

んきん支援ネットワーク情報

ぴんしゅーる



2019

WINTER

中小企業の“未来”を考える

特集

しんきん支援 ネットワークの M&A支援!!

コラム

どこにいる？
事業承継の相談相手

連載

ブラック企業
とは言わせない！

地域紹介

オホーツク管内最北の町！雄武

しんきん支援ネットワークの
M&A支援

前号の特集記事『事業承継実態調査の結果分析!!』
をお読みいただけただしょうか？！

中小企業の事業承継では、依然 M&A に対する抵抗感が強く、子息子女などの親族への承継を望む方が多いのが現実の様です。

しかしながら、比率的に少ないとはいえ相当数の社長が M&A に関心を持たれていますし、ここ数年は後継者不在に悩む企業の相談や支援が増えてきているのも事実です。

今回の特集は、事業承継の多様な課題のうちでも、後継者がいない中小企業の事業承継の解決策となりうる M&A に焦点を当て、私たちしんきん支援ネットワークの M&A 支援についてお話ししたいと思います。どうぞ、先入観を持たずにお読みください。

事業承継相談で出会う後継者がいなくて困っている社長は、大きく次のような二つのタイプに分けることができるように思います。

一つは、後継者がいないけれど今の事業を残したい強い気持ちは持っている一方で、自分の事業を他人の会社が引き継ぐことに抵抗感を抱き迷い戸惑う社長です。そこには様々な想いや理由があるのだと思います。後継者を得られなかった、あるいは、育てられなかったという悔しさもあるでしょうし、自分が心血を注いで育て上げてきた事業を他人に渡したくないという割り切れない思いや、「乗っ取り」や「身売り」というイメージからくる嫌悪感等があるのかもしれない。

もう一つは、後継者がいないのだから、いずれはどうかしなければならぬのは解っているものの、だからといって将来のことや対策を具体的に考えることなく、ご自身の気力体力の続く限り頑張るしかないと自分に言い聞かせている様な社長です。そんな社長にお話を伺うと、後継者がいるとかいないとかの問題以前に、ご自身が今の事業から離れることが現実的に考えられず、仕事を続けることに強い思い入れを持たれている方が多いように感じています。

どちらのタイプであっても、自分が育ててきた事業や会社を他人の会社に売却するというを簡単に決められないのは当然のことだと思っています。むしろ、社長はそういう自分の率直な気持ちや不安を認めながら、葛藤を乗り越えなければ事業承継の決断に至らな

いものであることを、私たちは経験として知っています。それは、M&A に限ったことではありません。

一方で、その後継者の不在と事業の継続の是非に悩む相談者の会社の現状や事業の内容をお聞きすれば、厳しい時代も乗り越えて、何十年もその地域で事業を継続し、相応の売上と利益を上げながら健全な経営を続けている会社も多くあります。

すなわち、自分で手仕舞いしようか続けようか迷っている、その社長の事業は、現実の雇用を抱え、多くの取引先や顧客との取引を通じて、間違いなく社員の生活を守り、地域経済に役割を果たしているということです。

また、何十年も続いてきた会社や事業には、それを可能にしてきた相応の価値が詰まっています。価値とは、社長ご自身の活力をはじめとして、会社の持つ営業力、技術力、良い顧客基盤や取引先、地域の信用信頼や知名度の高さ、人脈や熟練した人材等の目に見えにくい力です。これらの力が収益を上げる力となり、今日まで会社を存続させた力です。

これこそが、社長の目にも見えていないかもしれない会社の価値です。

もしも、自分の会社に他社とはチョッと違う特徴や個性があったり、実は利益率が高いとか、売上が堅実に維持できていたりとか、チョットした社長の自慢があれば…、それは社長にとって当たり前でも他の会社にとっては相当の時間や努力を必要とすることかもしれません。

後継者は育てられなかったかもしれないが、事業と会社は育てた。

育てた事業は、将来も育つ可能性をもっているとするれば、その事業は他の誰かの手によって引き継がれるべき事業と考えてみることをお勧めします。

「中小企業の M&A は今や当たり前だ！」みたいな話や、「あなたの会社は売れる！」という広告まで流れています。良い出会いに恵まれ、新たな会社によって事業が引き継がれているのは、実は、まだまだごく一部の中小企業にすぎません。

言い換えれば、M&A は「身売り」という表現から連想される敗北とはほど遠く、一部の成功者のものではないのです。

まだまだ、誤解や偏見による M&A に対する抵抗感等によって、続けられるべき事業が閉じられていく



ことは、オーナー社長やそのご家族の損失であるばかりではなく、社員や取引先の安定を壊し、地域の活力をそぐものです。

自分の会社の事業が他社に求められる価値がある、つまり、M&Aを検討できるということは、社長が長年頑張った良い事業と会社を作り上げた証であり、社員と社長の誇りと言っても良いと思います。

M&Aはタイミングがとても重要です。

企業を取り巻く利害関係者すなわち従業員、取引先、地域にとって一番良いタイミングを計って決断していただきたいと、私たちは常々思っています。

体が続く限り経営者として頑張ることも素晴らしいのですが、時間がたてば従業員も高齢化し、経営環境も変わるかもしれず、承継時期を逸するかもしれません。私たちはタイミングを逃すことなく、そのために先入観や根拠のない抵抗感を排して、事業承継に、M&Aに、正面から取り組んでいただきたいと願っています。

そのような社長のためなら、私たちは決して力を惜しみません。

しんきん支援ネットワークの M&A 支援の姿勢

M&Aにおいて、売る側の目的は、従業員や取引先の維持であり、自身の経済的な利益の実現です。買う側の目的は、自社の成長発展を実現することです。売る側と買う側とではM&Aに対する考え・姿勢、決定に至る過程は大きく違います。私たちは、それぞれの違いを理解し、時には見失いがちな目的を明確にするようアドバイスをしながらM&A支援を進めています。

上で述べた通り、売る側は、M&Aを意識し始めた段階から気持ちが揺れ動き、決断まで時間がかかります。私たちはそんな社長の気持ちを大切に、寄り添

いながら支援します。また買う側にとって、会社を買うことは投資と同じですので、その意味を理解してもらいながら自社の事業戦略に叶ったM&Aになることを重視して支援します。

また、私たちが支援する道内中小企業は、売る側はもちろん買う側もM&Aは初めてという企業がほとんどです。相手の探し方や金額の決め方、交渉の進め方、契約書の締結等々の具体的な進め方に関して、不安やわからないことが多いと思います。私たちは、そんなM&Aに慣れていない中小企業に対して、時間をかけるべきところはしっかりと時間をかけて説明し、とにかく丁寧に支援していくことを基本としています。

しんきん支援ネットワークの M&A 支援の概要

私たちのM&A支援の大きな特徴は、道内13の信用金庫のネットワーク（しんきん支援ネットワーク）による支援です。各信用金庫の取引先の中から、後継者不在でM&Aを検討している企業と、自社の成長戦略を実現するためにM&Aを検討している企業を信用金庫の推薦のもと登録（売り手：WISH エントリー・買い手：SMAP エントリー）していただき、それぞれの目的が叶う企業をネットワーク内で探索しマッチングしていきます。

道内のM&Aは、地域そして中小企業のことをよく知る道内信用金庫の手で解決していくことが当事者の利益、地域の活性化に寄与するという方針のもと支援を行っております。

売る側も買う側も信用金庫の推薦があれば登録は無料です。まずは相談だけでも結構です。お気軽にネットワーク信用金庫へお問合せください！

一般社団法人しんきん事業承継支援ネットワーク
専務理事 小川 孝二

ブラック企業とは
言わせない!

6

損害の給与天引き

賃金未払、長時間労働、安全配慮義務違反、従業員への暴言、過重労働、パワハラ、セクハラなど、企業が労働関連法規に違反した場合、「ブラック企業」というレッテルが貼られてしまいます。ブラック企業と呼ばれることを目指している会社はないと思いますが、それでもブラック企業と言われてしまう例が後を絶たないのは、労働関連法規の誤解や不理解があるからです。そこで、本稿では「ブラック企業とは言わせない!」ために、改めて確認して頂きたいポイントを解説させていただきます。

○今回の相談内容

当社で、若手の従業員が社用車を運転中によそ見をして、車をガードレールにぶつけてしまい、車の修理に20万円もかかってしまいました。そこで、その修理代の弁償として、毎月の給料から1万円ずつ20回に分けて天引きしようとしたところ、その従業員の親が「それはおかしい。」と文句を言ってきました。本人の不注意で修理代がかかったのですから、それを弁償するのは当然ですし、一括で天引きしたわけではなく、月々の分割にしてあげたので、何の問題もないと思っています。

○今回の回答内容

1. 労働者に対する損害賠償請求

どれほど優れた人でも、ミスをすることはあります。労働者もミスをして会社に損害を与えてしまうことがあります。そのような場合に、会社は、労働者に全ての損害について賠償させることができるのでしょうか。

結論は、NOです。

ケースバイケースになりますが、全ての損害を賠償させることができる場合もあれば、全く賠償させることができない場合もあります。

労働者のミスで、会社に損害を与えたのだから、その労働者が弁償するのは当然という考え方は当然のようにも思えます。しかし、裁判所の考え方は、労働者も人間である以上、仕事上のミスがあり、軽微な損害が発生することは避けがたい一方で、使用者は事業によって経済的利益を受けているので、事業に伴う損害も使用者が負担すべきという観点で、労働者の責任をかなり限定的に考えています。

最高裁判所の判例では、「使用者は、その事業の性

格、規模、施設の状況、被用者の業務の内容、労働条件、勤務態度、加害行為の態様、加害行為の予防若しくは損失の分散についての使用者の配慮の程度その他諸般の事情に照らし、損害の公平な分担という見地から信義則上相当と認められる限度において、被用者に対し右損害の賠償又は求償の請求をすることができるものと解すべきである」(最高裁判所昭和51年7月8日判決)と述べられています。

具体的には、労働者が、会社の備品を盗んだとか、会社のお金を横領したというような意図的に損害を与えるようなケースは、労働者が業務を行う際に生じた損害ではなく、犯罪行為により損害を与えたのですから、全ての損害を賠償させることができます。

しかし、業務を行うにあたってのミスで損害を与えたような場合、例えば、相談のような交通事故や、機械の操作ミスによって機械を壊してしまったケース、会社の備品を外出先で失くしてしまったケース等では、労働者への賠償請求は認められないか、非常に限定された部分のみしか認められません。

また、労働者が重過失によって会社に損害を与えた

場合には、賠償が認められる割合は大きくなりますが、せいぜい損害の50%程度が最大でしょう。なお、「重過失」というのは、法律上の用語で、過失（ミス）の程度が重いことであって、結果が重い軽いとは関係ありません。

2. 給与天引き

(1) 賃金の全額払いの原則

ご相談の件で、仮に、修理費用の一部について弁償させることができるとした場合、それを給料から天引きすることはできるのでしょうか。

こちらについても、原則としてNOです。

労働基準法第24条は賃金の支払いについて、①通貨払いの原則、②直接払いの原則、③全額払いの原則、④毎月1回以上払いの原則、⑤一定期日払いの原則、を定めています。

給与からの天引きは、③全額払いの原則に反することになります。但し、いくつかの例外があります。

(2) 社会保険料等の控除

健康保険料、介護保険料、厚生年金保険料、雇用保険料、所得税、住民税といった公的負担については、法律上、給料からの控除が認められています。

(3) 労使協定

労働者の過半数代表と労使協定による合意をした場合は、合意の限度で社内預金や親睦会費の天引きをすることが認められます。

(4) 労働者の同意

以上のほかにも、最高裁判所は、給与からの天引きについて、労働者がその自由な意思に基づき天引きに同意した場合において、その同意が労働者の自由な意思に基づいてされたものであると認めるに足りる合理的な理由が客観的に存在するときには、天引きは認められると述べています（最高裁判所平成2年11月26日判決）。

但し、労働者が天引きに応じざるを得なかったとして、自由意思ではないと判断されることが多いので、同意があれば大丈夫と楽観的に考えるべきではありません。

3. ご相談内容について

ご相談の内容に戻りますと、修理代全額を労働者に弁償させようとしたことは適切ではありません。事故の詳細な状況、特になぜよそ見をしてしまったかという点について、詳細を聞かなければ結論は出せません

が、労働者に弁償させることができないか、弁償させることができるとしても僅か一部分にとどまるという事案と思われます。

そして、一部分の弁償を求めることができるとしても、給与からの天引きをすることは違法です。本人の同意を得れば、天引きも適法になる可能性があります。今回の件では、ミスをした本人としては、会社からの天引きに「同意せざるを得なかった」のであり自由意思による同意ではないと評価される可能性が高いと思われます。

実は、ご相談の内容と似た事案について、訴訟が提起されてニュースで話題になった事件があります。平成27年7月、アリさんマークの引越社で知られる名古屋と大阪の会社に対して、元社員やアルバイトらが合計約7000万円を求める訴えを起こしたと報道されました。訴えの内容は、引越荷物の破損やトラックの損傷について、弁償金として給与から天引きされたので、その分の賃金支払いを求めるといものです。その後、アリさんマークの引越社については、同種の訴訟が立て続けに起こされました。また、働いても、どんどん弁償金が増えていくとして、アリさんマークの引越社の名前に絡めて「アリ地獄」と呼ばれていました。

この件については、会社側が、訴えを提起した労働者に対して、報復措置（中傷ビラの配布、懲戒免職等）を行ったことで、争いがエスカレートし、その後の会社の対応などもワイドショーなどでも大きく取り上げられました。最終的に和解で解決したと報じられていますが、一連の紛争により多くの人が同社をブラック企業とみなすようになり、そのイメージを払しょくするには時間を要することでしょう。

今は、ちょっとしたことでも情報がSNS等で一気に広まってしまう時代です。労働者のミスによる損害を全て賠償させるという考え方ですと、すぐにブラック企業と見られてしまうかもしれません。会社は労働者の働きによって利益を得ているのですから、労働者のミスによる被害はコストとして、基本的には会社が負担すべきということをきちんと理解して下さい。



一般社団法人
しんきん事業承継支援ネットワーク
理事 安藤 誠悟

どこにいる？ 事業承継の相談相手

前回の「ふれじている秋号」では、6つの信用金庫による「事業承継実態調査」の結果をご紹介します。調査時点で65歳以上の経営者から2,000件余りの回答を集計したのですが、本号ではその結果について少し視点を変えて深読みしたいと思います。

●相談相手の有無と事業承継の課題の関係性

全体の集計結果の中の「事業承継の課題」について、事業承継の「相談者がいる」(58.3%)と「相談者はいない」(41.7%)で分けてみると以下のようになります。

「相談者はいない」と回答した経営者が一番課題を感じているのは、全体と同じく「事業の継続や先行きが不安」というものですが、その割合は「相談者がいる」とした経営者よりも高くなっています。

さて、「相談者がいる」とした経営者が「相談者はいない」経営者よりも多く挙げたものは「贈与・相続対策」と「株価対策」でした。これらの課題に対する相談相手は明確に想像でき、税務の専門家としての税理士や贈与・相続の関係者である家族ということになります。その通り、全体の集計結果でも相談相手としてはこの2者が中心でした。

一方、「相談者はいない」とした経営者が「相談者がいる」とした経営者よりも課題として多く挙げ

ている項目は「何から始めたらよいかわからない」、「相談相手がない」、「後継者・候補者たる人材がない」が目立ちます。これらの課題は事業承継の出発点よりも前の段階にある課題ですが、専門性が分かりにくいため一般的に相談相手を見つけにくい課題であると思います。ここが前号の分析で示した「事業承継が進まない要因の1つ」であり、私たち信用金庫が事業承継支援に力を入れている理由です。

前号でも述べましたが、「相談者不足の現実」つまり「経営者から見て相談相手がどこにいるかわからない」という問題意識に基づき、私たち「しんきん支援ネットワーク」は人材育成と支援能力の強化に取り組んでおります。何より、経営者の皆さんにとって一番身近な相談相手として、どんな話でも真剣に聴くことが私たち信用金庫の使命であり、それが地域の活性化につながるものと考えています。

専門家を探す前に、ぜひ身近なネットワーク信用金庫の職員に声をかけていただきますようお願いいたします。

しんきん支援ネットワーク実務者会議 議長
北見信用金庫地域金融支援部 副部長 岡村 勝英

しんきん支援ネットワーク実務者会議 副議長
帯広信用金庫経営コンサルティング室 室長 三品 幸広

事業承継を実行するにあたり、課題となっているものは何か？ ※複数選択可

	全体	相談者いる	相談者いない
何から始めたらよいかわからない	10.7%	6.6%	17.0%
社長自らの決心がつかない	13.3%	11.5%	16.3%
相談相手がない	3.9%	0.5%	9.1%
事業の継続や先行きが不安	23.1%	21.4%	25.7%
後継者が育っていない	14.5%	14.6%	14.3%
後継者・候補者たる人材がない	11.1%	7.1%	17.4%
人材不足（技術・営業・労務）	14.3%	13.8%	15.0%
贈与・相続対策	17.2%	20.0%	12.9%
株価対策	14.6%	18.2%	9.1%
連帯保証の引継ぎ	5.2%	4.9%	5.6%

地域紹介

オホーツク管内最北の町「雄武」は自然とおいしいものがいっぱい

雄武は小さな小さなオホーツク沿岸の町です。娯楽施設と呼べるような場所はありませんが、逆に自然はたくさんあります。雄武町の総面積は約 637 km²。これは東京 23 区の 617 km²よりも広い面積です。オホーツク海と北見山地にはさまれた雄大な自然と向き合って暮らす人々の営みがあります。



2018年雄武フォトコンテスト 大賞「幻想の岩礁」(湧別町鈴木徹さんの作品)
幻想的な日の出岬の姿を美しく捉えています。



オホーツク海を一望できるホテル日の出岬。塩分の強いオホーツクオムイ温泉が旅の疲れを癒してくれます。

日の出岬は雄武と興部の間にある岬です。雄武町市街地からおよそ11キロ、興部の道の駅から11キロ。車で20分くらいの距離です。「日の出」と名付けられていることからわかる通り、とても美しいオホーツク海の日の出を見ることができる場所です。

岬の先端にはラ・ルーナ（お月様）という全面ガラス張りの展望台があります。2階建てですので眼前に広がるオホーツク海を見渡すこともできますし、無料で使える双眼鏡もあります。夏はもちろん、雄武が一番寒くなる2月の流水シーズンには目の前まで流水が迫ってくる壮大な眺めを見ることができます。6月1日～9月30日まではキャンプサイトも利用できます。

ホテル日の出岬。雄武で一番大きな観光ホテルとなっています。全23室（洋室・和室・和洋室）すべてがオホーツク海に面しており、四季折々のオホーツクの眺めを満喫できます。

天然温泉のオホーツク温泉は町民はもとより多くの観光客が訪れる名湯です。海底から湧き出る温泉は塩分が強いのが特徴。夏の散策の前後や冬の寒い日など季節によって温泉を楽しむことができます。露天風呂、サウナもごさいます。

<http://hinodemisaki.com/>

雄武の特産品

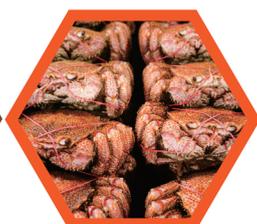
ダットンそば



アングス牛



毛がに



ホタテ



鮭



ダットンそばは耕作放棄地を利用して作付け面積日本一。ルチン含有量も豊富な健康食品として大注目。町のアグリファームで飼育されているアングス牛は赤身が多く首都圏にも出荷されています。そして雄武が誇る3大海産物「毛がに（春）・ホタテ（夏）・鮭（秋）」です。そのブランド力は北海道のみならず全国に名を轟かせています。他にも利尻昆布・エゾバフンウニ・タコ・マスなどの海産物も他の追随を許さない美味しさです。

★★★雄武の大きな3つのイベント★★★

4月 毛がにまつり

毛がに祭りの目玉はなんといっても毛がにの即売会。道内各地から美味しい毛がにを求めて毎年たくさんの方が列を作って買い求めます。

6月 産業観光まつり

毎年多くの観光客が訪れる、雄武町の夏を彩るお祭りです。「毛ガニ」や「ホタテ」など、雄武町の特産物が手ごろな値段で手に入る「展示即売会」が行われます。前夜祭では花火大会も！

9月 うまいもんまつり

見て、触って、味わってもらうことをコンセプトに開催されるおまつり。オホーツク海の新鮮な海の幸や収穫されたばかりの山の幸など、雄武町の“うまいもん”が勢揃いするグルメイベントです。



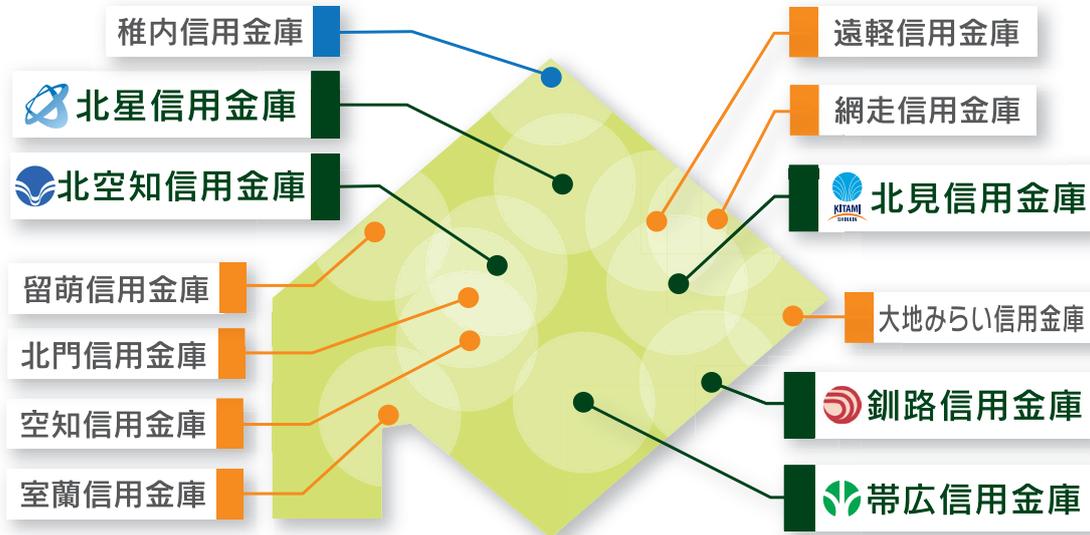
記事協力・写真提供：雄武町観光協会 / 北見信用金庫地域金融支援部 岡村 勝英

しんきん支援ネットワーク

北海道の中小企業の事業承継はしんきんの熱意と専門家の知恵が融合した「しんきん支援ネットワーク」が応援します！



● スローガン ●
heart to heart ! 心と心をつなぎ歴史をつなぐ事業承継



今年度の実績

相談件数：113件 (平成30年10月～12月)

地域内訳：オホーツク地区24件、十勝地区36件、上川地区22件、釧路地区12件、空知地区17件、石狩地区2件
特集記事「しんきん支援ネットワークのM&A支援」の通り、確かに最近は後継者不在企業の相談が増えてきていますが、実際に相談を受けてみると、親族への承継、従業員への承継を決断し実践したケースもあります。逆に、後継者候補への承継を断念しM&Aを選択したケースもあります。事業承継は、選択した方針によって利害関係者の人生に大きく影響を及ぼします。大切なのは、社長を含めた利害関係者の想いや状況、事業継続上の経営合理性そして税制や法律面の制約条件を明確にして総合的に判断して方向性を決めることです。

私たちは第三者性という視点を重視して相談対応を心がけています。一度私たちと一緒に客観的・総合的に自社の事業承継を考えてみませんか。

平成30年度CBSC(しんきん支援ネットワーク認定事業承継コンサルタント)講座終了!

昨年に引き続き8月から9月まで合計6日間(42時間)の長時間にわたるCBSC講座を開講し終了いたしました。中小企業の事業承継に関する基本的な理解から専門知識まで真剣に学びました。今年度は7信金から10名の信金職員が参加。コラム記事「どこにいる?事業承継の相談相手」で記載の通り、センシティブで難しい事業承継について身近に相談できる人材についても育成しています!

講座修了者(役職名は受講時)

高橋学	(北見信用金庫旭川支店支店長)
加藤陽介	(北見信用金庫地域金融支援部課長代理)
石川浩康	(帯広信用金庫経営コンサルティング室推進役・中小企業診断士)
池田嘉宏	(北星信用金庫旭川北支店支店長代理)
多田和隆	(北星信用金庫地域支援部部長代理)
及川賢一	(北空知信用金庫地域振興支援部課長)
南條喜義	(北空知信用金庫旭川支店副長)
北島由也	(釧路信用金庫営業推進部上席調査役代理・中小企業診断士)
小林寿明	(網走信用金庫地域振興支援部課長・中小企業診断士)
小田中裕也	(室蘭信用金庫中島支店支店長)
鈴木陽子	(一社)しんきん事業承継支援ネットワーク)

Presi-tale

プレジテイル

私たちは、愛する私たちの地域の産業経済を支える中小企業が健全に存続し発展するために、求められる身近な存在でありたいと願っています。その想いを形にするために、その地域と中小企業に正面から真摯に向き合う信用金庫と協力して、日々の経営判断や未来を見据えた決断に役立つ知識や知恵を提供する情報誌を制作しています。

情報誌のタイトルは「Presi-tale(プレジテイル)」。全ての責任を背負って闘う経営TopであるPresidentから「Presi」を、私たちの専門性の基盤である税理士事務所の税務Taxから「ta」を、弁護士事務所の法務Legalから「le」を取ってPresi(社長)-tale(物語)としました。