

二代目社長を支援する ～金融機関に求められる財務分野のサポート

- 1 経営者の高齢化が進む中、その半数以上が廃業を予定している。後継経営者の支援が喫緊の課題に。
- 2 財務分野が後継経営者のウィークポイント。金融機関の営業担当者がサポートしていくことが重要。
- 3 これからの中小企業経営は新商品・新サービスの開発が最大のテーマ。後継経営者の育成を支援し、事業の魅力を高めるサポートが求められている。

60歳以上の経営者のうち50%超が廃業を予定している

はじめに、中小企業の事業承継の実態について押さえておこうと思います。平成28年12月5日公表の中小企業庁「事業承継ガイドライン」によると、わが国の事業者数（小規模事業者、中規模企業、大企業）はこの15年間で約100万者減少しています。直近の経営者の平均引退年齢は中規模企業で67.7歳、小規模事業者で70.5歳。経営者の高齢化が進んでいます。2020年頃には団塊世代の経営者の大量引退が起こることが予測されています。

ガイドラインでは「後継者難による廃業の可能性」も指摘されています。アンケートの結果は衝撃的なものでした。60歳以上の経営者のうち50%超が廃業を予定しており、特に個人事業者においては、約7

割が「自分の代で事業をやめるつもりである」と回答しています。廃業の理由としては「当初から自分の代でやめようと思っていた」（38.2%）、「事業に将来性がない」（27.9%）、「子供に継ぐ意思がない」（12.8%）、「子供がいない」（9.2%）、「適当な後継者が見つからない」（6.6%）と続いています。

中小企業の事業承継が深刻化する中で、過半の企業で事業承継の準備が進んでいません。70歳代、80歳代の経営者で準備が終わっていると回答した企業は全体の半数以下でした。後継者問題の解決や株・事業用資産の整理が終わっていない企業が多くあるといった状況です。

後継者がしっかりとあとを継ぐまでに必要な事業承継期間は、おおまかには5年から10年と言われます。また、若い経営者にバトンタッチしたほうが企業のパフォーマンスも良くなることが明らかになっており、このことが企業間の業績格差につながっています。つまり、できるだけ早いうちに後継者への事業承継に取り組む、その取組みを金融機関を含む専門家が周りでサポートしていくことが、中小企業ひいては地域経済を支えていくための重要なテーマです。

二代目社長は誰に相談してよいかわからない

今回は二代目社長、後継経営者にフォーカスして中小企業の事業承継を考えてみることにします。後継経営者の悩み事は、第一に「先代とのコミュニケーションがうまくできない」点です。後継経営者は先代とは世代が異なるため価値観も違います。その結果、親子間で衝突してしまいコミュニケーションが取りにくくなってしまふことがあります。第二に「事業の先行きが読めない」点です。第三に「借入れの返済に不安」という点です。多くの中小企業は金融機関からの借入に依存しており、過去の事業の失敗で負債が残っていて借入過多に陥

っているケースなどもみられます。こうした問題をどう解決していけばよいか、後継者には相談相手がいないといった問題があります。一般的に後継者は財務が苦手です。顧問の会計士や税理士は先代とつながっていますから、後継者が頼りにすることはなかなか難しい。そこで後継者に財務をアドバイスできるのが金融機関の重要な役割ではないかと思います。第四に、先代と二代目、幹部社員との人間関係です。先代と二代目は企業内での関係とは別に親子の関係があり馴れ合いが生じてしまい、規律が緩んでしまうといった問題もあります。

さらに加えると、近年は、IT化、グローバル化、少子高齢化によるマーケットの変化、コンプライアンスへの取組み強化など事業を取り巻く環境が変化しており、中小企業はその対応に迫られています。消費者からの商品・サービスの品質や、仕入先からのコストに対する要求も厳しくなっています。これらが後継経営者の不安のタネになっています。以上のような後継経営者の不安について、金融機関の営業担当者が親身になって相談に乗ってあげることが大切です。

二代目社長をサポートする際の注意点

後継経営者のサポートでは、次の点に注意を払いましょう。

①現経営者と後継経営者とは別々に面談の機会を持つ

価値観の異なる両者が同席すると、なかなか本音の話し合いができません。

②会社が良くなるという視点で接する

金融機関の営業担当者はニュートラルな立ち位置が強みです。借入金利については厳しい交渉相手となる経営者でも、後継者の育成が話題となると態度が変わる場合もあります。会社の成長を共に考えていく、そのためのコストとして金融機関と付き合い合ってもらおうという関係

が金融機関にとっては重要です。とくに他社の事業承継の好事例は興味を持たれますので紹介することが有効でしょう。

③後継者の話をよく聞く

時には愚痴を聞いてあげることも必要です。

④現経営者と後継経営者のタイプの違いを見分ける

それぞれの特長に合った接し方をしてください。要は、お互いの関係を壊さない配慮が必要です。

⑤同世代や後継経営者の仲間を紹介する

金融機関内の経営者ネットワークなどを紹介しながら、後継経営者同士の集まりをサポートしていきましょう。ネットワークはお互いの悩みや苦しみをシェアできるメリットのほか、ビジネスマッチングに発展する可能性もあり、結果として企業の成長にも結びつきます。

⑥財務分野を支える

金融機関の営業担当者に最も求められるのは、後継経営者の財務分野を支えることです。記帳や試算表作成などの「経理」はどの会社でもやられています。しかし、資産をどのように効率的に運用していくかが「財務」であり、財務戦略をしっかり立てている中小企業は多くはありません。後継経営者に財務分野のアドバイスをすることはまさに金融機関の大きな役割です。後継経営者の資金繰りに対する過度な不安感を取り除いてあげる、その対価が金利（≒コンサルフィー）という考え方もできるわけです。後継経営者と財務状況を共有することができれば、不安の解消だけでなく新規事業への資金ニーズの把握にもつながることでしょう。

事業承継は経営計画から。ポイントは人材育成と商品開発

中小企業の事業承継のスタートは、経営計画書作りから始まります。

経営体系図をご覧ください。中小企業の経営革新を図っていく中で大事なポイントを図式化したものです(図表1)。

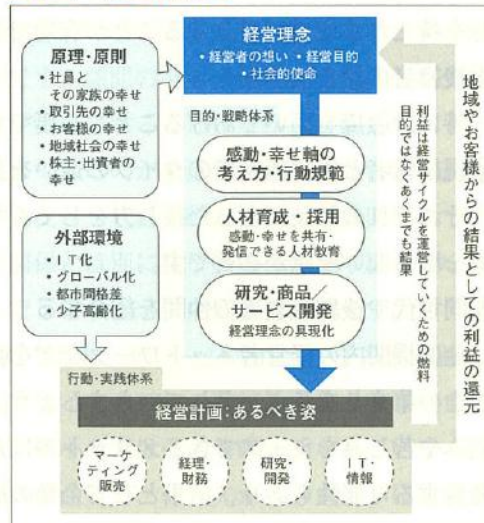
営業担当者の皆さんも取引先を見る際には、「人材育成・採用」と「研究・商品/サービス開発」が機能しているかをチェックしてみてください。ものづくり補助

金や小規模持続化補助金などの国の支援制度の狙いもその点にあります。全国の業績良好な企業をリサーチしてみると、いずれも「研究・商品/サービス開発」機能が発揮されていて、付加価値の高い商品・サービスを提供することで収益を上げていることがわかります。今日「仕入れて売る」だけのビジネスは価格競争に巻き込まれ生き残りが難しくなっています。中小企業も他にはまねのできない商品・サービスを展開できなければなりません。大きな市場で勝つという売上優先の考え方から脱却して、小さな市場で付加価値の高い商品で勝負する、後継経営者にはそういった考え方を持ってもらい、それを具現化する第一歩が経営計画ということです。

事業承継サポートのポイントは「事業の魅力」と「後継者」

事業承継には、①事業の魅力、②後継者、③実現可能性の3つの視

図表1 経営体系図



点があります(図表2)。

通常よくフォーカスされるのは、③実現可能性の自社株対策、相続対策、承継対策などの税対策や法対策です。しかし、本当に重要なのは①事業の魅力です。「事業に将来性がない」「子供に継ぐ意思がない」といった理由で廃業に至るなど事業承継がうまく進まないのは、事業に魅力を感じられないからでしょう。中小企業にとっては①事業の魅力度を常に高めていき、②後継者の育成を図らなければ成長は見込めません。そういった観点から、企業を見ていく必要があると思います。

では、事業承継に当たって後継経営者にはどのような使命があるのでしょうか。第一に会社を継続させること——利益計上、リスク管理、法令等遵守です。第二に社員の力を結集させること——ビジョン、リーダーシップ、実績、成功体験です。第三に経営革新を行うこと——新商品・新サービスの開発です。金融機関としては、新規事業や大型の投資案件に先に目がいきがちですが、企業においてはまずは商品開発であり、それを販売するのが社員の力であり、その結果、新事業に資金を投入していくことになります。

後継経営者との間で信頼関係を築くことができれば、それは現経営者の絶大な信頼へと結びつきます。金融機関と当該企業との取引は長い期間に及ぶでしょう。地域の中小企業と喜びも悲しみも苦しみも共にしていく、共に成長していくというのが地域金融機関で働くことの醍醐味でもあります。皆さんが後継経営者のサポートを通じて、地域における中小企業の成長を促すことを願っています。

図表2 事業承継3つの視点

①事業の魅力	事業力、付加価値力、市場力、未来力、財務力、人材力
②後継者	人間力、実務能力、実行能力、人脈力、仕事力、学習力
③実現可能性	親族内承継、社内承継、社外承継、M&A、廃業