

# KinChu

12

December 2014

NO.512

近代中小企業

オーナー社長の人生と社員の幸せ応援情報誌

## 来るべき消費増税に商機あり

Special Feature

- ・消費増税に備える。リピード客を確保して「選ばれるお店」に大变身!!
- ・「有料の広告」の代わりに「無料の広報」で知名度UP!!
- ・合言葉は「活用」これで、増税はチャンスに成り得る!

●読み切り

「リーダーシップ力とマネジメント力」  
 「公私共に安心できる事業承継」

●新連載

「企業の本業承継と業行の関わり合いにおける“重要性”」  
 「増加する親族外事業承継のポイント」  
 「続・こうして私は会社を売却しました」

2014  
12011



【巻頭インタビュー】  
 株式会社 矢場とん  
 代表取締役

鈴木 拓将

# 企業の事業承継と 銀行の関わり合い における“重要性”

## 第1回 事業承継以前から 銀行は後継者問題 を見据えている

アジア太平洋マネジメント  
代表  
青木 道生

URL <http://www.APHD.jp>  
Blog <http://blogs.yahoo.co.jp/khskh157>  
E-mail [info@APHD.jp](mailto:info@APHD.jp)

永続企業であれば、通常、事業承継のタイミングは経営者人生において二度経験することになります。それは、会社を「引き継ぐ時」と「引き継がれる時」です。これは、一般的には税務調査よりも頻度が低く、日常的につきまとう問題でもありません。

一方で、いざ事業承継のタイミングとなると、後継者育成から取引先への周知理解、税金や株価など、諸問題に頭を悩ませます。

事業承継における手法や論点は多岐に渡りますが、本連載では、事業承継と銀行との取引関係に焦点を当てて執筆を行い、事業承継を契機に銀行取引の円滑化と発展を目指すことをテーマとします。

### 企業の後継者問題と 銀行との関わり合い

企業経営においては、相当数の利害関係者が存在します。多くの経営者は売上を増加させるために、顧客先や関連企業との付き合い、または人材育成の過程での社

員との関わりを深めようとして「モノ」や「ヒト」は企業経営に不可欠な資源ですが、それらと同じく「カネ」もまた、経営には不可欠な資源なのです。

現状、銀行との融資取引を有していない企業は、事業承継に関する銀行との関わり合いについて熟考する必要はありません。一方で、銀行との融資取引を有している企業は、自社の事業承継を銀行がどのように評価しているかを考察することは必須になります。

### 銀行の審査形態とは

銀行は、企業に融資という形態でお金を貸し出しますが、株式を取得し、経営を支配するものではありません。しかし、膨大な資金を注入することに変わりはなく、健全な債務（借入金）の履行（返済）を目指し、企業経営に一定の影響を及ぼします。それが、審査という形をもって行われるのです。

銀行内部の審査は、すべて稟議

という形態をとります。担当者が上司または本部宛に稟議書を作成し、自らでは判断・決裁ができない事項について、権限を持った担当者に決裁を依頼する書類が「稟議書」と呼ばれるものです。

稟議の最終的な決裁を行う権限者は、企業の格付や融資量、担保により保全（カバー）されている割合、またその支店の店格（規模）などにより、細かく規定（決裁権限規定）されています。

決裁の権限者は支店長の場合もあれば、本部審査部の担当者、審査部副部長、審査部長、そして常務、専務、頭取、会長と続きます。このような形態をとり、融資取引先企業に対する新規貸出や条件変更などの際には、常に稟議書という書類を起案（作成）し、書面にて決裁を仰いでいるのです。

### 後継者にかかる審査

企業経営者が事業承継などにより交代する際、銀行内部では実務的に、代表者変更稟議という種類

## 企業の事業承継と銀行の関わり合いにおける“重要性”

の稟議が存在します。

これは報告書という形態をとらず、稟議という名称の書類を作成します。つまり、当該企業の担当銀行員が、決裁権限者に対し企業経営者の交代を行うことについて決裁を仰いでいるのです。

実務的には、この稟議が謝絶（否決）となったケースを知り得ませんが、極端な例として、後継者の素行が極めて粗暴で前科歴があり、反社会的勢力の構成員などであることが認められると、その稟議が謝絶となる可能性は存在し得ます。銀行内部の稟議が決裁されない中で、企業が代表者変更を行ってしまうと、厳格には銀行取引約定書上の期限の利益が喪失され、融資取引を解消される可能性があります。

もともとこれは、実務的には後継者の経営能力の有無により謝絶に至るようなものではなく、反社会的勢力への積極的なかわり合いなど、銀行が取引を解消するに値する理由が存在することが取引解消の前提となります。

図1 債務者区分の例



### 定量評価と定性評価

銀行は企業が決算期を迎え申告期限（決算期の2カ月後）を迎えると、決算書の提出を依頼します。この依頼を断ることは銀行取引約定書上、できません。そして当該企業を決算の財務内容に基づき審査し、格付を付与し、債務者区分（図1）を決定します。

ここで、財務データなどに基づく当該企業の審査のことを「定量

評価」と呼びます。

一方で、経営者に経営能力はあるか、後継者はいるのかなどといった、ある意味、銀行の担当者の目利きが試される数値化できない部分の評価のことを「定性評価」と呼びます。

30歳代で起業独立した会社の経営者に対して、後継者の有無を重点的に審査することはありませんが、経営者が50歳や60歳を超えてくれば、当然、銀行は後継者の有無とその能力を確認します。

なぜならば、現経営者の子どもだからという理由のみにより、業界経験も何もない人物が経営者に就任した場合、当該企業の経営は相当に危ぶまれることが懸念されます。

そうなった場合、当該企業の債務の履行（借入金の返済）に重大な疑義が生ずることとなりますから、債権者（ここでは銀行）として無視できない問題なのです。

銀行は融資取引先（貸出量にもよる）に対して、基本的に1年に1回の格付および債務者区分の付

与（随時格付の考え方は省略）を行い、通常の資金貸出時とは異なる審査を行っています。

その際の定性評価項目に、銀行によりその項目は異なるものの、後継者の有無やその経歴、能力などを記載し、総合的な審査を行うことが一般的です。このように、事業承継は企業が考え始める遥か以前より、銀行の審査テーブルに上がっていることを認識してください。

### 銀行借入と連帯保証

金融機関が個人保証をとる際に守るべき点を示した指針、「経営者保証に関するガイドライン」が注目されていますが、実務的には未だ、企業に対する融資は、当該企業の代表取締役の連帯保証が必要となるケースがほとんどです。

つまり、数千万円から数億円、または数十億円という金額の融資を企業が背負い、その保証債務を代表取締役個人が背負うこととなるのです。それは、企業経営者個

人が無一文の状態では、保証能力が全く無いことを意味します。

まずは、後継者に対して事業承継を行った時点において、どの程度の借金の保証人とならなければならぬのかを示す必要があります。通常は、保証債務といえども一個人が負担できる金額ではありません。

ここでポイントとして、事業承継時に経営者保証に関するガイドラインに則り、旧経営者の個人保証を解除する交渉を行うことを推奨します。とはいえ、引退する経営者も今後、経営に一定の影響を残すであろうという理由により、債務者（借り手）サイドから申し入れを行わない限り、保証契約が解除されない（外れない）ケースも散見されるので注意してください。

事業承継時には、引退する経営者の連帯保証契約を解除することを先念せず、かつ、後継者の連帯保証契約の有無を確認し、無保証契約とすることはできないかを慎重に交渉してください。

## 個人信用調査票

このように経営者および後継者は、企業として銀行との融資取引を有していた場合、銀行から様々な干渉を受けることとなります。これは当然、銀行としても預金者から預かった膨大なカネを貸出し、管理および審査不足により、ロスすることはできませんから、社会的にも必要不可欠な牽制機能といえます。

では、銀行は、具体的に経営者および後継者個人の経歴や経営能力、保証能力などを包括的に、どのように把握しているのでしょうか？

左ページに掲載した図2「個人信用調査票」は、

- ・ 個人の経歴
- ・ 住 所
- ・ 不動産保有状況
- ・ 当該不動産に対する抵当権（担保設定）の有無
- ・ 銀行預金残高
- ・ 有価証券（株など）残高

などを記載し、一方で資産に対応する負債（借入金）を記載します。

その差額が、その個人に対する正味資産（企業という純資産）となりますので、この書式を用いることにより、銀行は経営者および後継者個人を包括的に審査することが可能となります。

銀行は基本的に、取引に際してはこの個人信用調査票を作成しています。すべての情報を提供せずとも、経営者との会話履歴や銀行内部に有するデータにより、ある程度の精度のものを作成します。

しかし、いずれにせよ銀行内部で作成されている資料であるならば、積極的な情報開示を行い、より精度の高い信用調査票を作成した方がメリットは大きいと考えます。

## 事業承継にかかわる銀行の本音

企業経営において、銀行との取引関係を日常的に考えているケースは無いに等しいと考えます。こ

こでは、あくまでも銀行目線、銀行の都合で申し上げると、

**事業承継は、スケジュール感を持って頂きたい**

ということです。

銀行との事前協議もなく、突然に経営者が交代するようなことは避けなければなりません。


事業承継時の株価問題をクリアするため、オペレーティング・リースなどを用い一時的に大きな損失を出すことも可能ですが、突然このような手法をとれば財務内容は毀損されます。

その毀損レベルがバランスシートを債務超過にまで至らしめるレベルであれば、銀行から与えられる債務者区分は破綻懸念先となり、新規融資の対応が難しくなることも想定されるのです。

後継者候補の有無と育成状況、事業承継に係るタイミングとその手法などについては、常々、取引銀行との情報共有を行うことを推奨します。

企業の事業承継と銀行の関わり合いにおける“重要性”

図2 個人信用調査票の例



**Asia Pacific Management**  
BEST BUSINESS SOLUTIONS  
経営コンサルティング・オフィス

## 個人信用調査票

クライアント名： \_\_\_\_\_ 作成基準日： 年 月 日

フリガナ	郵便番号 〒								
氏名	住所								
生年月日 (大正・昭和・平成) 年 月 日 (才)	電話番号								
経歴	勤務 会社 情報	社名							
		住所							
		電話番号							
		業種							
		資本金							
		所属部署 役職名 勤続年数							
所有 不動産	土地・建物	地目・構造	所在地	面積	評価額	乙区	設定先		
	土・建			m	千円	有・無			
	土・建			m	千円	有・無			
	土・建			m	千円	有・無			
	土・建			m	千円	有・無			
	土・建			m	千円	有・無			
	土・建			m	千円	有・無			
	土・建			m	千円	有・無			
	土・建			m	千円	有・無			
所有不動産合計		合計		筆	m	千円	有・無		
住宅	自宅所有	自己・家族・借家・アパート	収入	本人	給与所得	千円			
	土地	自己・家族・借地・その他		本人	事業所得	千円			
	借家・アパート	家賃負担 千円/月		本人	その他所得	千円			
	居住年数			家族	家族所得	千円			
	その他			合計	世帯所得	千円			
上記までの証明書類		固定資産課税台帳・登記簿謄本・所得証明書・ヒアリング・その他 ( )							
個人 バランス	資産	手許現金	千円	負債	銀行借入	千円	保証	保証相手	金額
		銀行預金	千円		個人借入	千円			千円
		有価証券	千円		ノンバンク	千円	債務 内訳		千円
		貸付金	千円		クレジット	千円			千円
		土地	千円		借入合計	千円			千円
		建物	千円		保証債務	千円			千円
		その他	千円		負債合計	千円		千円	
		資産合計	千円		正味資産	千円		千円	
銀行 取引 明細	銀行名	預金残	借入金残	返済期限	APM 使用欄	コメント			

(使用欄)

CPN  -  -

文書書式：007-0001 H22.3 月制定