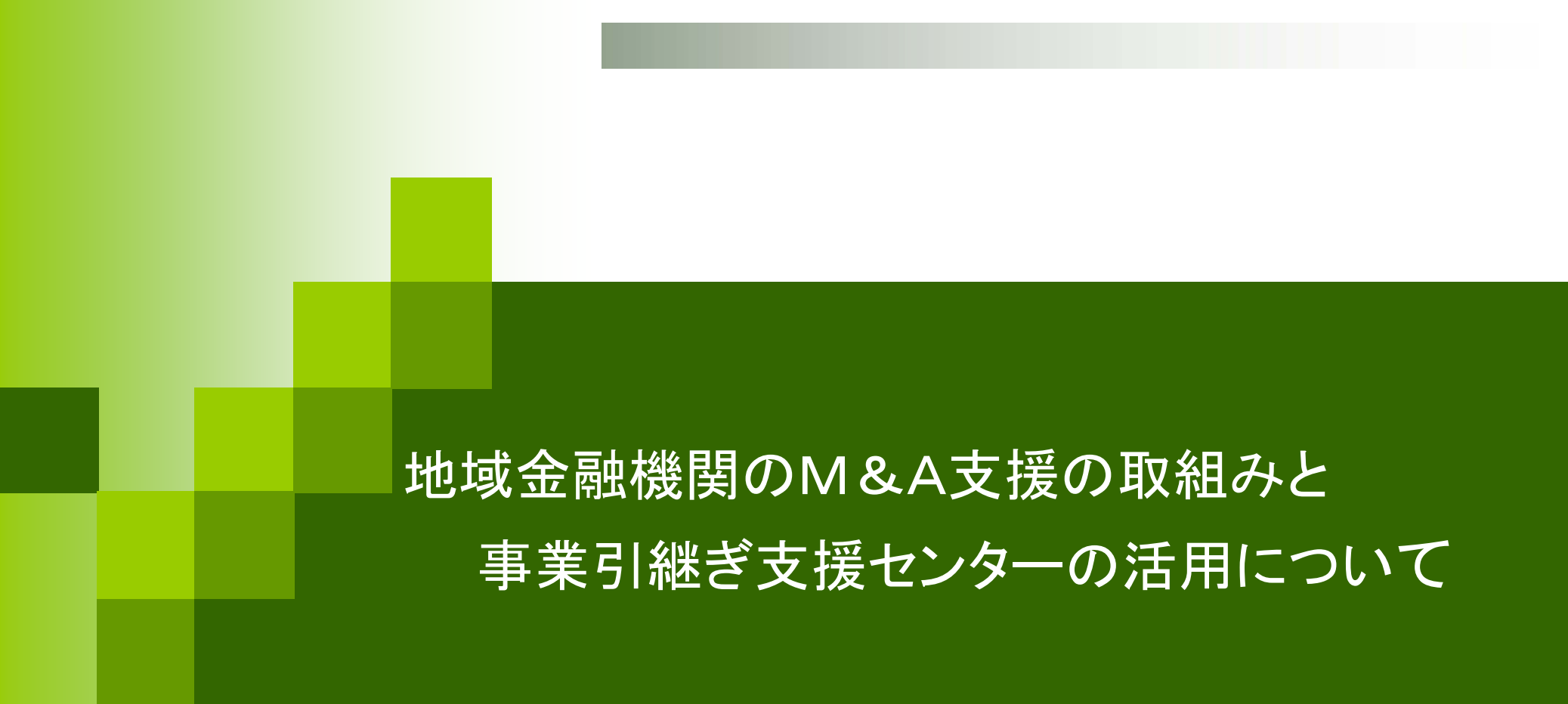




地域金融機関のM&A支援の取組みと 事業引継ぎ支援センターの活用について

平成29年3月10日

静岡県事業引継ぎ支援センター

統括責任者補佐 宮 地 秀 和

1. 静岡県事業引継ぎ支援センター（1）～支援センターとは～

事業引継ぎ支援センターは、① 次世代への事業引継ぎに関する
② 様々な課題解決を支援する ③ 公的相談窓口です。

1. 国（経済産業省）が運営する事業で、相談無料です。
2. 後継者の有無にかかわらず、事業承継に関する幅広い相談に応じています。
3. 支援センターでの対応が困難な場合でも、外部専門家との連携により幅広い対応を行います。
4. 複雑な親族内承継の相談が、最近増加しています（このような案件に関しても、専門家と連携して対応していきます）。



1. 静岡県事業引継ぎ支援センター（２）～活動状況～

＜相談受付状況：平成29年1月末現在＞

（単位：件）

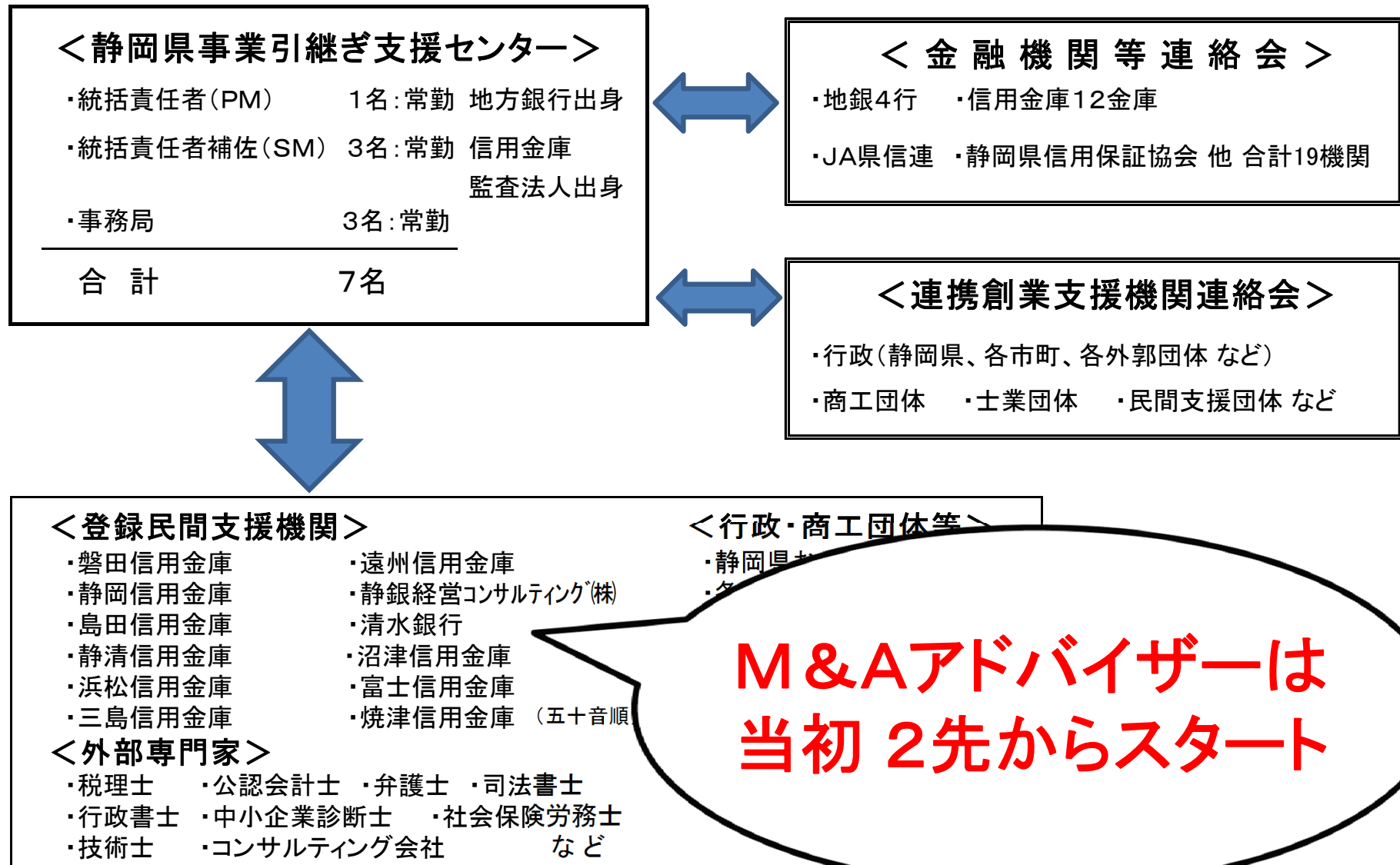
種別	2011年度 (3ヵ月)	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度 (10ヶ月)	合計
一般相談案件 合計	51	174	181	203	201	207	1,017
譲渡希望(売り)	24	84	87	75	75	70	415
譲受希望(買い)	23	75	72	91	90	80	431
その他	4	15	22	37	36	57	171
後継者バンク起業家				55	39	32	126
総合計	51	174	181	258	240	239	1,143

＜承継方法別の案件成約状況：平成29年1月末現在＞

（単位：件）

種別	2011年度 (3ヵ月)	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度 (10ヶ月)	合計
第三者承継(M&A)	0	4	11	9	14	15	53
従業員等への承継	0	3	1	3	1	3	11
親族内承継	0	0	0	4	3	3	10
後継者バンク案件	0	0	0	2	2	2	6
その他(グループ再編他)	0	2	0	0	0	1	3
合計	0	9	12	18	20	24	83

1. 静岡県事業引継ぎ支援センター（3）～センターの概要～



2. 地域金融機関との連携（１）～ 登録民間支援機関の増加 ～

< 登録民間支援機関としての認定 >

M & A 業務のスキル・経験の取得に伴い、条件の整った静岡県内金融機関を、登録民間支援機関として順次認定

2012年 (当初)	2機関	静銀経営コンサルティング(株) 浜松信用金庫
2014年	4機関	静清信用金庫、三島信用金庫 焼津信用金庫、清水銀行
2015年	4機関	島田信用金庫、沼津信用金庫 磐田信用金庫、遠州信用金庫
2016年	2機関	富士信用金庫、静岡信用金庫
現 在	12機関	(2地銀、10信用金庫)

2014年5月
沼津信用金庫にて
出張相談会開始
(隔月1回開催中)



2. 地域金融機関との連携（2）～ 自力対応の限界 ～

地域金融機関では自力対応に限界があり、M & A 業務の取組開始に踏み切りにくい

投入可能人員	行職員の絶対数が少なく、専門的な金融サービス提供に投入できる余裕がない
行職員のスキル	組織内に専門的スキルや経験の蓄積が少なく、案件への迅速的確な対応が難しい
営業エリア	営業エリアが比較的狭いため、域外の取引先とのマッチングを行うことが難しい
取引先数	取引先数が限定的であり、案件提案に適した取引先を抽出することが難しい

2. 地域金融機関との連携（3）～ 弱点の補完 ～

事業引継ぎ支援センターとの連携により、自組織の弱点を補完してM&A業務取組開始への道を拓くことが可能

投入可能人員	事業引継ぎ支援センターの職員を、自組織の本部営業部隊として活用可能
行職員のスキル	事業引継ぎ支援センターで蓄積された活用事例を、自組織の案件で利用可能
営業エリア	営業エリアを越えた案件に関し、事業引継ぎ支援センターの情報網の活用が可能
取引先数	専門的な視点から相手先の抽出に協力可能（新しい視点で提案先を探索する）



2. 地域金融機関との連携（４）～ 連携の実践 ～

支援センターと連携する金融機関等で組成した「連絡会」での活動を中心に、次のような連携を実践中。

1. **情報共有**：個別案件の持込み、案件マッチングの実施
（連絡会議や個別金融機関との面談）
2. **教 育**：参加金融機関等の行職員を対象とした研修等を通じた事業承継支援に関する意識の高揚とスキルアップ
（個別金融機関の研修施設で開催）
3. **同行訪問**：取引先への本部・営業店行職員との同行訪問
（営業店の現場でのOJTによるスキルアップ）
4. **連携対応**：個別案件成約に向けた連携を通じ、M&A案件処理能力と経験の獲得
（各金融機関を登録民間支援機関に認定）

3. 地域金融機関の取組強化の背景（１）～ 様々な政府方針 ～

< 日本再興戦略 改訂 2015 >

（円滑な事業引継ぎ等を促進）

- ・ 本年４月に「事業引継ぎガイドライン」を策定・公表するとともに、……（中略）……事業引継ぎ支援センターや地域金融機関が連携して、後継者不足の経営者と、その会社の経営資源を活用して事業の拡大を図る企業とのマッチング等を行うことにより、円滑な事業引継ぎ等を促進している。

< まち・ひと・しごと創生基本方針 2015（抄） >

② 地域企業の経営体制の改善・人材確保等

◎事業承継の円滑化、事業再生、経営改善支援等

- ・ 事業承継の機会をとらえて、地域企業が新たな事業展開や必要な経営改善等に取り組むことを促進する観点から、事業引継ぎ支援センターの拡充や地域金融機関との連携強化を図る。

3. 地域金融機関の取組強化の背景（２）～ベンチマーク～

＜金融仲介機能のベンチマーク（抜粋）＞

金融庁が策定・公表した、金融機関における金融仲介機能の発揮状況を客観的に評価できる多様な指標（2016年9月公表）

項 目	具体的ベンチマーク
＜共通ベンチマーク＞ (2) 取引先企業の抜本的事業再生等による生産性の向上	3. 金融機関が関与した創業、第二創業の件数
＜選択ベンチマーク＞ (3) 本業（企業価値の向上）支援・企業のライフステージに応じたソリューションの提供	16. 創業支援先数（支援内容別） 19. M & A 支援先数 21. 事業承継支援先数 22. 転廃業支援先数

3. 地域金融機関の取組強化の背景（3）～ メリット～

<地域金融機関にとってのメリット>

1. ビジネスチャンス ⇒
 - 新規資金需要の発掘
 - 金融資産の把握と資産運用
 - 各種手数料収入の獲得
2. 取引先との関係強化⇒
 - 重要取引先の経営課題解決支援
 - 他金融機関からの攻勢排除
3. 融資先の債権管理 ⇒
 - 与信リスク管理（中小企業にとって経営者不在は最大のリスク）
 - 債務者区分の改善
 - 貸倒引当金の戻し入れ



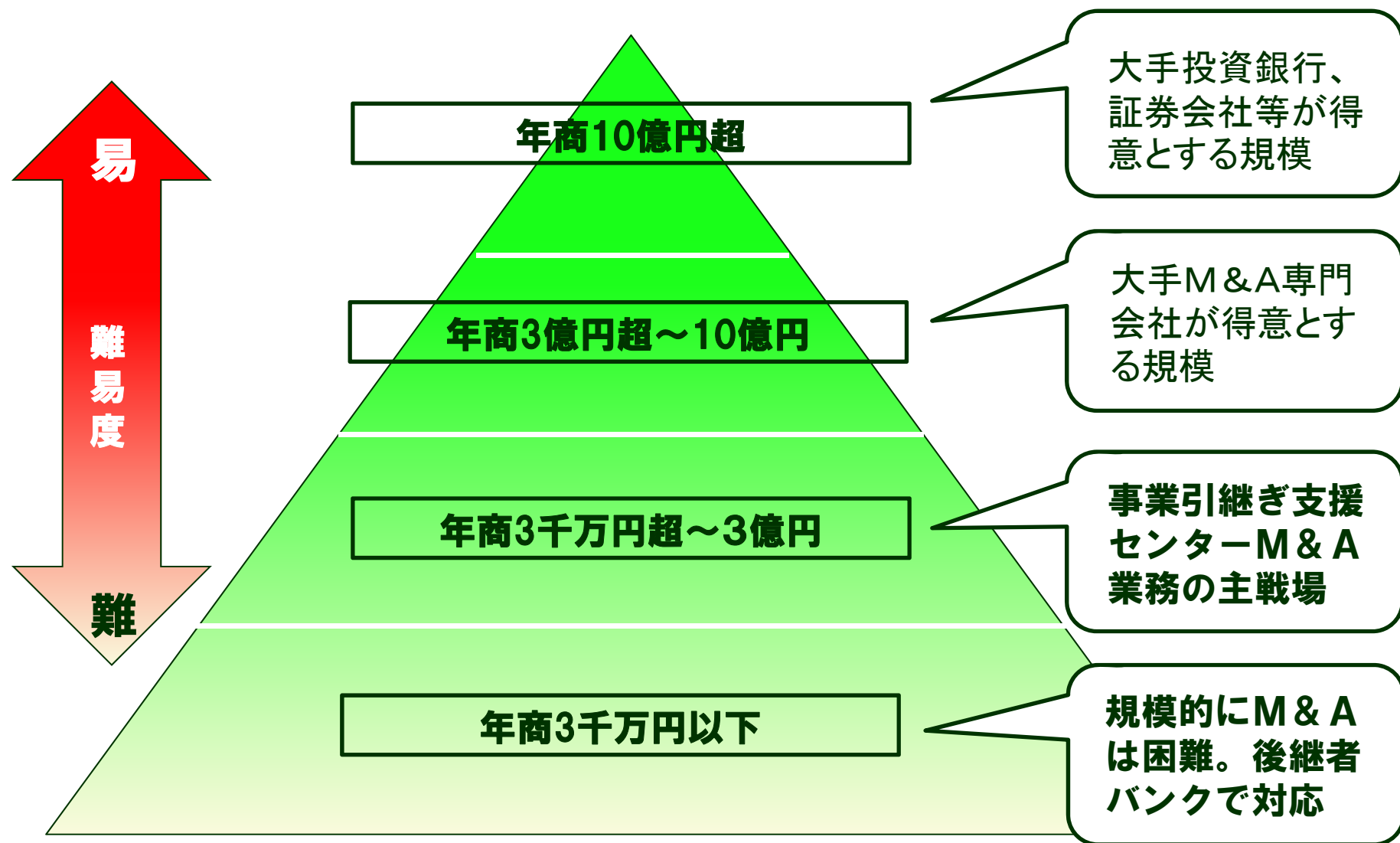


3. 地域金融機関の取組強化の背景（４）～忘れがちな点～

<再生業務との関連（プレパッケージ型）>

1. 後継者不在だけか？⇒
 - 後継者不在の「業績不振企業」は数多く存在する
 - 経営改善取り組み開始のきっかけとして有効
2. 再生業務との親和性⇒
 - M & A と再生業務は親和性が高い
 - M & A は再生の有効な「手法」
3. 転廃業支援への発展⇒
 - 再生可能性を検討するに至って初めて気づく
 - 結果としての「転廃業支援」

4. 第三者承継支援の進め方（１）～ 小規模案件への対応 ～





4. 第三者承継支援の進め方（２）～ 基本的考え方 ～

1. 事業承継問題は、法人において必ず定期的に発生する経営課題の一つ
2. 適当な後継者候補が不在の場合、企業を存続させるためには第三者承継しかない
3. 第三者承継は、関係者全員にデメリットのない「ウィン・ウィン」な取り組み
4. 第三者承継を成立させるためには、良質な「売りニーズ」が最重要
5. 「買いニーズ」には、企業の経営戦略・成長戦略そのものが反映されている



4. 第三者承継支援の進め方（3）～ 買いニーズへの対応 ～

< 案件発掘の着眼点 >

- 融資推進への活用
- 取引先の決算や事業計画説明時に聴取する（戦略の聴取）
- ニーズに合致しなくても具体的な案件情報を提示する

< 経営者への話の切り出し方 >

- 業界の中でも勝ち組と言われている先 ⇒
- 事業意欲旺盛な先 ⇒
- 資金的余力はあるが、事業拡大が見込めない先 ⇒



4. 第三者承継支援の進め方（４）～ 取組方法 ～

＜具体的取組方法（例示）＞

- 件数目標の設定（情報収集、案件取組、成約など）
- 支店長関与の明確化
- 営業店への情報開示（案件情報、好事例紹介）
- 本部サポート体制の構築

＜秘密保持体制＞

- 営業店における店内情報管理体制の明確化
- 金融機関内部での情報ルート構築・開示

4. 第三者承継支援の進め方（５）～ 企業の魅力とは何か ～

第三者承継 (M & A) の対象先として魅力のある企業の条件は？

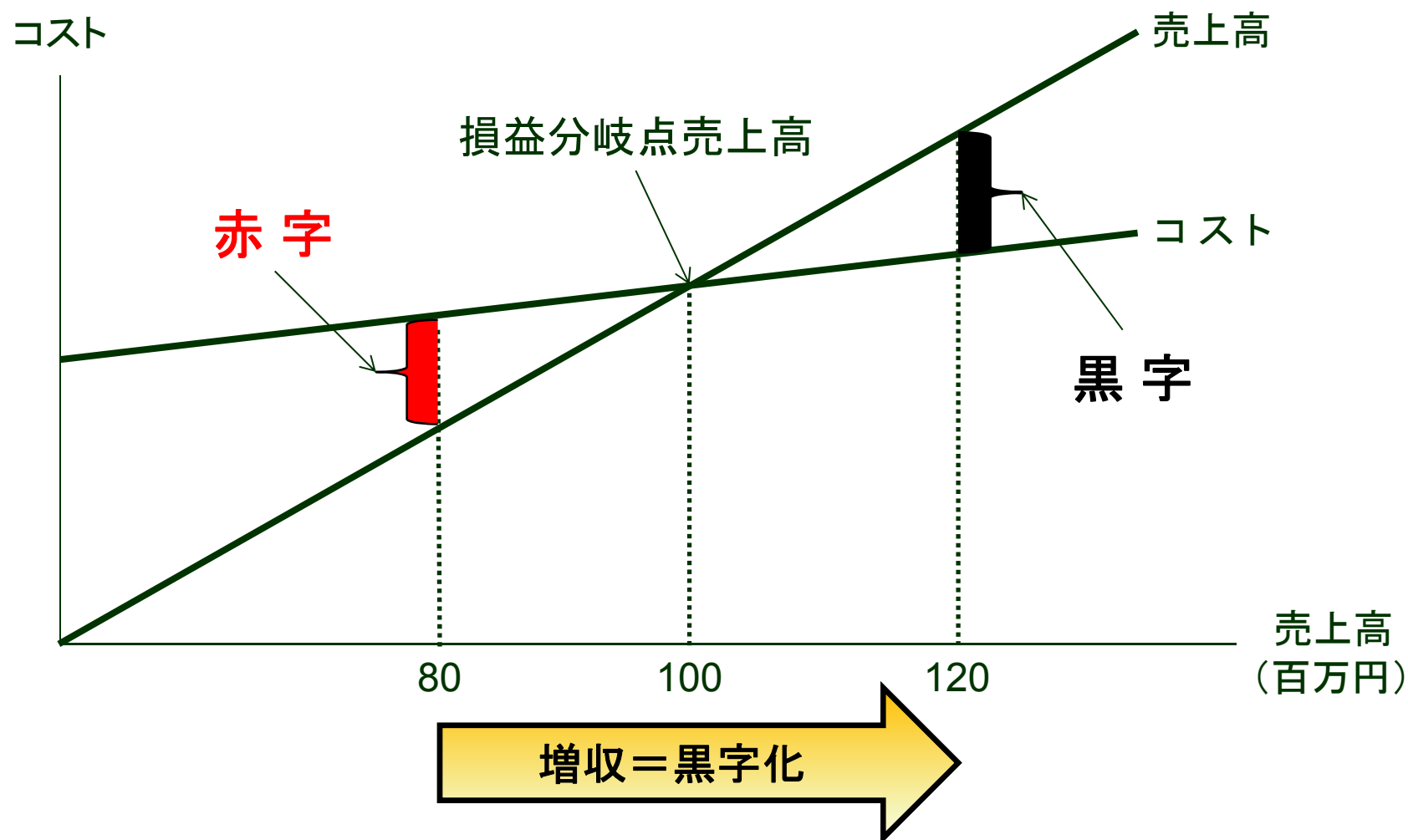
＜キーワードは「光るモノ」を有しているか否か＞

- 収支状況（将来にわたっての収益力 等）
- 財務内容（内部留保の厚み、含み損益の状況 等）
- 取引先（シェア、営業範囲、顧客数、有力先の有無 等）
- 従業員（資格保有状況、熟練度、優秀さ 等）
- 技術力（先進性、将来性、ブラックボックス化 等）
- ブランド（商品や会社の知名度、老舗の暖簾 等）
- 許認可（規制状況、新規取得の難易度、排他性 等）

赤字だからダメ・・・ではない

4. 第三者承継支援の進め方（6）～ 優良企業の誕生～

買収側の経営資源投入により「赤字会社」が「優良会社」に変身



4. 第三者承継支援の進め方（7）～ 事業承継診断の重要性 ～



○事業承継に向けた準備の必要性の認識

- ・事業承継準備への早期着手を促すため、「事業承継診断」や、支援機関と経営者の間の事業承継に関する対話の促進等に取り組む。

○経営課題等の把握（見える化）

- ・経営課題等の「見える化」を通じ、課題に対する早期対応を促す。

○事業承継に向けた経営改善（磨き上げ）

- ・現経営者が自社の磨き上げを行い、後継者が継ぎたくなる筋肉質の経営状態に変える。

○事業承継計画策定 ⇒ 承継の実行

- ・株式等の事業用資産や代表者変更時期を記載した計画書を後継者と共に策定する。

○マatching ⇒ M & Aの実行

○ポスト事業承継

- ・後継者・引継先による、新たな視点での事業の見直し等への挑戦を促進。

中小企業庁：事業承継ガイドラインより

作成：支援センター、無断転載お断りします。

5. 支援事例（１）～ 行政・商工団体・金融機関の連携 ～

**経営や起業のお悩み
ご相談下さい！**
☎ 0547-54-5760

相談無料

M&Aについて 起業に関して
ビジネスマッチング 経営ノウハウ
販路拡大 事業承継
研究開発 各種補助金

— まずはお気軽にご連絡ください —

島田市産業支援センター
〒427-0022
島田市本通2丁目1番の2
TEL: 0547-54-5760
FAX: 0547-54-5765
開館日: 月～土曜（祝祭日を除く）
ご相談時間: 9～18時まで

おびサポ
島田市産業支援センター

※ご相談時間は1時間です。お電話にて事前にご予約ください。
※ご来館の際は公共玄関係員、または近隣有料駐車場をご利用ください。

愛称「おびサポ」 産業支援センター4月開設

(2016/2/27 08:02)

島田市は島田商工会議所、市商工会、島田信用金庫と連携し4月12日、創業や中小企業の販路拡大・商品開発などを支援する市産業支援センターを開設する。同市本通2丁目の島田信用金庫立体駐車場2階に設置し、「おび（帯）サポ」の愛称で浸透を図る。26日、4者のトップが記者会見を開いて発表した。

創業希望者や中小企業経営者の相談に乗り、ワンストップサービスを実現する。地元の金融機関などと連携し、オール島田で専門家への仲介や情報提供を行う。定期的にセミナーや交流会を開催し、企業同士の交流を促進させる。

5. 支援事例（2）～ 同業者同士の経営統合 ～



うどんやラーメンなどの製麺を手掛けるムロフシ（長泉町）は21日、同業で後継者が不在だった丸勝食品（三島市）から製麺事業を譲り受けた。三島信用金庫と静岡県事

業務用製麺のムロフシ

同業から事業譲り受け

工場統合へ

業引継ぎ支援センターが仲介した。2014年に丸勝食品の三島工場を長泉町にあるムロフシの本社工場に統合し、製造コストを削減する。

同日、製麺事業や設備などを承継する契約を結んだ。譲り受け金額は非公表。ムロフシは丸勝食品の三島工場で働く従業員や設備を引き継ぎ、飲食店向けの中華麺の製造を続ける。本社工場は増築し、製造設備や冷蔵庫

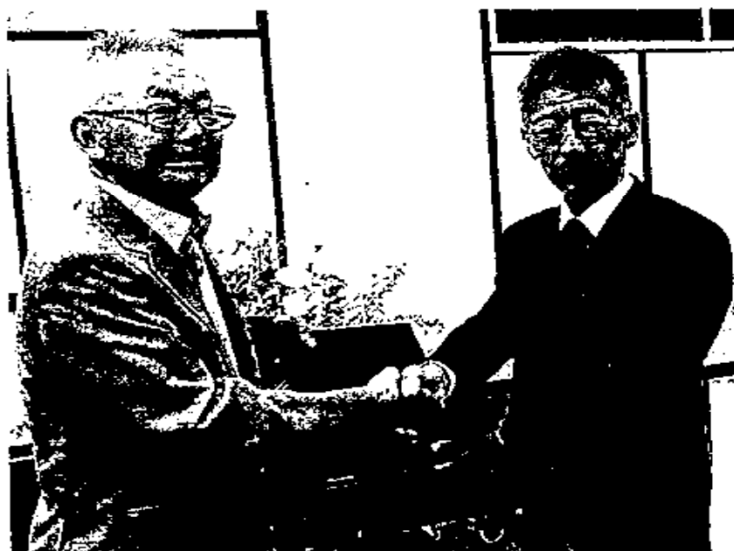
などを新たに導入する。ムロフシは全国の駅や高速道路の売店でラーメンなどの麺を販売しているが、「県内の販路はほとんどない」（室伏芳昭社長）。一方、丸勝食品は県東部のラーメン店など飲食店に販路を持ち、顧客の要望に応じた製麺を得意とする。

両社の製麺事業の売上高はそれぞれ約1億円。ムロフシは事業の譲り受けを機に県内で新規顧客を開拓し、15年には同事業の売り上げを3億円まで引き上げる。

5. 支援事例（3）～ 従業員が事業を承継 ～

飲食業セラ 従業員承継

沼津信金、県支援センター連携



株式譲渡契約を交わす角替茂一代表（左）と加藤順嗣さん（右）30日午前、沼津市

沼津信用金庫と県事業引継ぎ支援センターが連携して進めていた事業承継の取り組みで、沼津市大岡の飲食業セラ（角替茂一代表）から同社従業員加藤順嗣さん（53）への株式譲渡が成約した。支援センターの県後継者人材

バンクを活用して実現した。

セラは1978年の創業。ステーキをメインにした飲食店「ほどほど満足食堂 住吉」を経営し、2014年の売上高は5800万円。従業員数は9人。後継者が不在で従業員

に引き継ぐため、角替代表が沼津信金に相談し、支援センターと金融機関、公認会計士が連携した支援を続けていた。

沼津信金本部で締結式を開き、紅野正裕理事長は「就業機会喪失による人口減を防ぐ。地域資源や人材を活用し、魅力ある地域づくりに取り組む」と述べた。角替代表は「第三者の意見を聞き、問題が解決した。本当により、事業を受け継ぐ加藤さんは「起業リスクを抑え、知名度や経営ノウハウなど目に見えない資産も引き継ぐことができた」と話した。

5. 支援事例（４）～ 地域に必要な事業の存続 ～

弁当部門譲り受け

東海軒、大井川鉄道系から

JR静岡駅などで駅弁で事業を続ける。

を販売する東海軒（静岡市）は28日、大井川鉄道の子会社から弁当の製造・販売部門を譲り受けた。譲り受け金額は非公表。仕入れの共通化でコストを引き下げるほか、静岡市が中心だった販売地域を大井川流域まで拡大する。

大井川鉄道の駅で「大鉄フード」などの駅弁を販売する南アルプス産業（島田市）から弁当の製造・販売部門を譲り受けた。同部門で働く約50人の従業員は東海軒が引き継いだ。「大鉄フード」は「東海軒大鉄フード」に名称変更する。南アルプス産業は駅の売店運営

蒸気機関車（SL）を

運行する大井川鉄道は観光客の減少で2011年度から最終赤字が続いている。収支改善のため、3月下旬からダイヤの大幅改正を予定している。

地域金融機関の役割は
「地域経済・雇用の維持
拡大」ではないでしょうか



まとめ ～ 競争力強化のためM & A業務に取り組みましょう ～

地域の中小企業・小規模事業者を対象として、
経営課題の解決を支援するため、連携体制を築いていきませんか。

1. 事業引継ぎ支援センターをご理解ください

- 事業承継に関する**公的**相談窓口です
- 行政、経済団体、**金融機関**、士業の方々と連携します

2. 個別案件の相談持ち込みと連携対応

- 最大の経営課題である事業承継問題を解決しましょう
- 第三者承継だけでなく従業員等や親族内承継にも対応します

3. 経営者の方々への啓蒙活動

- この取り組みを経営者の方々に知って頂きましょう

むすび

事業承継の要諦は「不易流行」をいかに体現していくか。

ご清聴ありがとうございました



静岡県事業引継ぎ支援センター

統括責任者補佐 宮地 秀和

E-mail : h-miyaji@shizuoka-cci.or.jp

TEL : 054-275-1881 FAX : 054-253-5508