3. 成果(効果)	<p>航路廃止日から途切れることなく新会社による運航が継続され、地域社会・経済からの励ましの手紙や感謝の言葉などが新会社に向けられている。地域全体からよろこびの声があがっている。</p> <p>当金庫においては、地域の一員としての社会的責任(CSR)を実現し、そして、地域密着型金融の実践に取組む結果となった。</p>
4. 今後の予定(課題)	<p>SWOT 分析、そして収支シミュレーションにおいても、厳しい経営環境にあることには変わりなく、今後も継続的に経営全般に係るサポートを実施していく。</p>

