

# 信用金庫の事業承継支援へのヒント

信金中金月報掲載論文編集委員  
家森 信善  
(神戸大学 経済経営研究所教授)

2020年5月の信用金庫の貸出は前年同月比 3.8%増と急増した。全国の信用金庫が、新型コロナウイルスの影響を受けた中小企業を懸命に支えていることがよくわかる。しかし、もう少し長い目で見て筆者が心配しているのは、コロナショックによって中小企業の廃業の動きが加速化するのではないかという点である。

筆者は、兵庫県信用保証協会と連携して、兵庫県内の小規模事業者の事業承継支援の現状と課題を明らかにするために、「兵庫県の中小企業の事業承継に関する調査」を2019年2月に実施し、2020年7月にその調査結果を『地域金融機関による事業承継支援と信用保証制度—地域企業の発展に貢献できる地域金融を目指して—』（中央経済社）として刊行した。コロナショック前の時期の調査ではあるが、信用金庫の事業承継支援に対して多くのヒントが得られたので、ここで紹介しておきたい。

この調査の対象は、兵庫県信用保証協会の利用企業であり、まさに信用金庫の主たる取引先である。そして、最近事業承継が行われた2,266社（事業承継済み企業）と、経営者が60歳以上で事業承継が行われていない6,234社（事業承継未済企業）に調査票を送付し、事業承継済み企業640社および事業承継未済企業1,877社から回答を得た。

まず、事業承継済み企業の回答を紹介する。7割の回答者が、事業承継時に何らかの問題があったと回答している。注目すべきなのは、「金融機関からの事業承継資金の借入」や「金融機関への個人保証の免除・解除」などの金融の問題は、親族承継においても多いが、従業員承継において特に深刻であった点である。実際、事業承継に際して資金が必要になったかを尋ねたところ、子・孫承継では「資金の必要はなかった」が約4割であったが、従業員承継の場合には20%台であり、8割近くの従業員承継者は承継資金を必要としていたことになる。従業員承継がこれまで少なかったのは、金融機関の対応が遅れていたことが一つの要因であったと考えられる。親族内承継に比べると従業員承継においては金融の問題がより深刻であり、従業員承継を盛んにしていくには信用金庫による支援が親族承継の場合以上に必要なのである。

事業承継前の心配・苦勞について尋ねたところ、「資金繰り、資金調達」という資金面に関

する心配や苦勞が多い。一方で、現在の苦勞としては、「従業員の確保、人材育成」が多くなり、事業承継のプロセスが進むにつれて支援の重点の置き方を変えていく必要がある。事業承継は企業にとって発展のチャンスでもあるだけに新しい人材が必要になるのであろうし、旧経営者世代の社員が引退期を迎え、社員の世代交代が起こりやすいことも考えられる。信用金庫においては、支援の内容を金融面だけにとどめるのではなく、人材面にまで広げて、経営人材なのか現場の人材なのか、又どのような分野の人材が不足しているのかについて、企業の事業内容を理解しながら真の人材ニーズを把握して支援していくことが求められる。

次に、事業承継未済企業の回答を紹介しよう。中長期の経営計画の有無別に、後継者の状況をみると、「計数の入った経営計画がある」人の75%ほどに後継者がいるが、「経営者の頭の中にあるだけ」と回答した人では後継者候補がいるのは5割程度であり、「経営計画はない」と回答した人では後継者がいるのは約4割にすぎない。事業承継のためにも、経営計画の策定が重要であることが示唆される。逆に言えば、しっかりした経営計画を作ることの重要性を取引先に根気よく説明して、計画を作ってもらえるようにすることが、将来の円滑な事業承継につながるのである。信用金庫のように長期の関係を大事にする金融機関なら、事業承継の局面だけに焦点を当ててのではないアプローチがとれるはずである。

実際、事業承継を準備中という回答者にとっての苦勞点として最も多かったのは、「事業の将来性」であった。事業承継にあたっては事業そのものの磨き上げが必要であり、このことが最大の事業承継の課題であることが確認できる。コロナショックで落ち込んでいる事業者に事業の将来性を正しく認識してもらい、自信を取り戻してもらうことも重要である。こうしたことができるのも、日頃から取引先との関係性をしっかり築いている信用金庫の強みである。

「廃業を検討している」と回答した人のうち、そのことを金融機関に知らせているというのは5%未満である。税理士への相談も2割弱にとどまるので、結局、専門家や金融機関に相談しないまま廃業の意志を固めている経営者が非常に多いことになる。専門的な助言や支援があれば廃業せず済んだ企業も多いのではないだろうか。事業承継済み企業と事業承継未済企業を比較すると、事業承継済み企業では、メインバンクが「資金繰り以外の相談にも乗ってくれる」という回答が多かったことをあわせて考えると、日頃から積極的に相談に乗る姿勢を信用金庫がしっかりと示して、廃業の相談を早い段階で受けられる関係性を築くことが望まれる。

事業承継未済企業のメインバンクをみると、信用金庫が60%であり、中小零細企業の事業承継を進めるためには信用金庫の取り組みがカギを握ることは明らかである。多くの信用金庫が目指している事業性評価に基づく支援こそが、中小企業の事業承継の円滑化のための「正しい道」だというのが本調査からの示唆だと、筆者は思っている。