

# 信用金庫の使命としての 事業承継支援ネットワーク

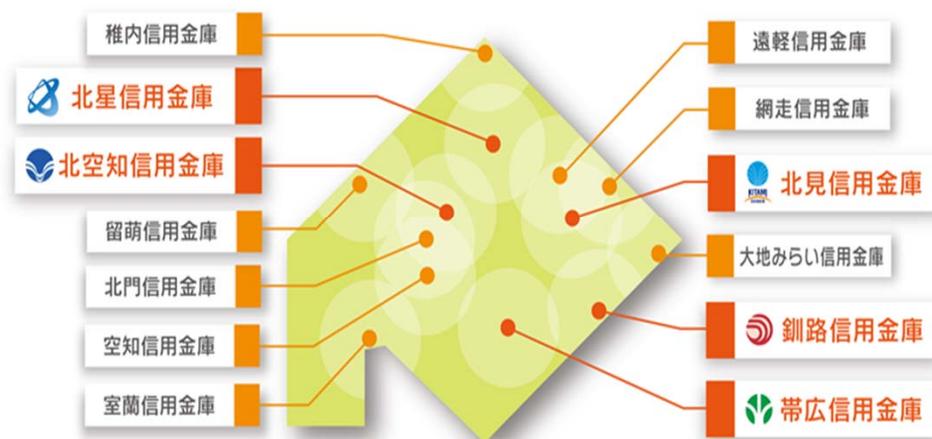
一般社団法人 しんきん事業承継支援ネットワーク

代表理事 吉川 孝

(税理士・中小企業診断士)

信金	預金	貸出	中小企業 貸出先数	店舗数
北見	470,973	186,924	16,645	34
帯広	682,507	293,645	23,334	33
北星	256,241	97,399	6,787	22／2
釧路	215,179	88,068	8,749	18
北空知	112,889	55,992	2,669	13／1
網走	275,430	94,834	8,469	20
遠軽	303,325	145,454	5,002	23／4
大地	329,093	140,423	10,794	23／1
室蘭	337,659	154,331	10,709	27／2
空知	297,484	122,883	10,625	21／8
北門	254,611	102,516	7,202	25／8
留萌	200,273	95,164	6,237	17／4
稚内	417,540	87,186	11,607	24／3
ネットワーク計	4,153,204	1,664,819	128,829	300／33
全道20信金	7,113,565 (58.4%)	3,112,876 (53.5%)	232,698 (55.4%)	508／85 (59.1%)

平成29年3月末現在の状況：金融庁資料より



# 信用金庫にとっての事業承継支援の意味

## 1. 信用金庫の使命であること

多くの経営者が事業承継の重要性に気付きはじめ、具体的な課題への取り組みに強い意識を持つようになり、支援者や相談者を探し求めているなかで、信用金庫には、これらの切実な声に応えるという使命がある。

## 2. 信用金庫自らの存立基盤を守ること

個々の企業や事業の持続的発展が地域の経済活動と雇用の維持拡大に繋がるという意味で、事業承継支援は地域経済の活性化に寄与するものであるから、信用金庫自らの存立基盤を守ることにつながるものである。

## 3. 信用金庫のコンサルティング機能の根本であること

信用金庫が取り組んでいる経営改善、経営革新、ビジネスマッチング、あるいは、地方創生など様々な支援の多くが事業承継支援と緊密に結びついているか、あるいは、これを前提としている。

## 4. 信用金庫の独壇場であるべき支援分野であること

事業承継が経営者とその家族の人生や財産に関わる繊細な問題でもあることから、円滑で誤りのない支援のためには、事業承継の当事者と支援者の間に日頃からの信頼関係や親しみのある人間関係があることが大切。

## 5. 信用金庫の強化に資するものであること

事業承継支援を通じて、日頃のコミュニケーションレベルや融資審査では届かない深いところにある顧客企業の抱える課題や経営者・後継者の資質を正しく把握することになり、よりの確な企業評価が信用リスクの軽減や効果的な経営支援や融資を可能にする。

《基本理念》「しんきん事業承継支援ネットワーク」は、中小企業の事業承継支援活動を通じて、信用金庫が真の郷土の金融機関として責任と役割を担い、地域社会と生きる存在意義を確固たるものにすることを目指します。

### 《行動指針》

1. 私たちは、郷土を愛する信用金庫と共に、長く地域に根差して事業を営む中小企業の存続と発展のために力を尽くします。
2. 私たちは、中小企業の健全経営の維持のために、様々な異なる専門性や知見を融合して、信用金庫と一体的に協働し、地域経済の発展に貢献します。
3. 私たちは、事業承継支援を基軸として地域の複数の信用金庫の使命を一つに重ね、緊密な知と志のネットワークをつくり高めます。

### 【Heart to heart 心と心をつなぎ歴史をつなぐ事業承継】

事業承継支援は、郷土と共に生きる信用金庫の使命であり、一人ひとりの想いを未来につなぐ歓びと共に、マチを元気にする仕事です！

信金の存在意義と存立基盤を守るために、地元の中小会社、中でも約4割の社長60歳以上で黒字経営会社の事業承継を確実に「実行」に移さなければならない！！  
 だから…これまでの支援を、もっと力強く…もっと加速しなければならない！！

所轄税務署	申告法人数	利益計上法人数	利益法人割合
札幌	50,834	17,522	34.5%
旭川	7,898	2,665	33.7%
帯広・池田	6,778	2,437	36.0%
釧路	4,636	1,694	36.5%
北見・紋別	3,569	1,365	37.6%
網走	1,737	611	38.2%
名寄	1,034	417	40.3%
深川	630	216	34.3%
岩見沢	2,950	980	33.2%
滝川	1,731	575	33.2%
留萌	810	295	36.4%
苫小牧	4,118	1,557	37.8%
室蘭	3,165	981	31.0%
稚内	1,463	503	34.4%

- 平成27年事務年度における、北海道の申告法人数で108,269(うち医療法人2,450、企業組合115)
- 利益計上法人(課税所得金額がある法人)は37,414社(34.55%)、単年度所得法人は60.3%(全国平均)
- 北海道の申告法人数のピークは平成18年度の121,328法人で、平成27年度までの9年で10.8%減少の一方で、平成18年度の利益計上法人数は35,319法人から5.9%増加

社長の年齢分布

年	30代以下	40代	50代	60代	70代以上
2011	4.51%	14.44%	24.68%	36.98%	19.38%
2012	4.40%	14.85%	23.73%	36.41%	20.61%
2013	4.21%	15.24%	23.12%	35.85%	21.59%
2014	4.03%	15.47%	22.86%	35.06%	22.58%
2015	3.77%	15.48%	22.88%	34.57%	23.30%
2016	3.46%	15.87%	22.56%	33.99%	24.12%

東京商工リサーチ調べ

60歳以上の社長割合58.11%、北海道は60.3%

## 平成29年度の活動の概況

	H28年度	H29年度	H30年度計画
①相談支援	270件	323件	400件
②実行支援	7件	17件	40件
②／①	2.59%	5.26%	10%
SMAPエントリー(累計)	18件	35件	50件
WISHエントリー(累計)	1件	15件	100件

## <平成29年度の活動の概要>

### ■ 2017年度セミナー・勉強会

- 顧客向けセミナー開催:『変わる!?自社株対策』1回『社長の“終活”と事業承継』2回
- しんきん職員向け勉強会の開催
  - しんきん職員集合研修「しんきんの固有の使命としての事業承継支援」3信金
  - ブロック別又は支店別の勉強会 2信金10回

### ■ 季刊誌「ふれじている」の発刊

- しんきん支援ネットワークの存在・活動を地域の中小企業に知っていただく広報と、信金職員が告知し、事業承継支援にむすびつけるためのツールとして創刊
  - 夏号:2017年7月発行(創刊号)
    - 特集:北海道の中小企業の事業承継は“しんきん支援ネットワーク”が全力で支援します!
    - コラム:その自社株対策…ちょっと待ってください!見直しが必要です!!
  - 秋号:2017年10月発行
    - 特集:しんきん支援ネットワークが支援する“望ましい事業承継”のカタチ
    - コラム:社長が自社に貸しているお金が相続財産になる!
  - 冬号:2018年1月発行
    - 特集:事業承継の全体像をイメージしましょう。
    - コラム:M&Aは勝者だけに残された選択肢です!
  - 春号:2018年4月発行
    - 特集:しんきん支援ネットワークは、もっと皆さんの身近に!
    - コラム:事業承継税制の拡充と特例の創設

## ■ 事業承継実態調査

### ➤ 実施の狙いと効果

- 信金職員の記憶や顧客との関係性によるニーズ発掘ではなく、調査データに基づいて、事業承継支援が必要な企業を的確に見つけ出し、その企業にとって適切なタイミングで、その企業に合った支援を提供し、地域全体の事業承継を実現させることができる。
- 特に後継者不在といった大きな問題を抱えている企業へ早期に対応することができる。
- 調査に当たる職員の事業承継に関する意識が高まり、顧客との会話の良い切っ掛けになる。
- 他に類をみない情報数と信頼性の高い実態調査結果を統計処理して公表することによって、しんきん支援ネットワークの認知と信頼性を高めることができる。

### ➤ 調査方法

- 経営者が65歳以上の取引先と対象として、実施する金庫は統一の質問票を使用して聞き取り調査を行う。

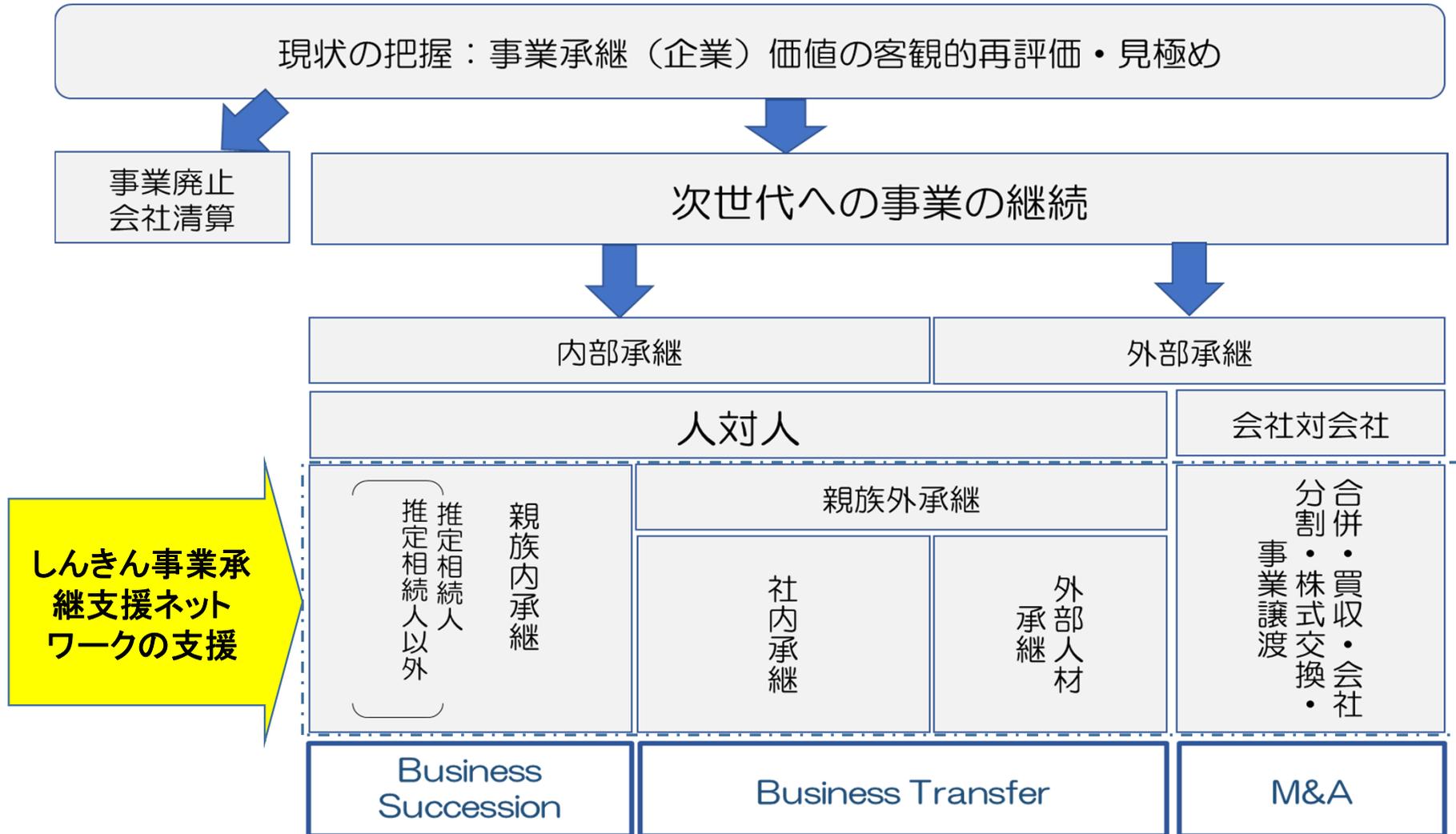
## ■ 事業承継コンサルティング講座【トライアル】

	内容	開催日時	時間	講師
第1講	第1章 事業承継の本質論	07月01日(土)09:00～18:00	8.0	吉川孝
第2講	第2章 事業承継支援概論	07月29日(土)09:00～18:00	8.0	吉川孝
第3講	【専門知識講座 民法・会社法】※別冊	08月26日(土)09:00～18:00	8.0	奥山倫行、安藤誠悟
第4講	【専門知識講座 事業承継税制】※別冊	08月27日(日)09:00～13:00	4.0	吉川孝、中島由紀子
第5講	第3章 人間的側面の承継支援	09月23日(土)09:00～18:00	8.0	吉川孝
第6講	第4章 経営的側面の承継支援	10月28日(土)09:00～18:00	8.0	吉川孝
第7講	第5章 財産的側面の承継支援	11月25日(土)09:00～18:00	8.0	吉川孝

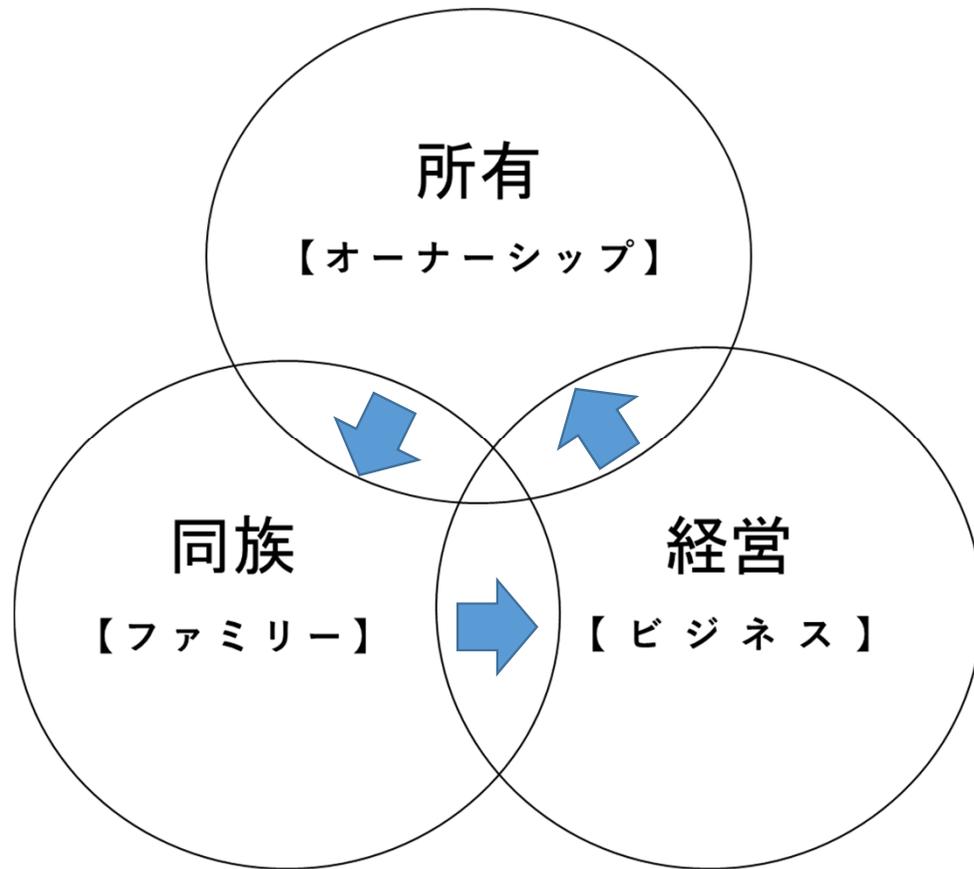
### ➤ 総時間数:7日間(52時間)

### ➤ 参加者:信用金庫7名、専門家:9名

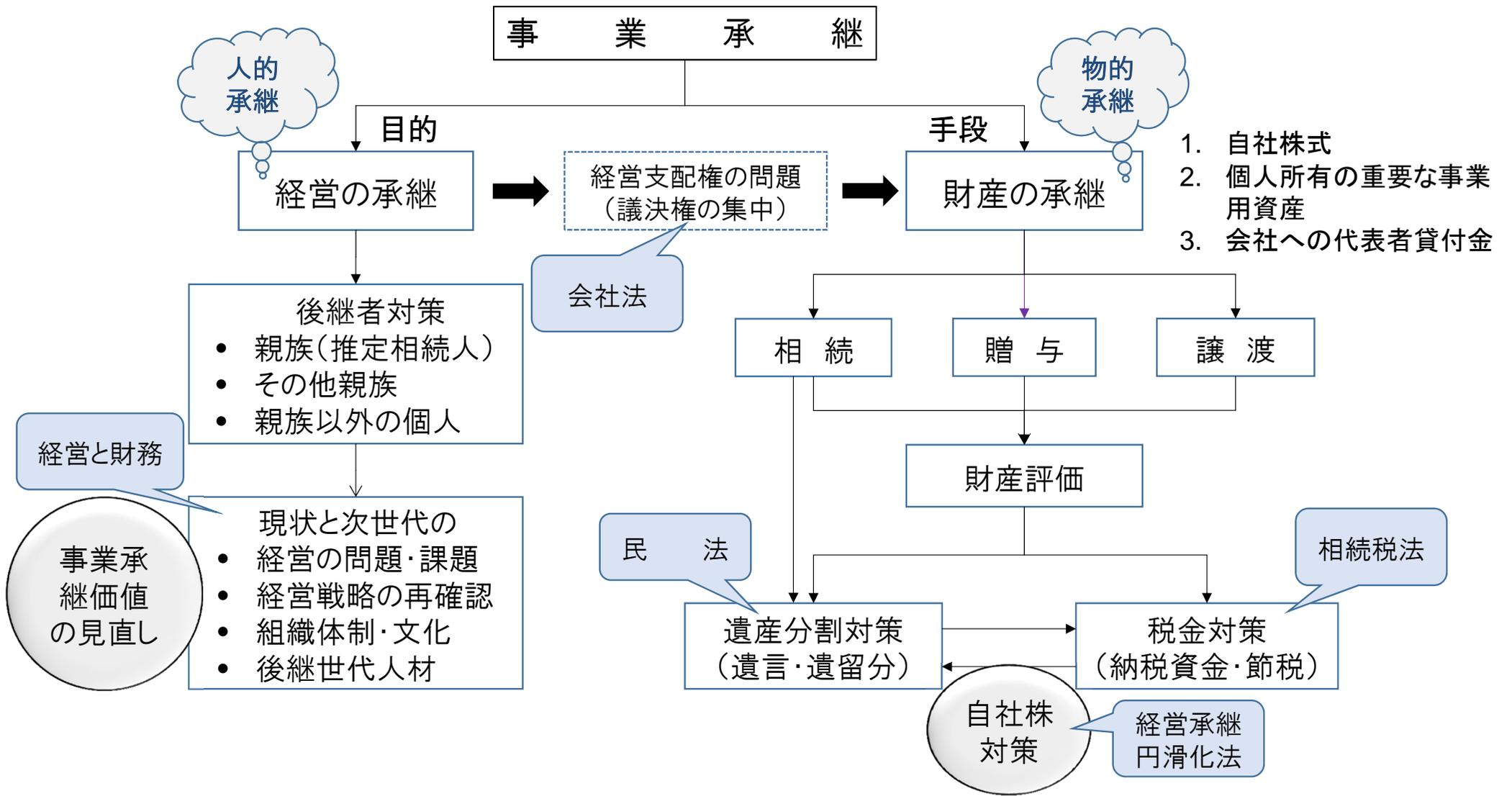
# 事業承継の態様と支援



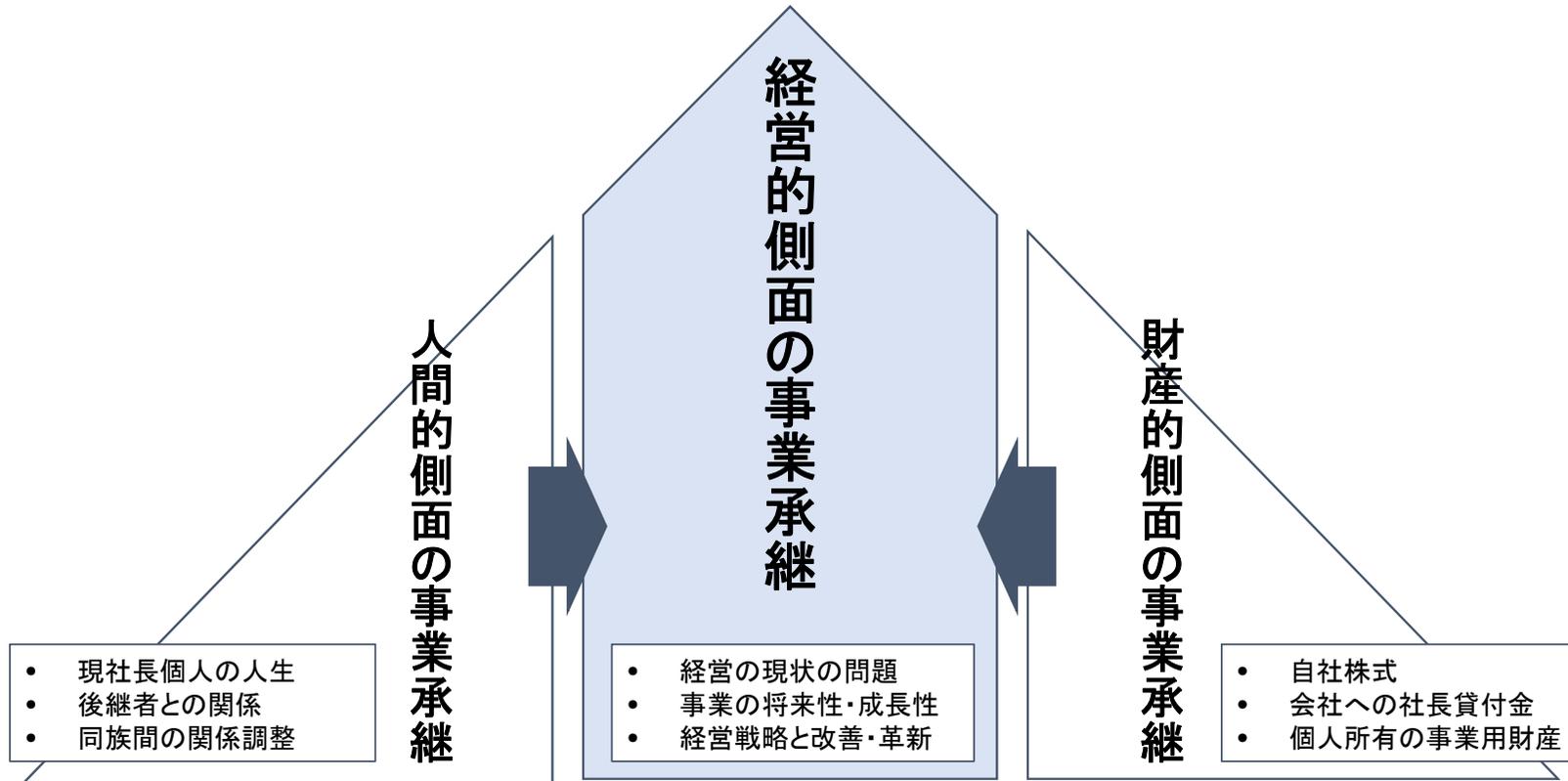
# 中小同族企業の事業承継の特徴と難しさ



1. 「同族」の承継は、社長個人の人生の問題、その家族や同族間の関係調整と合意形成や同族関係者の長たる地位の承継
2. 「経営」の承継は経営トップの地位と責任と実権の承継  
客観的な自社の経営実態や経営資源を再評価して次世代へ承継させる事業の価値や可能性を判断し、承継を決断する！
3. 「所有」の承継は会社の所有、すなわち過半数以上の議決権株式、ならびに事業用資産の所有の承継



# 事業承継支援の三つの側面



# 計画的事業承継のあるべき姿

特定時期のイベント(点)ではなく変化プロセス(線)として捉える。

経営者固有業務の承継  
承継期間の明示/ロイヤリティの醸成

形式⇒実質/権限の移譲  
並走⇒単独/経営の支援

経営移行期間



事業承継前の準備

事業承継後の支援

- ☉事業承継価値の再評価・見極め
- ☉事業承継の是非と可否の決断
- ☉経営の現状分析と次世代戦略の検討
- ☉過去に属する経営問題の改善解決
- ☉後継者の特定と意思確認
- ☉退任と後継時期の見定め・開示
- ☉事業承継に関する現状把握と課題明確化
- ☉事業承継の基本方針の決定と計画の策定
- ☉計画実施のための経営環境整備
- ☉古参幹部役員理解と納得の取り付け
- ☉後継者と後継世代幹部の育成計画実施
- ☉株式等の承継・移転の方策や課題の検討

- ☉代表者の変更又は就任
- ☉後継者への株式等の移転又は準備の完了
- ☉主要取引先と債権者等への周知と理解の取り付けのための支援
- ☉役員社員の信任を得るための支援
- ☉前・新社長経営理念哲学の共有
- ☉後継社長による経営戦略計画の社内への浸透、共有共感の強化
- ☉後継社長のバックアップ

社長の気持ちの変化と事業承継への決意と実行力

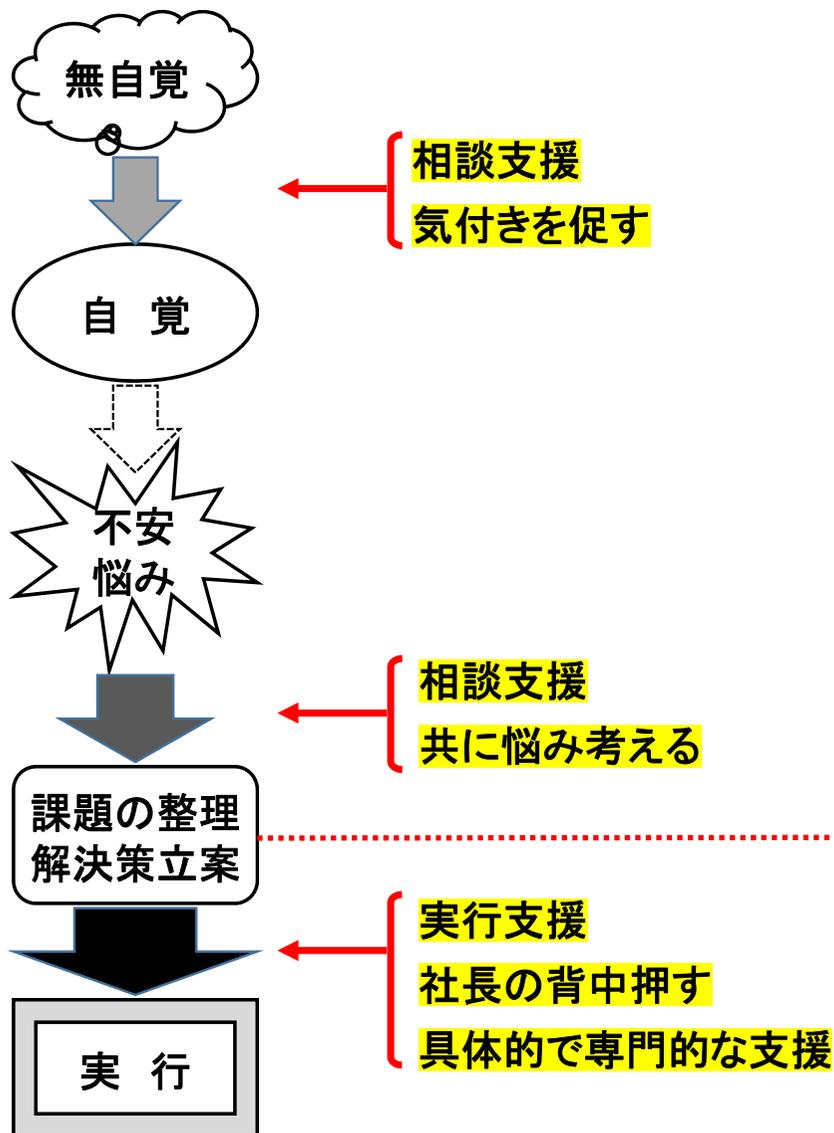
- いつまでも自分は元気で、経営者として衰えないと思っている。
- 事業承継という言葉さえ耳に入らない。

- 事業承継しなければならないんだなあ…。
- よし、事業承継について考えるぞ！

- でも事業承継って一体なんだ！わからん!!
- 一体何から始めればいいのか…。
- 難しそうだな…、後で考えよう…。

- そうか！うちの課題はこれか！
- そうか…課題を解決するには、そんなことをしなければならんだ。
- でも、面倒くさい！

- よし、後継者へバトンタッチするために俺が動かなければ！
- 動くと思ったからには、手伝ってくれ！



このプロセスも、とても重要ですが、ここで、みんな安心してはいいかな？

実行に至らなければ、支援をする意味が、まったくない!!!



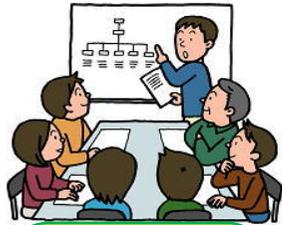
相談支援



方針に基づいた  
フォロー



具体的プラン  
提案

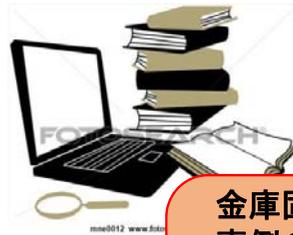


研修・勉強会



実行支援

SSNと信金がすべての支援の段階を通して  
シームレスな支援を行い、ノウハウの蓄積と  
信用金庫職員のスキルアップを実現する！



金庫固有の  
事例の蓄積



事例の振り返り

地域の事業と雇用を失わない！

# ネットワーク信金

事業承継相談

マッチング

当事会社の経営資源と経営資源を結ぶ

一般社団法人  
しんきん事業承継支援  
ネットワーク

コンサルティング

コーディネート  
合理的で最適な合意形成に向けた助言と調整

後継者不在  
優れた経営資源

事業承継  
としての  
M&A支援

売り手(候補)企業の予備登録制度

## 事業性評価&売却価値の磨きあげ

- M&A予備的企業価値診断により売却へ課題の確認や条件の整理、売却可能企業への磨きあげなどを助言指導。
- 適切な売り手企業の登録申請又は、相談案件としての斡旋

成長戦略  
としての  
M&A支援

後継者あり！  
経営承継課題

買い手候補企業の事前審査登録制度

## 企業の戦略の確認および指導

- 経営ビジョンや成長戦略とM&Aの有効性や正しい認識、財務力やマネジメント人材や組織力の確認。
- M&Aの効果的な選択や適切な投資価格、ポストM&Aなどの助言指導。

事業承継コンサルや自社株対策など