

KinChu

2
February 2015
No.654

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

七転び八起き

Special Feature

自社倒産からの復活劇!! 社員の意識改革で再起動成る
会社倒産…再生を目指す局面で連帯保証債務をどう処理する?
危機から這い上がる経営者の共通点「意思決定、行動力、見栄を捨てる」
江戸中後期の藩政改革を参考に再建の「成功」「失敗」の分岐を探る
「法的」「私的」2つの再生法の相違点とメリット・デメリット

2015
02/01



【巻頭インタビュー】

有限会社さか間

「手打ちそば さか間」

三代目 阪間 豊

BizRepo (ビズレポ)
<http://www.bizrepo.jp/>

■付録 / 一番最初に読むべき「ブランド戦略の本」

企業の事業承継と 銀行の関わり合い における“重要性”

最終回
事業承継時に銀行員が
考えるアレコレ
(銀行員インタビュー)

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

全3回にわたる本連載も、今号が最終回となります。これまでの記事でも強調した通り、事業承継には多岐にわたる論点が存在し、特に、今回のシリーズでは「事業承継と取引銀行との関わり合い」について述べてきました。

最終回では、実際の銀行員にインタビューやアンケート調査を行い、現場（支店）に勤務する担当者レベルの生の声を誌面に反映します。

取引先の事業承継と 銀行内部の事務作業の実態

— A 銀行 B 支店次長職

経営者が交代するとなると、多くの事務作業が発生することとなります。代表者変更稟議とあって、本部にお伺いを立てる必要があります。

もちろん、これが「謝絶（＝否決）」に至ることは経験したことがありませんが、その稟議書の中で、後継者の経歴や経営能力、実務経験などはしっかりと記載します。

— A 銀行 B 支店課長代理職

あまり経験はありませんが、経営者が突然の事故や病気などで亡くなり、業界・実務経験がない長男や子息が、突如として後継者として就任するような場合は、大変なことになります。もちろん、私企業の役員人事ですから、銀行としても口を挟める問題ではありません。

しかしながら、こちらとしても稟議書として本部に決裁をとる必要があり、かつ、審査上の問題としても後継者の経営能力の有無を判断しなければいけません。

数千万円から数億円のお金を貸し出しているわけですから、経営者が交代した直後に経営危機に陥り、借入金返済できずに倒産してしまったなど、絶対に許容できないものではありません。

現経営者が突然の不慮の事態に見舞われることも「想定内の範囲内」として、後継者育成を行うこともまた、経営上の「リスクマネジメント」であり、「準備」と表現されるものでしょう。

— C 銀行 D 支店課長職

取引先企業の事業承継に関わる事務手続きとして、借入金に対する連帯保証契約には、特に留意すべき点になります。

以前は、旧経営陣の連帯保証契約を「解除して欲しい」という強い要請がない限り、そのまましておき、後継者を新たに連帯保証人とすることで、保証の強化を図ってきました。

現在では、平成25年に、日本商工会議所と一般社団法人全国銀行協会を事務局とする「経営者保証に関するガイドライン研究会」から公表された「経営者保障に関するガイドライン」もあり、連帯保証契約は基本的には代表取締役1名とすることが原則となっています。

信用保証協会の制度融資を利用してあるケースでは、基本的には代表取締役が連帯保証を行うことが制度設計上、不可避なのですが、プロパー融資（信用保証協会の保証を付けない融資）では、代表取締役の保証が不要な「無保証」で

企業の事業承継と銀行の関わり合いにおける“重要性”

の融資とすることができないかを検討することもあります。

このようなことを、銀行員が申し上げることではないかもしれませんが、事業承継を機に既存の保証契約を見直し、無保証での融資取引を行うことができないかを取引銀行に要請してみてもいいかがでしょうか。これを契機として、無保証が実現される場合があるかもしれません。

— E 銀行 F 支店係長職

事業承継には多くの事務手続きが存在します。銀行員にとつて最も重要なのは「規程」になります。規程を「逸脱した」、若しくは「その一部を失念した」事務手続きを行なってしまうと、致命的なミスが発生した場合などは担当者が処分の対象になります。

預金取引のみの場合であっても、手続きは煩雑ですし、融資取引がセットとなっている場合、代表者変更稟議から保証契約の見直し、システムの登録内容の変更まで、複雑な手続きが数多く存在し

ます。

もちろん、これは銀行サイドの勝手な事情なのですが、突然に「今日、弊社の代表者が変更になりました」と言われて来られても、銀行として直ぐには対応できないことは無論のこと、事前に相談もない手法そのものに疑念を抱いてしまいます。

事業承継を機会に

銀行との取引を深めるには

— A 銀行 B 支店課長代理職

抽象論にはなりますが、後継者の方がどれほど、会社経営全体に占める銀行取引の重要性を、認識しているかによります。どのような経歴を辿ってきた後継者にせよ、旧経営者とは別人格であり、全くの同一人物であることは有り得ません。

多少の経営上、または財務上の能力の乖離（差）は許容できますが、例えば、後継者にバトンタッチした途端に金利交渉が始まり「金利を引き下げなければ取引銀

行を変える」などと、強固な交渉を行っていく場合などは、これまでに蓄積してきた信頼関係が一瞬にして毀損、または破綻してしまいます。

— C 銀行 D 支店課長職

従前の関係を、完全に踏襲する必要はないと考えます。

それは、旧経営者と後継者が同一人物ではないからです。だからこそ、経営手法も以前とは若干変化してくるかもしれません。

「銀行にすべてを逐一報告しろ」などと横柄なことは申し上げませんが、銀行からの借入金と契約通りに約定（返済）して頂いている以上、銀行が欲しいのは「金利」ではなく「情報」なのです。

情報提供、協議検討、報告でもない、「情報共有」を行うことができる体制が従前以上に構築されると、銀行との関係はより深められるでしょう。

— E 銀行 F 支店係長職

事業承継を行うまでの社内での

準備期間にもよりますが、やはり後継者へ経営がバトンタッチされた後は、当然、後継者の経営能力が気に掛かりますし「経営は上手くいっているのか」と、心配してしまいます。

事業承継を契機に取引関係を深めたいとするのであれば、「情報共有」に尽きます。銀行は、融資取引企業の株主ではありませんから経営への関与はできません。

しかし、大口融資先では、その企業に対する最大の債権者であることも一般的ですから、事業承継直後は頻繁に担当者と面談して、様々な情報を共有して頂ければ有難いです。

これではダメだ。銀行が取引を再考する事業承継

— C 銀行 D 支店課長職

やはり、事前に一切のアナウンスも予兆もなく、突然に「経営者が代わりました。宜しくお願ひします」といつて来られるケースは問題になります。

— E 銀行 F 支店係長職

テクニカルな議論となりますが、まずは事業承継ファンドが入るケースです。

もちろん、その善し悪しはありますが、後継者不在の企業に対してファンドが入り、その会社を安く買い取り、そして高く売る。その間の貸出金については、例外なく無保証での保証契約を要求してきます。

例外なく、会社を同族に事業承継させなければならないものではないかもしれませんが、これは、経営そのものの放棄であると考えることができません。経営者が後継者育成を見据えていなかった証明でもあり、融資取引を有する債権者として「よかったですね」とは、とても言えません。

もちろん、事業承継ファンドも立派なビジネスであり、それにより事業承継を行えた企業も存在しますから、同ビジネスを批判しているものはありません。

あくまでも、「銀行が取引を考える事業承継」としては、銀行目

線として、こういった論点があるということですよ。

後継者に向けた、銀行の経営能力に対する目利き

— A 銀行 B 支店次長職

経営者が交代することにより、社内の文化や風土が変化することは、良い意味でも悪い意味でも致し方ないことです。しかし、私が直面したところのあるケースでは、従業員の大半から同日に、一斉に辞表の提出を受けた企業がありました。

これは、後継者が旧経営者の経営手法を社内で繰り返し批判し、従業員を人とは見なさないような高圧的態度で、怒鳴り散らしていたことが原因のようです。

例え、こういった問題のある後継者であったとしても、「そのような経営手法はやめてください」とは申し上げられませんし、銀行としては問題が生ずるまで傍観し、万が一、問題が生ずれば「ほら見たことか」と呟くしか選択肢

はありません。

経営能力の目利きという間について、経営能力をどのように定義するかにもよりますが、位置する業界のことや当該企業を取り巻く取引先などについて、熟知していることは当然です。

それに加えて、後継者の人間性や人柄、そして目には見えぬ、数値として測ることができない「感覚値」、つまり「オーラ」のようなものは大切にしています。「それが一体、何か？」と問われると、数百人から数千人の経営者とお会いしてきた、これまでの私どもの「経験値」と申し上げる他、ありません。

— C 銀行 D 支店課長職

断言できませんが、後継者がまだ若くして、経営者団体にどっぷり浸かっているケースです。

経営者団体に加盟することを批判の対象としているものではありません。とはいえ、本業よりもそちらの活動を優先してしまう方のケースを数多く見てきたので、問

題ありと感じます。

経営者団体での活動により、企業自体の受注が増加し、収益貢献を行っているのであれば、営業活動の一環として理解できます。しかし、多くの場合で活動自体が「趣味」や「自己満足」となってしまうっています。

経営者団体の全国大会や支部大会やらで、常に出張し会社にはいない。経営者同士で経営の本質を語り合うのかと思えば、中には「A社の社長は、お宅の銀行からの借入金利が1・250%だと言っていた。当社は2・125%ではないか。ウチもA社と同じ金利にしてくれ」などと主張してくる方もおられます。

金利計算は非常に細かい計算と多岐にわたる算出の論点があり、貸出先の財務内容や格付、保全率（担保によりカバーされている割合）などによって、すべて異なるのです。こういった本質から目を背け、営業活動とも啓発活動とも捉えることができない団体活動にどっぷり浸かっていることは、換

企業の事業承継と銀行の関わり合いにおける“重要性”

言すると経営者としての業務を蔑ろにし、自らの趣味に没頭していると言えます。

こういった経営者に対して、銀行員として経営能力を目利きしろと言われれば、「経営能力は皆無」と表現する他ありません。

—E 銀行F支店係長職

「目利き」と言われれば、難しいと言わざるを得ません。

経営能力は定量化（数値化）できませんし、自社の技術力や銀行折衝における財務知識について試験を行うわけにもいきません。

ただし、我々が銀行員として「この会社は危険だ」と感じる瞬間は、後継者が「ベンチャー気質」の持ち主であった場合です。「ベンチャー志向」を否定はしませんが、銀行としても「イノベーション」を全面に掲げられると、非常に困ります。

現在の事業が十分に収益を上げている上で、自己資本や経営資源、特にカネの最適な分配方法までを財務的見地から十分に検討された

投資は評価に値します。

しかし、現在の自社の状況を把握することもなく、ただ「このままではダメだ」「もっと儲けてやる」「自分の代で事業規模を10倍にしてやる」などといった根拠のない思いから、「多角化」や「新規事業」の路線を突っ走ってしまふ。カネは銀行に頼めば何とかするものだと思うている。

このような経営者は実在しているのです。確かに夢や情熱は認めますが、当然、これでは銀行の理解は得られませんし、従業員からの共感も得られないことでしょう。失敗する後継者の典型的パターンです。

銀行員への取材とアンケート調査を終えて

質問は他にも幾つかの論点を含めて行いましたが、誌面には主だった内容を掲載しました。

総じて「後継者に対する経営能力の目利き」という設問では、否定的な回答が目立ったことが特徴

です。

一方で、誰もが「旧経営者と後継者は同一人物ではない」からこそ、経営手法などに一定の差異が生じても仕方がない、ということには理解しているようです。

銀行員は経営のプロではありません。皆様が位置する業界に対して、皆様以上に精通しているものでもありません。しかし、「成功する経営者と失敗する経営者のパターン」や「良い後継者と悪い後継者の区別」などは、その経験値に裏付けされた一定の見解を持っているようです。

- ・カネを借りている以上、借りたカネは返さなければなりません
- ・カネを新たに借りようとする以上、説明責任があります

カネを借りている側にも、色々不安はあるでしょうし、不平不満もあるかと思えます。しかし同様に、カネを貸している側にも、様々な不安がつきまとうことは当然なのです。

借りている側、貸している側、

お互いの不安を最小化するためには、お互いを理解し合う必要があります。これは抽象論ではなく、

●銀行は：

格付や金利体系などについて、より詳細な説明

●企業は：

ビジネスモデルや資金繰り、財務内容などについて、より詳細な説明

を、双方が行う努力を継続すれば、より発展的な関係が築き上げられるはずはです。

是非、事業承継を契機として、銀行取引について再考する時間を設けてみてください。

注意・銀行名および支店名は伏せた上での掲載であり、かつ、なかには現場担当者レベルの主観に基づく見解も含まれているため、取材対象の金融機関における、公式見解とは異なる点にご留意願います。