

<p>1. 動機(経緯)</p>	<p>当行は、平成 20 年 7 月、(株)福岡キャピタルパートナーズと日本プライベートエクイティ(株)が共同運営する事業承継ファンド「九州・リレーションシップ1号投資事業有限責任組合」の設立に際して、九州の他の地域金融機関と共に出資。</p> <p>この「九州・リレーションシップ1号投資事業有限責任組合」は、安定した業績を上げながらも後継者問題で今後の会社運営に不安を抱えている九州地域の中堅・小企業を対象に投資し、その「技術」、「ノウハウ」、「人材」を次世代に継承し事業継続を実現することで、地域貢献を図ることを目的としている。</p> <p>本件事例は、「九州・リレーションシップ1号投資事業有限責任組合」の最初の投資取組み案件。</p>
<p>2. 概要</p>	<p>対象会社は福岡県久留米市の教育家具メーカー。</p> <p>オーナー社長は 4 年前に他界する前から、後継者問題で会社の廃業を希望。親族内にも会社内にも事業を引き継ぐ者がなく、株式の 100%を相続した夫人も経営に関与しなかった。</p> <p>当社は福岡県内や九州地域で確立した販売シェアと販売ルートをもっており、業績は安定。他方、廃業することは雇用の確保や取引先等地元経済への影響を考えると避けたいところであった。</p> <p>平成 20 年 9 月、当行のアドバイスを基に、株主は本件事業承継ファンドへ全株式を譲渡。</p>
<p>3. 成果(効果)</p>	<p>投資後から直ちに、代表取締役及びその他経営幹部の派遣を行い、管理会計導入・業務フローの可視化等、業務の効率化と生産管理体制の改善に着手。新規設備の投資により業務効率も向上し従業員のモラルも向上。</p> <p>当行のこれまでの事業承継支援業務に新たな手法を加える結果となり、その後の提案活動内容もレベルアップした。</p>
<p>4. 今後の予定(課題)</p>	<p>全国で毎年約 7 万社の中小企業が後継者不在を理由に廃業していると言われる中、事業承継は喫緊の経営問題となっており、当行でご相談を承るケースも年間 100 件を超えている。</p> <p>当行では事業承継問題を抱える中小企業オーナーの経営支援・ファイナンス・相続対応等、事業承継対策支援を重要課題として取り組んでいる。本件ファンドへの出資を通じ、当行はファンド運営会社と共に経営者の派遣を含む真の意味でのハンズオン投資を実現し、投資先の企業価値向上に大きく寄与できるものと考えている。</p> <p>本件により、これまでの事業承継対策支援業務も強化でき、より一層地域の中堅・中小企業に貢献していく所存。</p>

・ライフサイクルに応じた取引先企業の支援強化 (事業承継)

「九州・リレーションシップ1号投資事業有限責任組合」による事業承継の事例

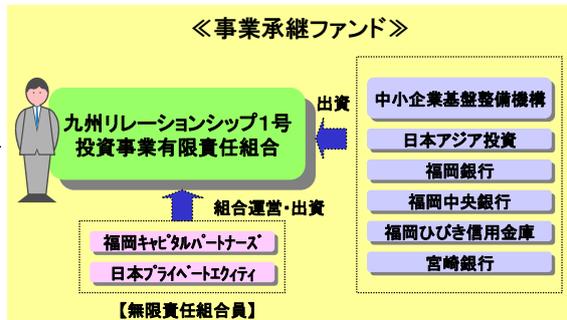
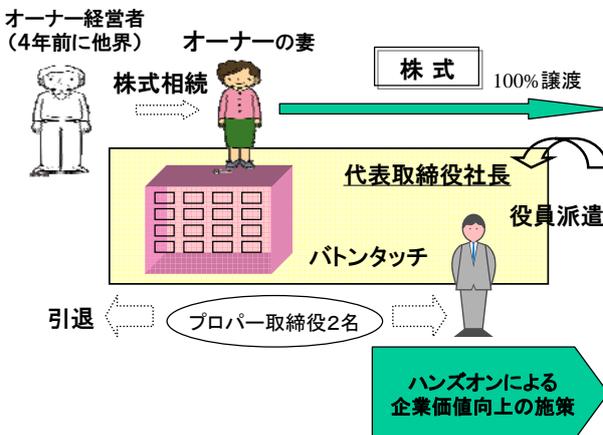
■ 会社概要(製造業)

- オーナー社長は4年前に他界。亡くなる前には会社の廃業を希望。
- 親族内に事業を引き継ぐ者なく、相続人も経営には関与せず。
- 事業を支えてきたプロパー取締役は早期の引退を希望していた。

■ 事業承継に至るポイント

- 福岡県内や九州地域で、確立した販売シェアと販売ルート
- 雇用や取引先への影響を考えると廃業は好ましくない。
- 事業の社会貢献度(地元経済に密着した企業活動)

■ 事業承継プロセスと企業価値向上施策



- 代表取締役の派遣。非常勤取締役、監査役の派遣。
- 業務の効率化。管理会計導入。業務フローの「可視化」。原価管理体制の構築。生産管理体制の改善。
- 適正な設備投資による業務効率の向上。
- 販売支援。営業体制の構築。
- 金融機関及びファンドと対象企業役職員の積極的なコミュニケーションによる各種経営改善施策の円滑な実施。

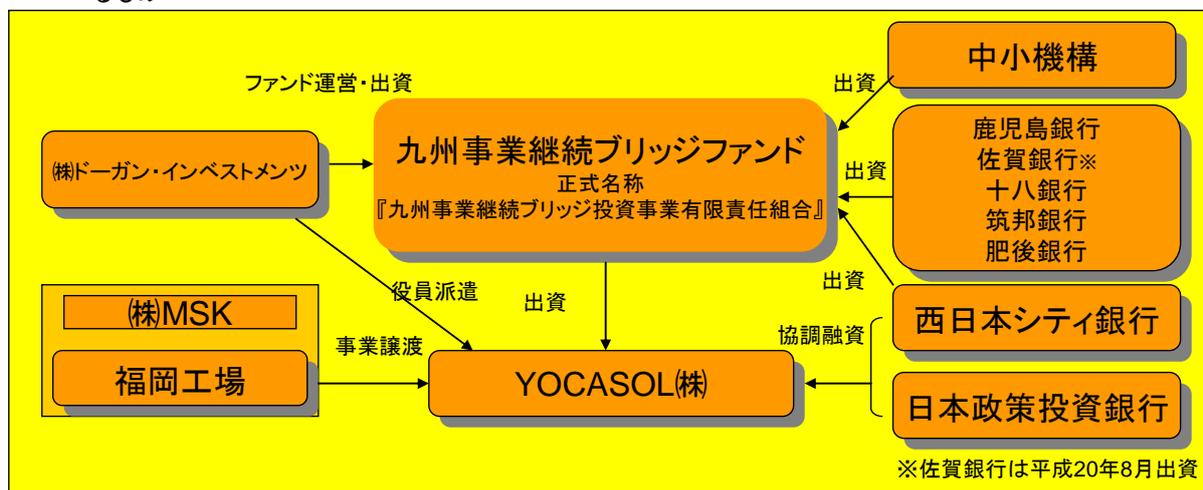
<p>1. 動機(経緯)</p>	<p>平成 19 年 5 月、後継者問題に悩む地場中小企業の事業承継を支援するために、地元のファンド運営会社である(株)ドーガン・インベストメンツが組成する『九州事業継続ブリッジ投資事業有限責任組合(以下、九州事業継続ブリッジファンド)』に、独立行政法人中小企業基盤整備機構(以下、中小機構)と九州地銀 6 行(当行、鹿児島銀行、佐賀銀行※、十八銀行、筑邦銀行、肥後銀行)とともに出資した。 本件事例は、九州事業継続ブリッジファンドの 1 号投資案件であり、当行は事業譲受資金および運転資金を日本政策投資銀行と協調融資したもの。 ※佐賀銀行は平成 20 年 8 月に出資</p>
<p>2. 概要</p>	<p>福岡県大牟田市の工業団地に進出していた大手太陽電池モジュールメーカーの(株)MSK が福岡工場を閉鎖することとなり、同工場で働いていた従業員が同工場の事業譲渡を受け事業継続を図ったもの。 九州事業継続ブリッジファンドは従業員が同工場買取りのために設立した YOCASOL(株)に投資。当行は事業譲受資金および運転資金を日本政策投資銀行と協調融資したもの。</p>
<p>3. 成果(効果)</p>	<p>事業譲渡は平成 19 年 10 月に完了し、平成 19 年 11 月より工場を再開。大手商社の出資・販売協力もあり、事業を継続している。 本件が九州事業継続ブリッジファンドの投資第 1 号であり、地元金融機関として EBO に対する融資支援もでき、当行の事業承継に対する積極姿勢をアピールできた。 本件投資により、九州事業継続ブリッジファンドの知名度も上がり、第 2 号(株)サンカラー(親族外承継)、第 3 号(予定)熊本駅前ビル等順調に投資が進んでいる。</p>
<p>4. 今後の予定(課題)</p>	<p>中小企業の親族外承継案件の全てに本ファンドが活用できる訳ではなく、後継者候補の株式買取り資金、個人債務保証の引継ぎ等への対応が可能であるかどうかが課題である。</p>

・ライフサイクルに応じた取引先企業の支援強化: 事業承継の事例

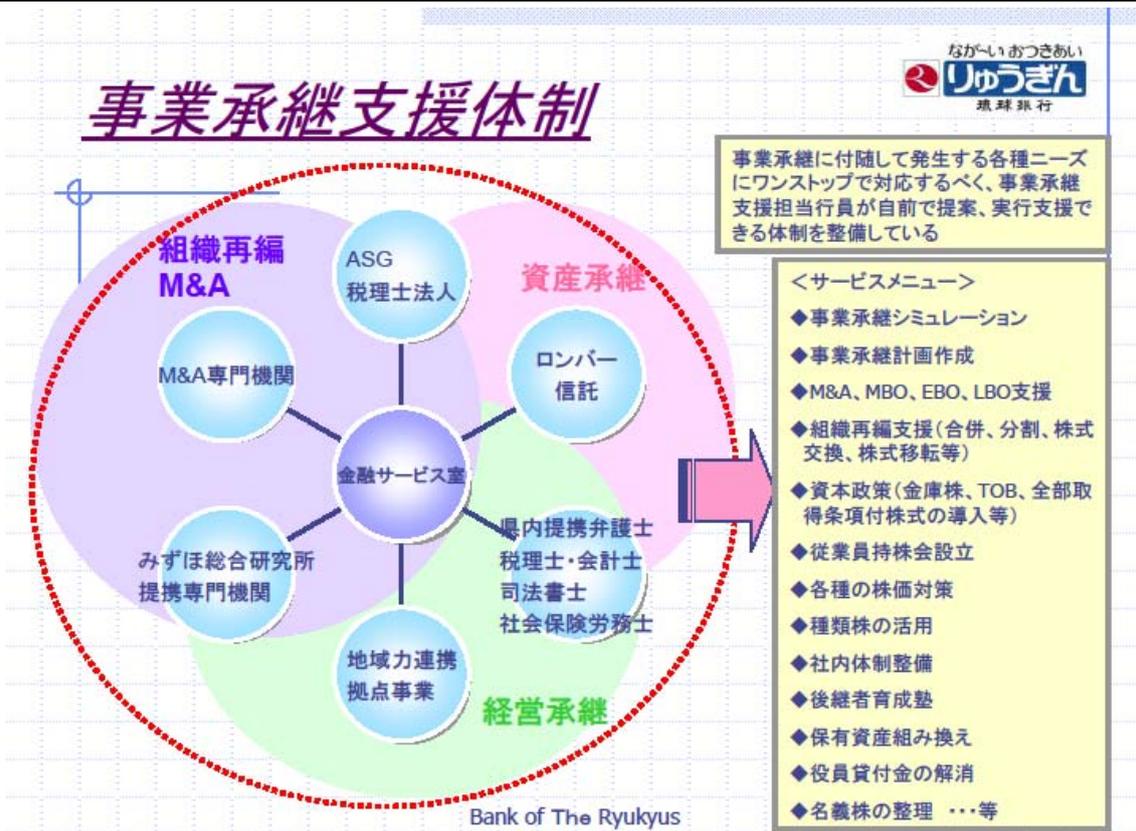
《九州事業継続ブリッジファンドを活用したEBO事例》

- ◎ 大手太陽電池モジュールメーカー(株)MSKから福岡工場をEBOによって承継するために、従業員が設立したYOCASOL(株)に対して、九州事業継続ブリッジファンドによる出資、および日本政策投資銀行と協調融資による支援を実施した
- ◎ 九州事業継続ブリッジファンドは独立行政法人中小企業基盤整備機構と九州地域の6地銀(当行、鹿児島銀行、佐賀銀行、十八銀行、筑邦銀行、肥後銀行)が出資して組成したファンド

※EBO(Employee Buy Out) 従業員がファンド等と協力し自社を買収、株主兼従業員として会社を存続させるもの



1. 動機(経緯)	当行が経営課題として掲げる「問題解決型金融機能の強化」策の一環として実施。当行取引先企業の大多数がファミリービジネスであることから、事業承継対策支援を中心に経営面および財務面からの支援を強化するため、平成 17 年 6 月より取組みを開始している。
2. 概要	<ol style="list-style-type: none"> 顧客の事業承継ニーズを掘り起こすため、事業承継セミナー(H20 年度 6 回)、個別相談会(H20 年度 3 回)、担当部署責任者による事業承継をテーマとした外部講演(H20 年度 3 回)を実施。 後継者育成支援による取引先企業の事業承継支援のため、後継者育成塾(H20 年度 6 回)を開催。 営業店における顧客の事業承継ニーズへの対応力を強化するため、行員向け研修(H20 年度 3 回)を実施。 事業承継支援に係る人材育成のため、メガバンクの事業承継支援部門にトレーニーを継続的に派遣し、研修終了後、事業承継専門部署に配置。 無料で事業承継相談に止まらず、具体的に事業承継計画を作成し、経営承継及び資産承継を実行する顧客向けに、有料での事業承継支援コンサルティングサービスを実施している。 事業承継支援専門部署に事業承継に係る専門的知識と経験を持った行員を配置することで、外部専門家への丸投げでなく、行員が課題整理、対策立案、関係者との調整、対策実施支援、アフターフォローに至るまで一貫して支援している。 事業承継に伴って発生する、法務、財務、税務、労務等の高度な課題に適確かつタイムリーに対応するため、担当部署のアドバイザーとして、事業承継実務に強い大手税理士法人、県内公認会計士・税理士、社会保険労務士等と提携している。 事業承継に付随して発生する各種ニーズにワンストップで対応するべく、M&A、企業組織再編(合併、分割、株式交換)、従業員持株会導入等についても、行員が自前で提案、実行支援できる態勢を整えている。
3. 成果(効果)	<ol style="list-style-type: none"> 県内における事業承継支援サービスのパイオニアとしての評価が定着してきたことから、事業承継に係る相談件数が増加。18 年度 39 件、19 年度 75 件、20 年度(21 年 2 月末現在) 92 件 相談件数増加に伴い、事業承継等の有料コンサルティング契約受注件数及び契約額が増加。 <件数> 18 年度 3 件、19 年度 5 件、20 年度(21 年 2 月末現在) 11 件 <金額> 18 年度 3.0 百万円、19 年度 6.2 百万円、20 年度(21 年 2 月末現在) 26 百万円 事業承継支援コンサルティングを実施した企業から、企業組織再編コンサルティングの依頼を受けるなど、当行のコンサルティングサービスのリピーターが増加してきている。 事業承継支援コンサルティングを実施した企業と当行の信頼関係が強化された結果として、当行との預金、融資、役務取引、従業員取引のシェアが上昇した企業が増加してきている。
4. 今後の予定(課題)	<ol style="list-style-type: none"> 20 年度までの取組み状況については、相談件数、コンサルティング契約受注件数等の量的な面及び提案内容、実施支援内容の高度化等の質的な面の両面で、ほぼ所期の目標をクリア。 今後は事業承継支援サービス実施企業に対する更なる満足度向上に向けて、支援体制の充実を図っていくとともに、コンサルティング実施過程における営業店での顧客へのフォローを強化することにより、さらなる顧客基盤強化につなげていきたい。



1. 動機(経緯)	宮崎県における人口・事業所数の減少が消費・雇用面で地域経済に影響を与えているなか、地域リーディングバンクとして、企業後継者の経営資質向上や後継者同士のネットワーク構築に積極的に関わることで、強い地域企業を作り、雇用創出・消費拡大等地域の抱える課題に取り組む必要性を感じた。
2. 概要	<p>平成19年11月に当行営業支援部を事務局として「みやぎん経営者未来塾」を設立。会員のニーズを踏まえて質の高い定期研修カリキュラム等を実施。</p> <p>○主な取組み内容</p> <ul style="list-style-type: none"> ①年4回の定例研修会(研修会+グループ討議)や年1回のゲスト講演会の開催 ②企業見学や地域行政との討議等の支部別活動(各支部独自の取組み) ③研修時の無料経営相談 ④定期的な経営情報等の配信
3. 成果(効果)	<p>企業後継者の経営資質向上に寄与することで事業承継を支援するとともに、地域企業とのリレーションを強化することができている。</p> <p>また、本塾が縁でビジネスに繋がった例もあり、ビジネスマッチング機能としての効果も発揮されているなど、研修会については高い評価をいただいている。</p>
4. 今後の予定(課題)	<p>○課題・検討項目</p> <ul style="list-style-type: none"> ①業種別(会社規模別)分科会の設置 ②知識レベル毎のプログラムの用意 ③支部間交流の充実 <p>平成19年度から21年度にかけて3年間のカリキュラムを組んでおり、現体制・手法を維持しつつ課題に対応していく。</p>

企業後継者育成支援の取組み：みやぎん経営者未来塾

- 有名コンサルの生講義が少人数で受講できる
- 経営スキル・知識の向上
- 若手経営者どうしの出会いの場
- 新たなビジネス展開の可能性

入会対象者

- 50歳未満の企業後継者もしくは経営者(150人定員)
- 地区担当役員の入会決裁を得たもの

活動・サービス内容

- 定例研修会(講義+討議)+ゲスト講演会
- 支部別活動(Ex. 企業見学・地域行政との討議)
- 研修時の無料経営相談
- 広報誌の定期配布(月2回)
- FAXによる経営情報の配信(月4回)



4支部合同講演会風景



宮崎支部会員討議風景

1. 動機(経緯)	当金庫取引先へのアンケート実施により、事業承継が経営課題の一つとなっていることが浮き彫りとなった。事業承継については、企業個々で問題が異なり、法務・税務面からの検証、株式の拡散問題、また後継者候補の検討等多岐に亘り、総合的な相談ニーズが潜在している。事業所数の減少は、地域経済に与える影響が大きく、地域金融機関として事業承継の支援を行っていく必要性は高い。
2. 概要	<ul style="list-style-type: none"> ・「事業承継・M&Aセミナー」を平成16年より隔年で開催(計3回)、毎回100人を越える出席者があり、関心の高さがうかがわれる。 ・職員向勉強会を開催(支店長向研修は隔年で3回実施したが、今年度は現場管理者向に3回行い、計149名の職員が参加した。 ・後継者への承継支援(事業承継計画の策定、後継者への株式集中、株価引下げ策の提案等)。 ・後継者不在企業のM&A仲介支援。
3. 成果(効果)	<ul style="list-style-type: none"> ・後継者への承継支援(コンサルティング)実績 平成19年度24件、附随融資450,000千円。平成20年度上期53件、附随融資118,000千円。その他手数料も獲得した。 ・M&A仲介業務:平成18年度アドバイザー契約件数9件、成約件数3件、附随融資額120,000千円、手数料42,787千円。平成19年度アドバイザー契約件数22件、成約件数10件、附随融資額382,000千円、手数料42,275千円。平成20年度上期アドバイザー契約件数19件、成約件数7件、附随融資額452,000千円、手数料39,112千円。
4. 今後の予定(課題)	<ul style="list-style-type: none"> ・景気低迷による廃業企業数の増加。 ・ " 財務内容悪化先への再生支援業務の増加。

浜松信用金庫の事業承継支援の取組み

事業承継の形態

親族内承継

- ・ 事業承継計画の策定支援
- ・ 株式・事業用資産の分配
 - ① 株価試算
 - ② 株価引下げ策の提案
 - ③ 相続税試算
 - ④ 会社法の活用提案
 - ⑤ 遺言(信託)の活用提案etc

従業員等への承継 外部からの招聘

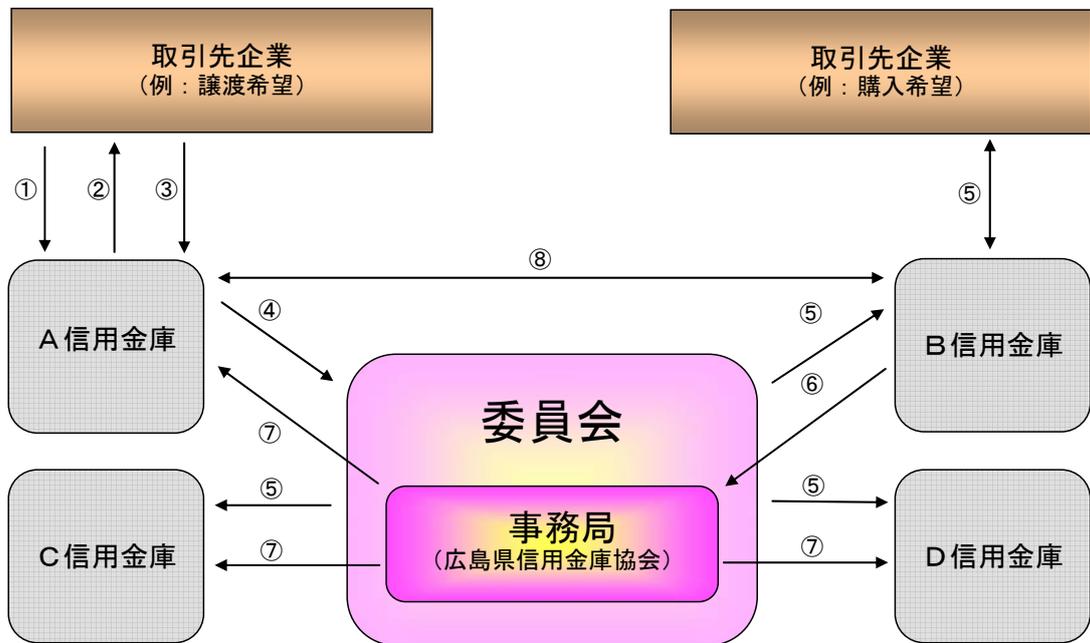
M&A

- ・ 譲渡価額の算定
- ・ 会社の磨き上げ
- ・ 譲受希望企業の紹介
- ・ アフターM&A
コンサルティング
etc

広島県内4信用金庫によるM&Aを用いた事業承継への支援強化

1. 動機(経緯)	中小企業の後継者問題への解決策を提供する手法として、「M&Aを用いた事業承継」に着目し、県内各地区のM&Aに関する企業情報を共有化することにより、各金庫が単独で取り組むよりも一層効果的な対応が可能となることから、広島県内の4信用金庫が合同で取り組むこととした。
2. 概要	<ul style="list-style-type: none"> 参加信用金庫 … 広島信用金庫、呉信用金庫、しまなみ信用金庫、広島みどり信用金庫 平成19年4月 各金庫のM&Aへの取組みの現状について意見交換。 5月 委員会発足(各金庫2名+広島県信用金庫協会2名、計10名)、M&Aについての勉強会開催。 9月 4信用金庫で「M&A仲介業務に関する協定書」を締結。 (以降、定期的に委員会を開催し、各金庫からの持込案件を協議。)
3. 成果(効果)	<ul style="list-style-type: none"> 平成20年9月 4信用金庫共同企画として「M&Aセミナー」を県内4地区で開催。 (出席企業数 計92社。複数の譲渡案件を発掘。) 取組み中の案件 … 2件(平成21年1月末現在)
4. 今後の予定(課題)	<ul style="list-style-type: none"> M&Aを用いた事業承継につながる譲渡案件や売り案件の発掘が課題であり、今後も「M&Aセミナー」の開催等により案件の発掘に努める。

M&Aを用いた事業承継への支援の流れ



- ① 取引先企業からA金庫に相談(例：譲渡希望)
- ② 他信用金庫への情報公開にかかる同意確認
- ③ 他信用金庫への情報公開にかかる同意
- ④ 委員会へ案件を持ち込み、4信用金庫での取組みを決定
- ⑤ 各金庫へ持ち帰り、案件に対する購入希望先を検討
- ⑥ 購入希望先が見つかったB金庫が事務局へ連絡
- ⑦ 事務局が案件を持ち込んだA金庫へ連絡するとともに、C、D金庫に取組みを一時中断する旨を連絡
- ⑧ A金庫とB金庫が個別に交渉(経過を事務局へ報告)