

弊金庫の支援活動について

平成29年9月21日



目次

□ 弊金庫の概要	P2
□ 担当部署について	P3
□ 経営改善・事業再生の対象	P4
□ 出口戦略の状況	P5
□ 事例からみる支援方針	P6
□ 事業承継対策とは	P7
□ 事業承継分野の市場	P8
□ 業務推進にあたり	P9
□ 営業店ビジネスサポートデスク	P10
□ 経営相談の受付状況	P11
□ 事業承継・M&Aの活動実績	P12
□ 課題解決に向けて	P13
□ 事例(親族外の事業承継)	P14~15
□ 事例(経営の安定化)	P16~17
□ 最後に...	P18

弊金庫の概要

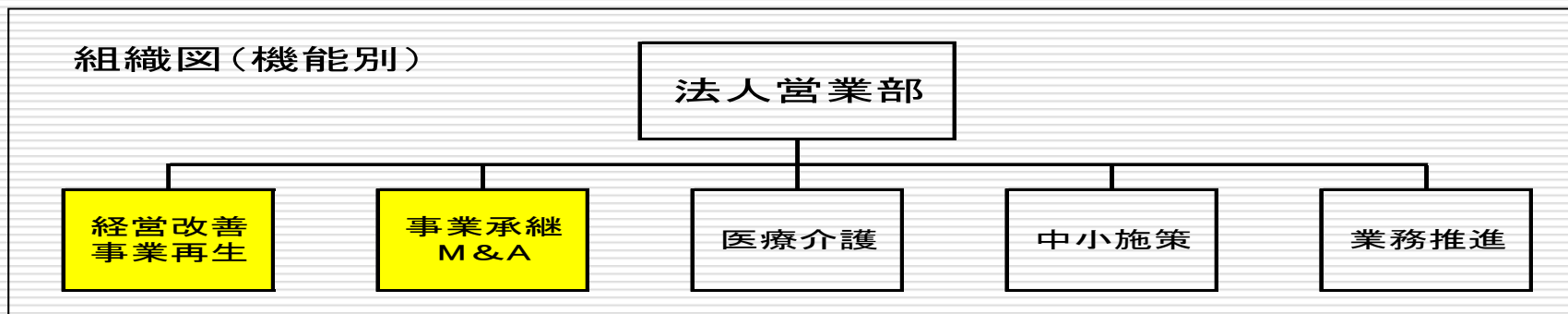
創業	昭和25年10月25日	店舗数	76店舗
預金	1兆9,675億円	駐在員事務所	1ヶ所(バンコク)
貸出金	1兆217億円	役職員数	1,289人
自己資本比率	16.98%(単体)	本店所在地	安城市御幸本町15番1号

(平成29年3月31日現在)



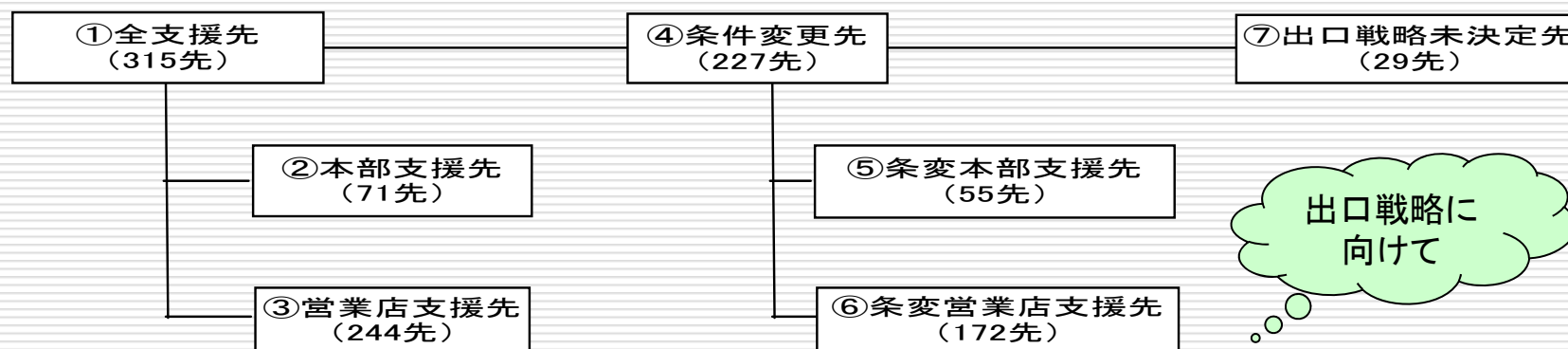
担当部署について

平成	西暦	主な出来事①	主な出来事②
17年	2005年	愛知万博	経営支援部発足
18年	2006年	ライブドア事件	
19年	2007年	防衛庁が防衛省に移行	
20年	2008年	リーマンブラザーズ破綻(9/15)	
21年	2009年	GM破綻(6/1)	中小企業金融円滑化法の施行(12月)
22年	2010年	バンクーバーオリンピック	
23年	2011年	東日本大震災	中小企業金融円滑化法の延長(3月)
24年	2012年	東京スカイツリー開業	中小企業金融円滑化法の再延長(3月)
25年	2013年	富士山が世界文化遺産に登録	
26年	2014年	消費税8%へ引上げ	
27年	2015年	北陸新幹線開業(長野～金沢)	法人営業部発足(経営支援部職員異動)
28年	2016年	マイナンバー制度運用開始	
29年	2017年	トランプ大統領就任	



経営改善・事業再生の対象

平成28年度経営改善支援先（H29年3月末時点）



【出口戦略の各区分の定義】

A 経営改善 計画	実抜性あり	金庫が承認した実抜性のある経営改善計画がある先。
	実抜性なし	金庫が承認した経営改善計画が有るものの実抜性がなく、債務者区分が要管理先以下の先。
B 自主計画		自社独自の事業計画、金庫が承認していない経営改善計画等が有る先。
C 出口計画		営業店より出口計画の提出ある先。但し、 $\text{弊庫金融債務} \div \text{弊庫年間返済額} = \text{概ね20年程度}$ とする。
D 返済計画		金融債務の償還について金額・時期を明確にした返済計画の策定がある先。
E 資産売却		金融債務の償還手段（一部または全部）を、資産売却予定としている先。
F その他		A～Eのいずれにも当てはまらないものの出口戦略が明確な先。
G 約定通り返済中		契約当初から変更せずに約定通りの返済を継続している先。

出口戦略の状況

出口戦略決定の状況(平成29年3月末日時点)

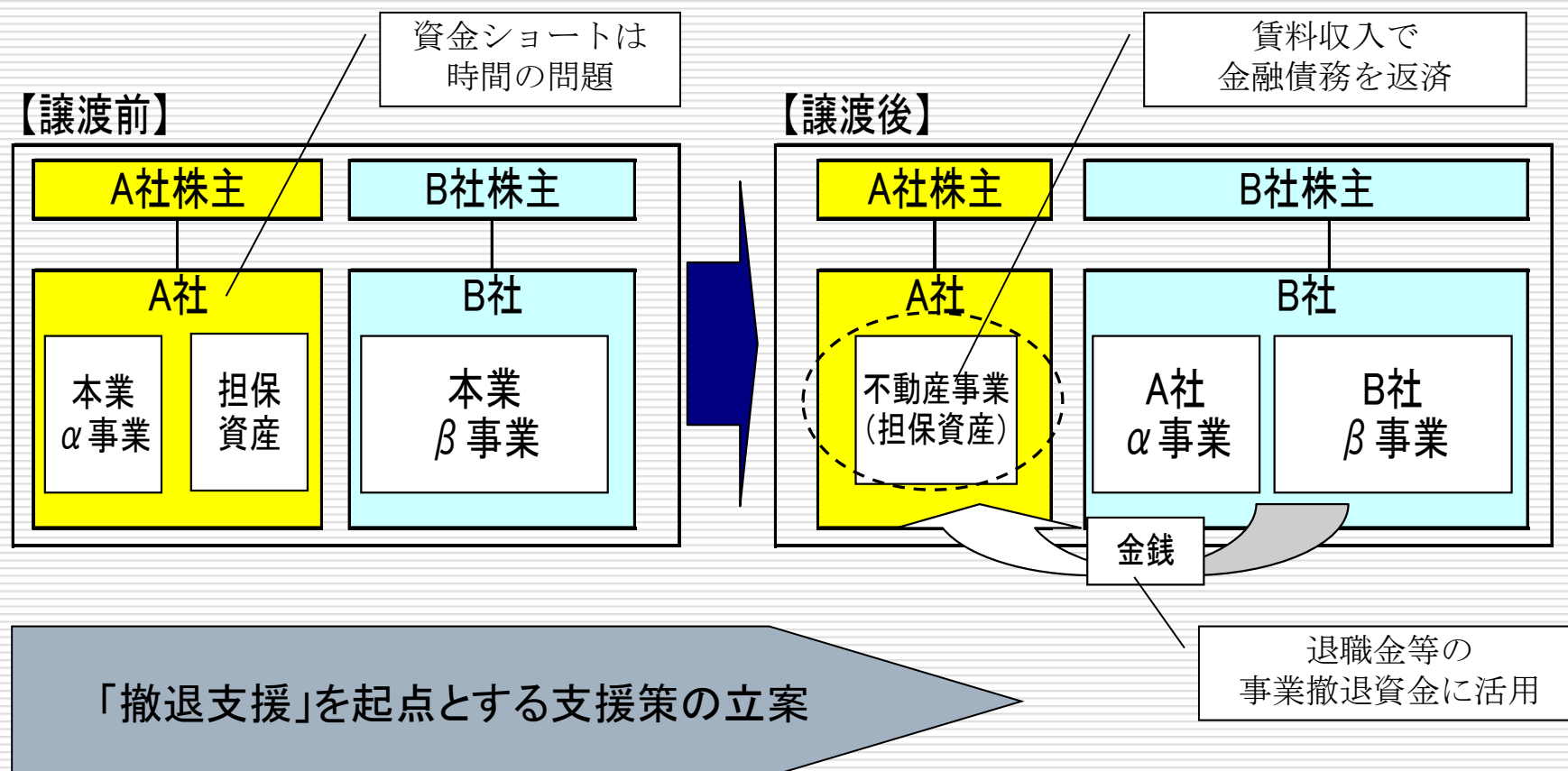
①全支援先315先

【経営改善計画策定先における方針の分類】

類型		A 経営改善計画	
		実抜性あり	実抜性なし
1	事業拡大型	6	0
2	事業縮小型	0	0
3	事業選択型	2	1
4	組織再編型	0	0
5	業種転換型	1	0
6	スポンサー型	0	0
7	課題解決型	81	38
8	投資型	0	0
9	清算型	0	0
10	事業再生型	2	3
合計		92	42

区分		件数(単位:件)		貸出金額(単位:千円)(29年3月末)			
		対①の割合	対②の割合	対①の割合		対②の割合	
A 経営改善計画	実抜性あり	92	32.2%	29.2%	16,960,662	28.4%	27.2%
	実抜性なし	42	14.7%	13.3%	13,124,881	22.0%	21.0%
B 自主計画		24	8.4%	7.6%	4,903,605	8.2%	7.9%
C 出口計画		38	13.3%	12.1%	5,120,076	8.6%	8.2%
D 返済計画		4	1.4%	1.3%	1,138,361	1.9%	1.8%
E 資産売却		9	3.1%	2.9%	2,229,132	3.7%	3.6%
F その他		21	7.3%	6.7%	3,931,206	6.6%	6.3%
G 約定通り返済中		56	19.6%	17.8%	12,378,621	20.7%	19.8%
出口戦略決定先合計①		286	100.0%	90.8%	59,786,544	100.0%	95.8%
経営改善支援先合計②		315	100.0%		62,438,355	100.0%	

事例からみる支援方針

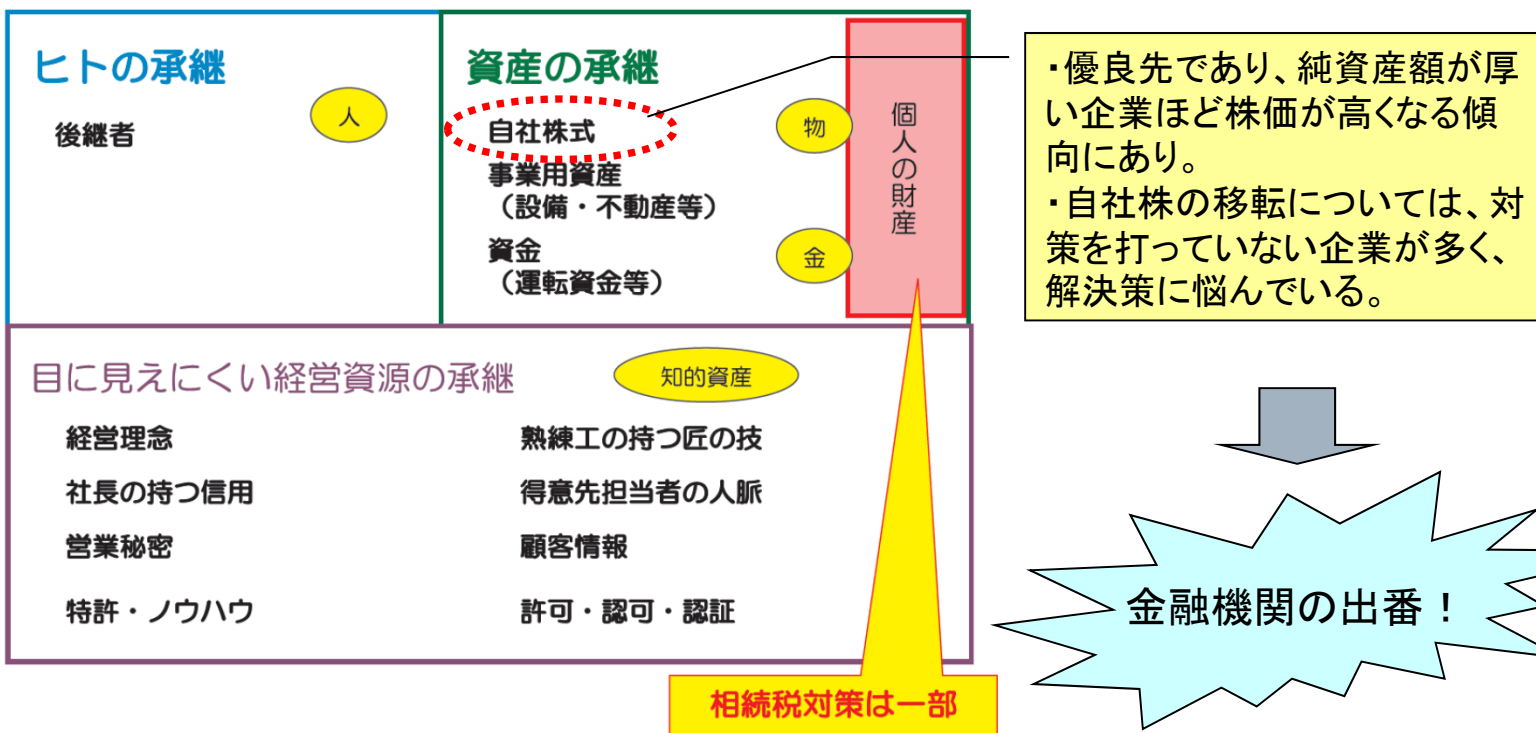


事業承継対策とは

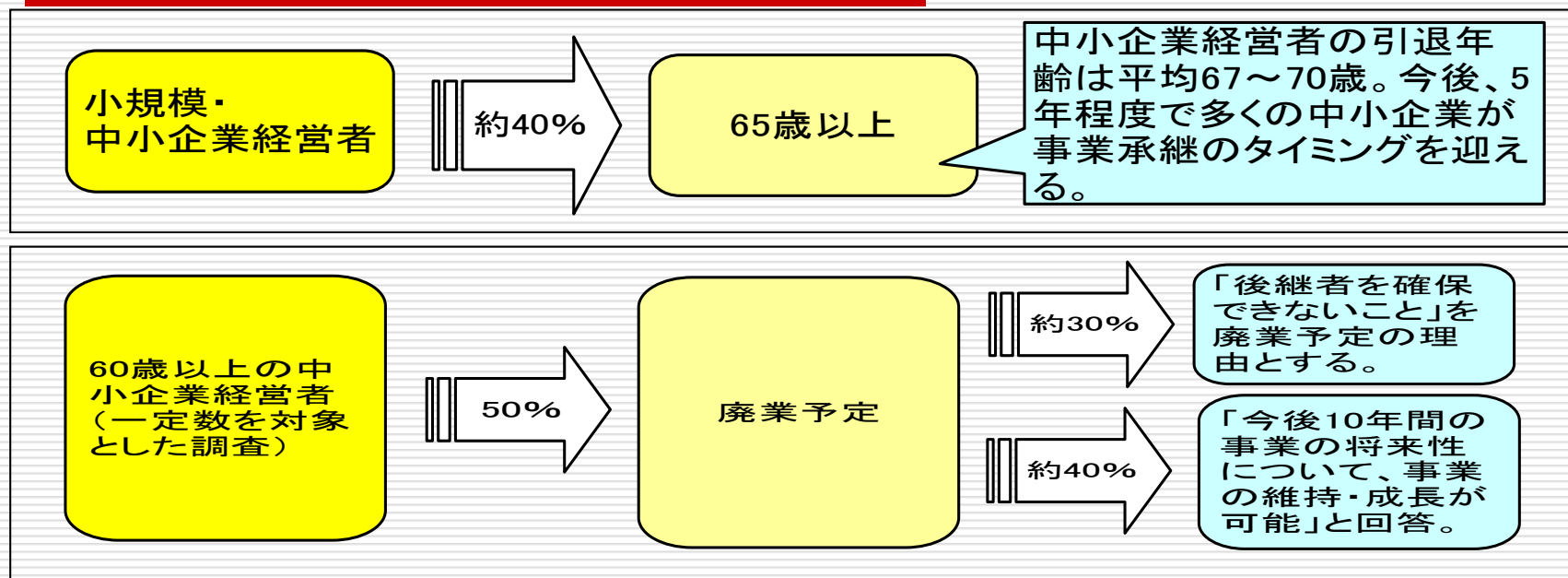
税理士等の専門家はどんな対応をしているか？

着眼点

- ・事業承継対策には、ヒトの承継、資産の承継、知的資産の承継について検討する必要あり。
- ・後継者への引継ぎ期間は概ね10年以上かかる。どの時点でアプローチするか。



事業承継分野の市場



※参照:経営者のための事業承継マニュアル(中小企業庁)



上記に限らず、事業承継分野の相談需要が大きいことを示す統計資料等はある。この市場にアプローチし、業務を推進して相談需要に対応していくには何が必要か？

業務推進にあたり・・・

事業承継分野の相談需要が拡大するのは間違いない。
組織対応するために、顧客満足の実現ができる人材を育成・確保し、一定量の相談案件を継続保有するにはどうしたらいいか？



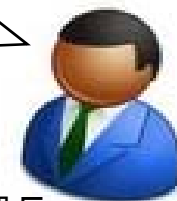
部長



担当

研修、自主勉強会、臨店等を計画的に進め職員のスキルを高めます。職員の関心も高まるはずです。顧客の相談ニーズは高いですから、話を切り出しさえすれば、自然と相談案件に繋がっていくと思います。

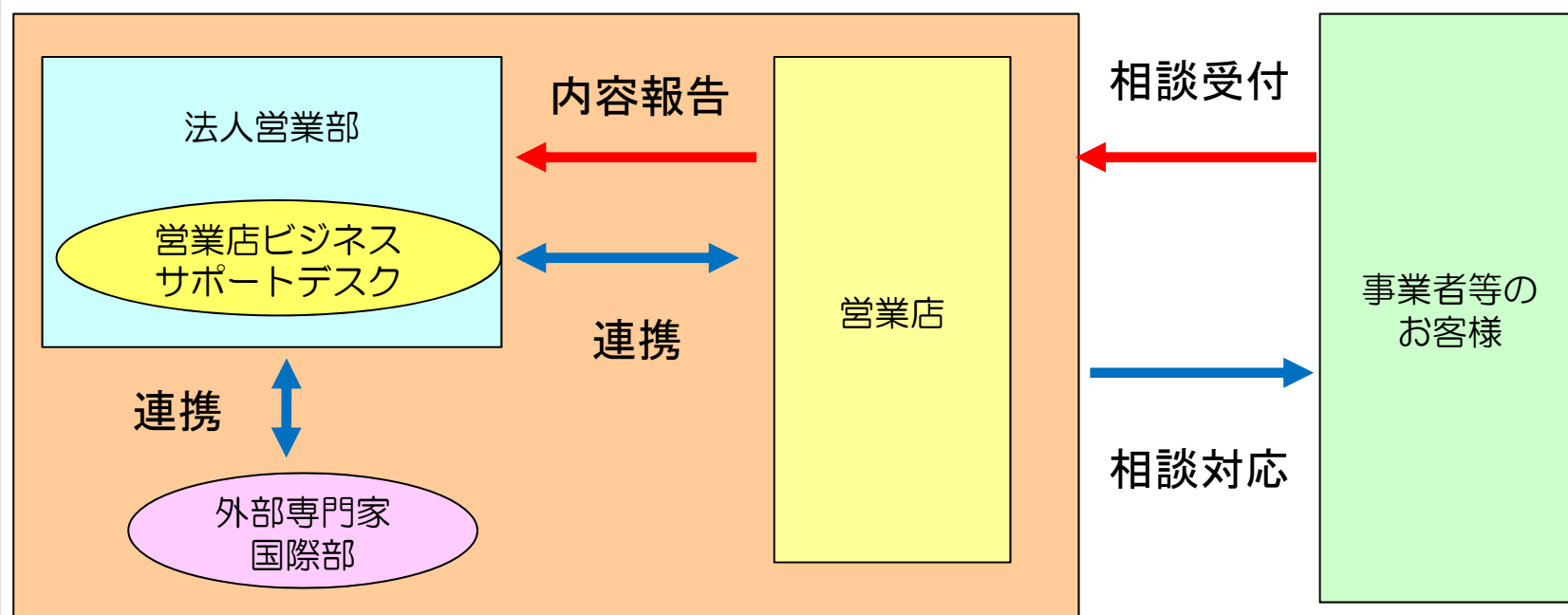
相談ニーズは高くても、顧客の相談相手の選択肢は多く、競合は同業者だけではない。専門性の高い領域であるのに付け焼刃の研修で、他に勝る提案が出来て顧客満足を引き出せるのか？一定量の相談案件を継続的に保有するのは簡単ではない。



課長

営業店ビジネスサポートデスク

【相談対応スキーム】



【サポートメニュー例】

事業承継・M&A

補助金・中小企業施策

各種計画策定

医療・介護分野支援

ビジネスマッチング

海外進出支援

経営相談の受付状況

営業店ビジネスサポートデスク相談件数(分野別)

25年度	相談分野										総計
	事業承継・M&A	医療介護	海外	各種計画策定	新事業展開	ビジネスマッチング	創業	人材教育	従業員意識調査	その他	
	139件	89件	43件	38件	24件	5件	10件	4件	1件	41件	394件

26年度	相談分野										総計
	事業承継・M&A	医療介護	ビジネスマッチング	海外	各種計画策定	新事業展開	創業	人材教育	従業員意識調査	その他	
	197件	184件	100件	43件	33件	15件	9件	4件	4件	96件	685件

27年度	相談分野										総計
	事業承継・M&A	医療介護	補助金	海外	各種計画策定	ビジネスマッチング	創業	新事業展開	人材教育	その他	
	220件	146件	126件	34件	25件	24件	8件	4件	4件	36件	627件

28年度	相談分野										総計
	事業承継・M&A	補助金等	医療介護	ビジネスマッチング	海外	各種計画策定	新事業展開	人材教育	創業	その他	
	183件	166件	123件	73件	59件	28件	7件	7件	5件	37件	688件

事業承継・M&Aの活動実績

【事業承継・M&A活動実績 ～本部対応分～】

	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度 5ヶ月経過
①相談件数	68件	110件	139件	196件	220件	180件	91件
(うち事業承継相談)	49件	93件	117件	159件	176件	126件	46件
(うちM&A相談)	19件	17件	22件	37件	44件	54件	45件
②新規面談件数	49件	71件	87件	130件	145件	166件	85件
③株価算定件数	12件	65件	70件	98件	126件	153件	67件
④融資実行件数	0件	5件	12件	14件	17件	18件	10件
⑤融資実行関与額	0百万円	287百万円	1,204百万円	1,563百万円	3,749百万円	2,266百万円	636百万円

課題解決に向けて

専門家との
付き合い方

株主・経営陣の
意見集約

案件情報の
獲得・継続性

競合相手の
存在

人材育成

税務・法務等
のリスク

等々

業務を推進していくと、多様で想定外の課題等に遭遇する。
事業承継・M&A業務での提案は、経済合理性等だけでなく、感情論にも左右される。

事業承継及びM&Aの各々の業務からの視点要



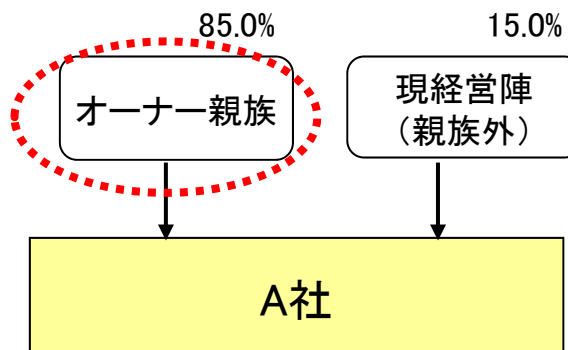
事例①(親族外の事業承継)

①

【企業概要】

- ・製造業
- ・従業員40名、売上高20億円
- ・甲社長55歳(親族外)
- ・乙前社長65歳(オーナー一家)
- ・毎年多額の利益を計上
- ・純資産額は年々増加傾向

【現状の株主構成】



【問題点】

- ・オーナー株主には経営に関与しない人物がおり、価格面の交渉は難航することが予想される。
- ・オーナー一家より株式を購入する手法によっては、税制面の問題が発生する場合あり。
- ・株式購入資金を新規借入した場合、返済負担が増加する恐れあり。

【課題】

- ・オーナー親族との価格交渉をどう進めるべきか？
- ・株式取得のための資金調達はどうするのか？
- ・返済計画の立案をどうしたらいいのか？



オーナー親族

経営の安定化には議決権の確保が必要だが、どう進めるべきか？



現経営者

事例①(親族外の事業承継)

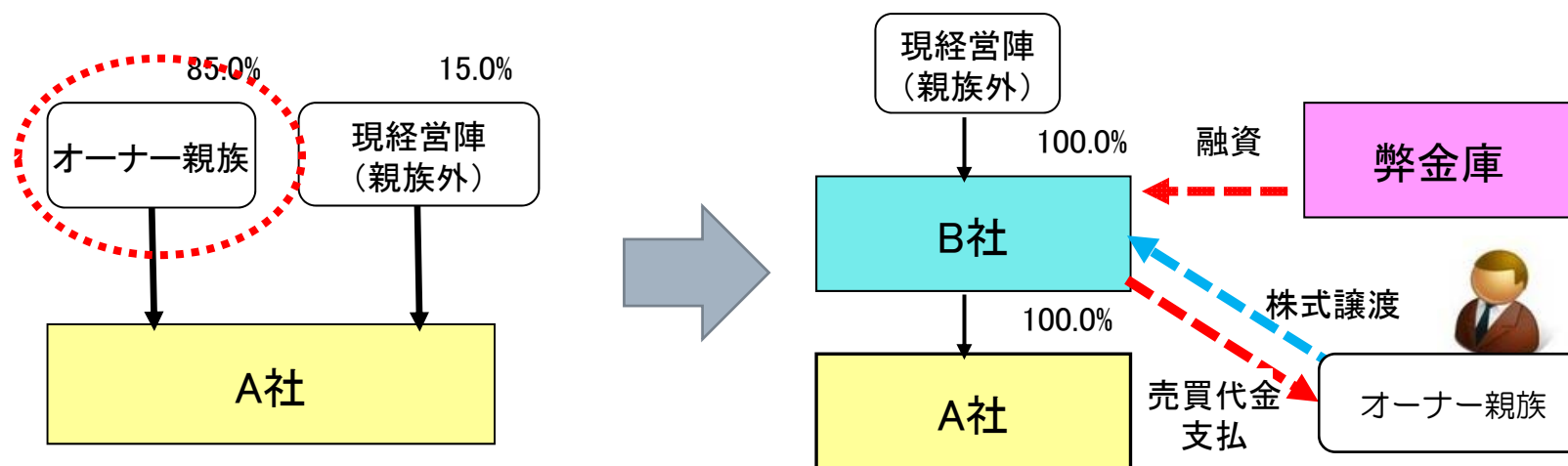
②

【取組内容】

- ・現経営陣がB社(新会社)を設立し、オーナー親族が保有する株式を新会社が買取る手法を実行。
- ・資金調達後の返済は、A社の配当金を返済原資とし、無理のない返済計画を立案した。

【支援のポイント】

- ・専門家と連携し、株式買取に関する手法や返済方法を甲社長へ提示。
- ・株式買取手法や買取価格における税制面のリスク等洗い出しを実施し、対応策を協議した。



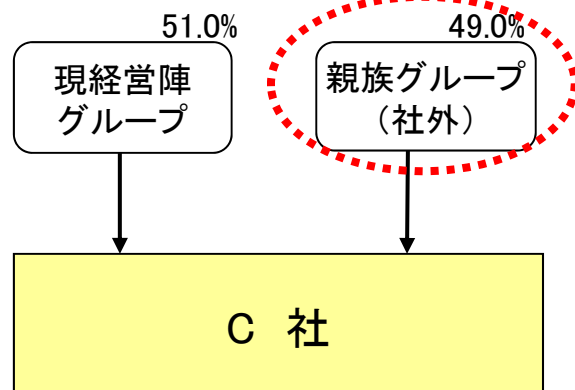
事例②(経営の安定化)

①

【企業概要】

- ・製造業
- ・従業員60名、売上高6億円
- ・甲社長50歳
- ・毎年多額の利益を計上
- ・純資産額は年々増加傾向

【現状の株主構成】



【問題点】

- ・株主が親族に広く分散しており、甲社長の議決権は35%と過半数未満となっている。
- ・甲代表含め、経営に関与する親族株主の議決権は51%であり、特別決議※を行う際に支障が出ている。

※定款変更や組織再編（合併・分割）等の重要な意思決定をする決議のこと。決議には2/3以上の議決権が必要。

- ・社外の親族株主は高齢者が大半であり、相続発生時にさらに株主が分散するリスクを抱えている。

【課題】

- ・広く分散する株主の集約をどう進めるべきか？
- ・株式買取をする際の資金調達はどうするのか？



親族グループ



このままでは、株主が相続等により分散してしまう。株主をどう集約すべきか。



甲社長

事例②(経営の安定化)

②

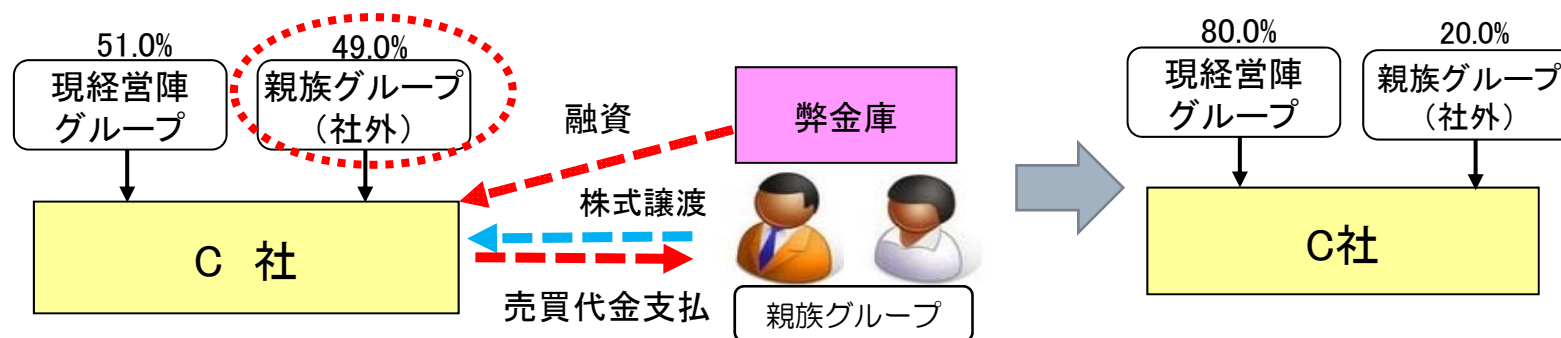
【取組内容】

- ・買取による株主集約が可能な親族グループに対し、甲社長が個別交渉を行い自社株買い(金庫株取得)を行った。
- ・経営に深く関与する親族及び甲社長の議決権を特別決議が可能な2/3(66.7%)以上の議決権となるまで自社株取得の株式数を調整した。

【支援のポイント】

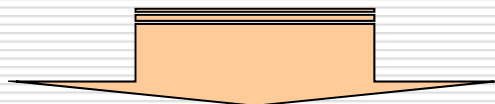
- ・株主毎で買取交渉に関する方法を事前に検討し、価格面の交渉を進めた。
- ・買取価額を協議し、株式買取負担を極力軽減する工夫を実施。(株価引下げ策:資産評価の見直し、保険の加入等)
- ・事業の将来性を鑑み、自社株取得資金を無担保で融資を実行した。

【株主集約方法】



最後に・・・

- ・顧客と如何に対話し、提案し信頼を得るか？
- ・どうしたら顧客と密接で、末長い取引が可能となるのか？
- ・顧客の事業継続・成長を支援するには何が効果的か？
- ・人口減少下、地域経済の発展に寄与するには何が効果的か？



その答えを求めて活動する以上、
「経営改善・事業再生」及び「事業承継・M&A」業務は、
避けることができない取組みだといえる。