

特集

営業店における中小企業に対する事業承継支援への取組み～高齢化する経営者への対応～

中小企業経営者の高齢化が進む中、政府においては、事業承継税制の拡充や事業承継促進のための施策を講じており、金融機関には、取引先企業への事業承継支援を強化することが求められている。

地域金融機関にとっても、取引先中小企業の事業承継支援を取り組むことにより、取引の継続や潜在的な融資需要の発掘というメリットがあり、支援に当たっては、営業店において、対象となる取引先中小企業の経営者に事業承継の必要性を認識してもらうとともに、事業承継に向けた課題の明確化（見える化）を図っていくことが重要である。

そこで、有識者から地域金融機関が事業承継支援を行う際の経営者への働きかけや課題把握のポイントを解説していただくとともに、会員行から営業店の事業承継支援強化に向けた取組みと事業承継支援の事例を紹介いただくこととする。

地域金融機関の生き残り策は、『親族承継／他人承継』を徹底して支援することだ!!



事業承継センター株式会社
代表取締役社長 金子 一徳

はじめに

事業承継支援は、国からの号令もあって、各地で事業承継支援の声が上がっていることは周知の事実である。地域密着、顧客志向は当たり前のものであり、今さらここで取り上げるほどのことではない。事業承継支援が必要なことも当然のようにわかっている。そういう前提に立った時に、金融機関として、この『事業承継問題』に取り組まないことのリスクやデメリットは何なのか、積極的に取り組むことのメリットは何なのかを明確にして

いきたい。

弊社は、事業承継専門のコンサルティング会社として、2011年に設立され、以後、金融機関との提携が10行を超え、自治体からの事業承継支援も横浜市、品川区をはじめ100機関以上から受託している。また、後継者塾も全国16ヵ所で開催し、卒業生も550名を超えており、事業承継支援のトップランナーと自負する弊社が現場で培った体験談、あるいは金融機関と一緒に組み立てた支援策を披露していきたい。

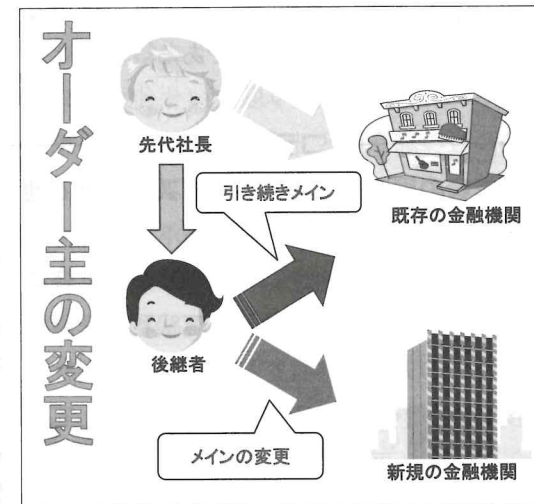
1 金融機関にとって事業承継とはそもそも何が問題なのか？

事業承継とは、先代経営者から後継者への3種類の経営資源（＜図表1＞参照）を渡す行為そのものを指す。その中では、社長交代

＜図表1＞事業承継によって後継者へ渡る3種類の経営資源

1. 財産（土地・建物・設備・工具備品・車両・材料・商品・など）
2. 権利（議決権＝株式、業務執行権＝取締役の地位、など）
3. 知的資産（顧客基盤、技術力、従業員スキル、信用力、儲かる仕組み、社歴、ブランド、など）

を当然伴うわけだが、これは金融機関から見るとオーダー主が変わるということに他ならない。つまり、後継者側から見ると、「事業



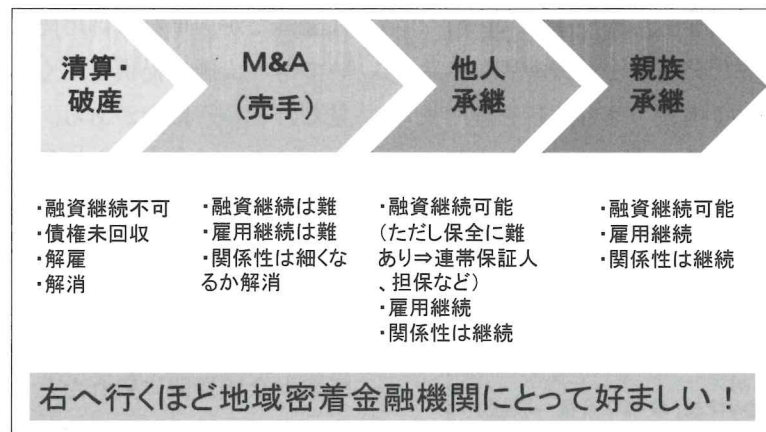
承継支援で協力してくれなかった」、「自分に目を向けてくれなかった」というイメージが定着している金融機関は、メインバンクとして指名されない可能性が高い、ということである。後継者は、そもそも①ロジックで思考する傾向があり、金利の高い／安い、提案内

容をシビアに見る、②上から目線の金融機関は論外だが、単なる御用聞き金融機関も嫌いであり、価値提供してくれるかをシビアに見る、という傾向がある。つまり、事業承継のタイミングで有効な情報と資金提供で協力してくれなかった金融機関は、それを冷静に見ている後継者から社長交代をした途端に、メインを外される、という最悪の結果を引き起こすことがあるのだ！あるいは、かろうじて取引金融機関に残れたとしても、かなり強力な金利引き下げの圧力がかかることは覚悟しなければならない。

2 ライバルの金融機関と同じことをしてはダメ

とかく、金利以外の収入という点、どこの金融機関でも飛びつくのがM&Aである。M&Aは確かに事業承継を解決し、オーナーの創業者利潤を実現できる数少ない方法の一つではある。しかしながら雇用の継続、ブランドの維持、地元への定着、などは買収した企業の意向が強く働くため、そのままそこに企業が存在しているかどうか怪しい。しかも、事業承継という切り口でM&Aを活用するということは、ほとんどが売り手に回るわけで、買い手は売り手よりも規模が大きい（売上高が大きい）場合が想定される。ということは、その買い手のメインバンクは、売り手のメインバンク（つまり皆様）よりも規模が大きく、外為機能があったり、サービス部門が充実していたりする地方銀行やメガバンクとなるので、融資も一括して肩代わりされてしまうリスクは極めて高いこととなる。M&Aはそもそも他業種・他地域が買い手になるケースが最も多く、下手をすると本社工

＜図表2＞親族承継が望ましい理由



と移転させられてしまい、売り手があった場所にはべんべん草も生えない状況になる可能性があるのだ。

したがって、第二地銀のような地域密着型の金融機関は、＜図表2＞のように親族承継を第一優先にし、次に他人承継（従業員あるいはヘッドハント型）、そして最後の手段としてM&Aという段階を踏んで支援を行っていくことが戦略的に極めて重要になってくるのだ。

事業承継の解決策としてM&Aを推奨しようとする金融機関の職員の中には、経営者から「子供は他の会社に就職しているし、従業員の中には後継者になりそうな人はいない」という言葉を真に受けてしまい、「だったらM&Aしかありませんね」という営業トークを展開しているケースの何と多いことか！しかし、この言葉の裏に隠れている『本当は継いでほしいけど他の会社に就職しているし、継いでくれとは言いにくく、実際に口説いたこともないので真意はわからない』という本音を読み解き、「社長！お子さんに面と向かって会社を継ぐ気はあるかどうか聞いてみては

いかがでしょうか？お盆やお正月など皆さんが集まる機会でもいいし、二人で食事する機会をあえて設けて、本音で話し合ってみましょうよ」と背中を押してあげることで、どんなに経営者は勇気をもらえることか。そして、そこから親族承継が一気に進んでいくケースは実はかなり多いのである。

コラム

＜経営者の思い込みをアドバイスによって他人承継に導いた例＞

その和菓子屋は都内某所で80年以上続く老舗だった。贈答用を中心に高級和菓子屋として地元の人に愛されており、3代目（社長の長男）が継ぐべく工場長として活躍していた矢先、2年前に急逝したのだ。意気消沈した社長は、自分も80歳を迎えるため、ここを潮時として廃業の相談に見えた。私は決算書を拝見し、実際に店舗や製造現場を見せてもらい、味を確かめ、来店客を観察した結果、「事業を続けるべきではないか」と進言した。そこで、社長に「後継者になれる人はいないか？」と尋ねたところ、長男の弟子で工場長

をしているA氏は腕もいいし、まじめで立派な人だ、継いでくれればこんな嬉しいことはない。しかし、実家が和菓子屋なので、うちで修行した後は実家を継ぐ予定なんだよ。だから無理」とのこと。私は咄嗟に、「では、口説かせてもらっていいですか？」と言い、後日会うこととなった。開口一番、「この和菓子屋を継ぐつもりはありませんか？」と聞いたところ「ええ、ぜひ継ぎたいです。実家は親父が好き勝手やっている個人商店。このお店は地元から愛されている素晴らしいお店です。亡くなられたご長男には技術を教えてもらった借りがあるので、恩返しをしたい」と急転直下、廃業が一転、他人承継へ移行した瞬間だった…。

このように、人は思い込んでしまうと、それをあたかも事実のように錯覚してしまうということはよくあることだ。「きっと継いでくれない」という思い込みもあれば、「きっと継いでくれるだろう」という思い込みもある。これは極めて危険なことだ。きちんと正面から事業承継について語り、たとえ息子や親戚、従業員であっても「継いでくれないだろうか？」と口説くことが大事である。

3 事業承継融資という第三の商品

事業承継は融資に直接つながらないと考えている金融機関は実に多い。そのためか、担当者から積極的に事業承継を進めようというモチベーションが働かない場合も多い。それどころか、顧客から事業承継相談のシグナルが出ているのに、それを避けて逃げるような担当者も散見される。これは顧問税理士にお

いても同じ傾向が言える。自分が顧問の間は、なるべく事業承継のようなややこしいことに巻き込まれることなく、現社長が突っ走れるだけ突っ走ってもらった方が自分に都合が良い、ということなのかもしれない。

しかし、ここで発想の転換をしてほしい。事業承継を融資のタイミングとして捉えるのだ。そう考えると以下の『事業承継融資』という潜在的な融資需要があることに気付くだろう。

① 役員退職金

経営者に対して、役員退職金を支給するというシンプルな提案だが、保証協会が付かないため、返済原資をどうするかという心配がある。しかし、役員退職金自体が特別損失として計上され、同時に役員報酬およびそれに付随する法定福利費等の費用が減るため、利益率が向上し、加えて税務上の繰越欠損金が役員退職金により生じるため、本来、納税する分の資金を返済原資に当て込むことが見込めるのだ。

② 不動産の組み換え

よくあるパターンとしては、経営者個人の土地の上に法人所有の建物があるというパターンだ。これは、節税や資金調達の観点から当初は有効だったが、事業承継のタイミングで土地の共有名義のリスクを考えなければならない。ここで土地取得の資金を融資することを提案しよう。また、土地も建物も経営者所有である場合は、建物だけ法人が買い取るという手法も有効だ。

③ 社長借入の肩代わり

金融機関はよく他行からの借り換えに

は応じる。しかし、社長個人が会社へ貸し付けているお金を借り換えるという発想を持つと、全く別の融資商品が生まれることだろう。

④ 自己株式による買取り資金

会社が経営権の安定化のため、少数株主から買い集めたい、あるいは相続が発生して後継者が納税できない、など自己株式により買取りができれば解決できるパターンがいくつかある。そんな時には、法人に対して運転資金融資が有効だ。

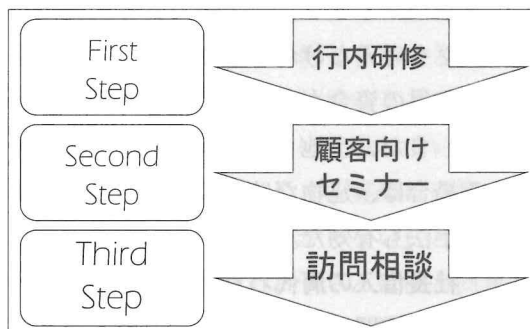
⑤ 持株会社の株式買取り資金

経営者から後継者が、あるいは経営者以外から後継者が株式を買取るというケースがある。この場合、持株会社を設立し、そこに金融機関が融資を行い、その資金を使って買取るというスキームがある。

⑥ 後継者が株式を買取るための資金

2018年4月からは後継者の株式買取り資金として金融機関が個人へ貸付けする際に信用保証協会が保証できる法改正があり、こうしたニーズにも応えていくことができる。

4 どうやるべきか？ 何からやるべきか？



事業承継支援を何からスタートすべきか？ これに対する回答は、すでにこれまでの弊社の経験と実績から答えが出ているので、以下順番に解説する。

(1) First Step 行内研修

行内における事業承継への知見を高めることが第一優先である。支店の顧客担当者と本店の経営サポート部門（金融機関によって様々な部署名がついている）が同じ目線に立った時にはじめて、事業承継支援は効力を発揮する。本店だけが事業承継支援の号令を発しても、支店の顧客担当者がその重要性やニーズの引き出し方、融資への結び付ける術を学んでいないと、事業承継支援は空を切るように全く機能しない。その逆で、本店にそのサポート体制がなければ、現場で上がってきた案件を処理し、解決することができない。そこで、弊社では事業承継研修を各地で始めており、以下のようなことを金融機関職員に研修している。

- ① カルテの聞き取り方法
- ② 事業承継士へのトスアップの仕方
- ③ 会話の糸口、沈黙の時の会話のヒント
- ④ 事業承継計画表の作成の入り口
- ⑤ 知っておきたい事業承継の基礎知識
- ⑥ 融資へ結びつけるテクニック など

(2) Second Step 顧客向けセミナー

次は、顧客向けの事業承継セミナーの開催である。事業承継セミナーというと、「顧客を誘いにくい」「顧客が集まらない」というイメージがついてしまっていることだろう。これは、税務や法律に偏ったセミナーばかりが世の中に氾濫し、事業承継の本質的な問題

に迫ったセミナーがなかったことが大きな要因だ。弊社では、「いちばん優しい事業承継～後継者に“やる気”スイッチを入れる！～」「親族外の後継者が“真の経営者”に成長するポイントとは？」といったタイトルで、後継者面談の重要性、家族会議の意義、事業承継計画表の策定、といった事業承継の本質的な問題の回答を示すセミナーを中心に開催し、大好評を博しており、リピーターが絶えない。また、事業承継の研修を受けた金融機関の職員が営業を行い、顧客をアテンドし、セミナー後のフォローを行うことにより、さらにThird Stepである訪問相談へ持っていくことが可能となる。

(3) Third Step 訪問相談

訪問相談は、事業承継支援の根幹となる。セミナー後のフォローをする時に金融機関の職員が個別企業の事情をヒアリングにより聞き取り、カルテ化し、決算書等の資料を預り、事業承継士のような専門家へ相談を投げてもらおう。そして、事業承継士が顧客を訪問相談し、再度詳しくヒアリングを行い、顧客の要望に合わせて、株価計算、事業承継診断、事業承継提案書等を提示し、そこから具体的な実行支援に移っていくことが多い。このStepでは、金融機関は、本店と営業店が歩調を合わせ、同席してもらうことをお勧めしている。そして情報を共有し、データベースを蓄積していくことで、次の顧客の支援へとつなげるのだ。そして、事業承継支援の中で資金ニーズが出てきた時には、事業承継士から紹介してもらった金融機関へ情報のフィードバックと共に実際の融資を実行してもらおう、というように役割分担を行いながら、事業承継支援

をしていくこととなる。

5 行政を事業承継支援に巻き込む

事業承継支援は、金融機関が単独で行うことも可能だが、できれば行政を巻き込むことをお勧めしたい。今なら、行政の予算を引っ張りだすことで、上記の3Stepをすべて金融機関の負担なく構築することも可能だ。（実際に行っている金融機関がいくつもある）こうして、行政が安心感・信用力と予算執行、金融機関が集客と場所の提供、弊社が講師派遣とテキスト提供、コンテンツを抛出するという三位一体の支援を展開することができれば、メガバンクや大手地銀への対抗措置としては、十分な威力を発揮することだろう。

そして、訪問相談のような実務に関しては、（一社）事業承継協会の認定する事業承継士が全国に350人以上活躍しているので、大いに力になってくれることだろう。

プロフィール

金子 一徳（カネコ カズノリ）氏
事業承継センター株式会社 代表取締役社長
一般社団法人事業承継協会 理事

1993年 慶応大学商学部卒業後、東京中小企業投資育成(株)にて投資育成業務を行う
2002年 ベンチャーリンクへ入社し、数々のブランドコンサルティングを行い、ブランドマネージャーへ抜擢される
2003年 経営コンサルタントとして独立
2004年 横浜企業経営支援財団 IPOマネージャー就任
2007年 川崎市産業振興財団サブマネージャー就任
2009年 東京商工会議所 応援コーディネーター就任
2011年 事業承継センター株式会社 取締役COO就任
2015年 一般社団法人事業承継協会 理事就任
2018年 事業承継センター株式会社 代表取締役就任

(執筆/書籍)
「いちばん優しい事業承継の本」(税務経理協会)
「これから事業承継に取り組むためのABC」(税務経理協会)
「会社の“終活”読本」(日刊工業新聞社)
「事業承継ははじめの第一歩」

(資格)
事業承継士、中小企業診断士、CFP