



CHUBU ASSOCIATION OF CORPORATE EXECUTIVES

活動報告書

「事業承継の現状と課題」

～ 金融機関が「経営者の思い」に寄り添うために ～

令和3年3月



中部経済同友会

金融の役割と未来を考える委員会

1. 事業承継の現状と課題

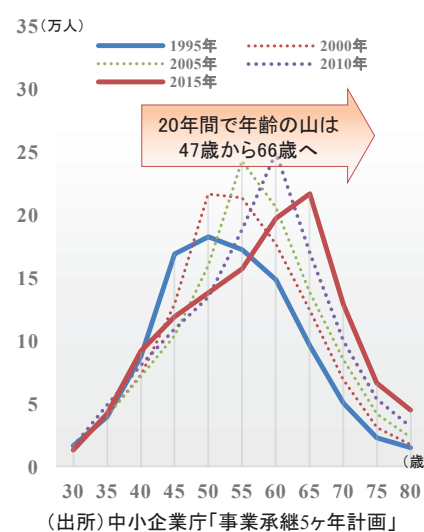
(1) 現状 ～「ものづくり」を支える中小企業の経営者は高齢化が進展。事業承継は「待ったなし」

- ・東海3県で日本全体の1割弱を占める中小企業において、経営者の高齢化が急速に進展。(図表1)
- ・また、60歳以上の経営者の過半が廃業を予定。事業の将来性不安や後継者不在が主な理由。(図表2)

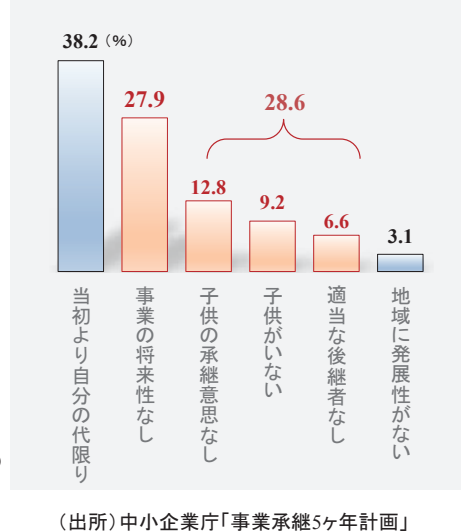
(2) 課題 ～更なる存在感の発揮に向けて、金融機関の取り組みには改善の余地あり

- ・各金融機関の積極姿勢もあり、相談件数は増加傾向(図表3)。但し、取引への影響を危惧する企業側の懸念払拭や、金融機関側の企業理解度・信頼感の不足といった課題も多く、まだまだ改善の余地あり。

【図表1】経営者年齢の推移



【図表2】廃業予定企業の廃業理由



【図表3】引継ぎ支援センターへの紹介件数



2. 事業承継を実施した企業・専門家からの視点

(1) 経営者・専門家の思い

- ・通常、事業承継の実現には5～10年の長い期間が必要。
- ・取り扱う情報は極めてセンシティブで、相談相手との信頼関係が大前提となる。
- ・事業承継とは、そうした長期にわたる信頼関係をベースに、「経営者の思い」に寄り添うこと。
- ・そもそも事業承継を検討する以前に、企業・事業の課題・将来性や業界環境に対する深い理解が必要。

(2) 金融機関への期待と課題

- ・金融機関は、2～3年で支店長・担当者が入れ替わるため、中長期的な人間関係を構築しづらく、企業や業界環境への理解が浅いケースが多い。
- ・また、センシティブな情報は金融機関(特にメインバンク)に知られたくない、という心情面のハードルも。
- ・短期的な視点による自社都合重視・ノルマ重視の提案が多い。契約後の事後フォローも疎かな印象。
- ・金融機関には、幅広い取引先ネットワークを活用し、後継者同士の交流や研修の場を提供してほしい。
- ・相続税対策やM&Aに係る提案はもとより、企業価値の向上や後継者の育成等、中長期的な観点での企業支援にも期待。

3. サプライチェーン維持・強化の視点

(1) 調達側企業の思い・金融機関への期待と課題

- ・各サプライヤーは、技術力・コスト競争力・供給能力の点で必要不可欠な存在になってほしい。
- ・事業承継は、部品供給の継続のみならず、従業員の雇用確保の観点にも目配りを。
- ・全Tierの状況把握は難しい。「困っている企業」に関し、金融機関からのサポートには期待するところ大。

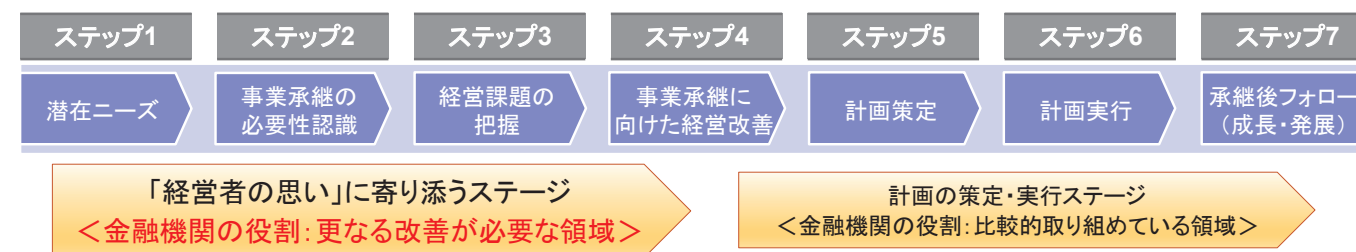
(2) サプライヤーの思い・金融機関への期待と課題

- ・各サプライヤーとも生き残りに苦心する中、目指すべき姿や方向性に関する調達側企業からの情報がなく、将来的な事業の「サステナビリティ」への不安や迷いが大きい。
- ・事業承継とは「何を繋ぐか」が問われている。経営者の思いを尊重すれば「ハッピーリタイア」も選択肢であり、業界全体・サプライチェーン全体の中で、産業競争力を維持する方策を考えることも重要。
- ・技術開発力や資金力に乏しい中小零細サプライヤーにとって、調達側企業・金融機関の支援は不可欠。

4. まとめ ～金融機関の果たすべき役割とその方向性

(1) 事業承継に係る実行ステップからみた考察

- ・事業承継のステップ別にみると、これまで金融機関は、ステップ後半に実施する計画策定、実行段階における具体的手法の提案・策定や資金供給面では、従来から相応の支援を実施してきたと考えられる。
- ・一方、本質的に求められている役割は、中長期的な信頼関係をベースに、特に事業承継のステップ前半(もしくはその前段階)において、経営者・企業の思いに寄り添い、ともに悩み・考える、という点にあり、今回の委員会活動で寄せられた意見からは、その期待に十分応えられていない現状が浮き彫りに。



(2) 金融機関が果たすべき役割の方向性

- ・足許のコロナ禍で経営者の危機意識が高まり、従来以上に事業承継を提案・議論する機会が増加。幅広いネットワーク等の強みを活かし、よりプロアクティブに金融機関が存在感を発揮する絶好の機会。
- ・「経営者の思い」に寄り添うためには、経営者・企業との信頼関係深化に向けて、中長期的視野で、金融機関のご都合主義(ノルマ主義・担保主義等)から脱却する具体的な取り組みの強化が必要。
- ・また、産業全体やサプライチェーンを維持・強化する観点から、金融機関相互の連携はもとより、取引先・行政機関・財界団体等の多岐にわたるステークホルダーとも、既存の枠組みを超えて縦軸・横軸で相互に連携・交流を図っていくことも重要。(本委員会の取り組みも、その一助であったことを期待)

目次

I. はじめに.....	1
II. 委員会活動概要.....	2
III. 事業承継の現状と課題.....	3
IV. 事業承継を実施した企業・専門家からの視点.....	8
V. サプライチェーン維持・強化の視点.....	12
VI. まとめ.....	15
(資料編)	
資料 1. 講演記録・資料.....	18
資料 2. 令和 2 年度金融の役割と未来を考える委員会委員名簿.....	45

I. はじめに

1. 本委員会の活動の方向性

当委員会は、2019 年度に、従来の「財政・金融問題委員会」から「金融の役割と未来を考える委員会」へ名称変更を実施した。その背景には、現在急激に進展している社会構造・産業構造の変化がある。高齢化や人口減少といった社会構造の変化、Society5.0 の進展等に伴う産業構造の変化が進展する中、今後わが国および地域経済の持続的な発展には、これらの構造変化に柔軟に対応していくことが不可欠である。

こうした認識のもと、当委員会では、名称変更とあわせて活動方針についても見直しを行い、「変革の時代における金融」を大テーマに掲げ、社会構造および産業構造の変化に伴って生じる問題や課題に対し、「中部」と「金融」の視点から問題意識を深掘りしていく方針とした。

委員会の名称変更後、最初となる具体的テーマ選定については、構造変化の根源的問題である人口減少に基づく問題であるとの観点、ならびに地域の経済力維持のために喫緊の課題であるとの観点を踏まえ、最終的に「事業承継」を選定した。

当委員会は、銀行・信金・証券・保険といった金融業界の会員が過半を占める構成となっていることも踏まえ、業界横断的な目線をもって、中部における「事業承継」にどう向き合うべきか、あるべき姿・目指すべき姿を考察した。

2. 活動の進め方

事業承継を支援する公的機関、実務に携わる専門家、実際に事業承継を実施した企業、サプライチェーントップ企業の方々を講師として招聘し、講演会・意見交換会を開催することで、事業承継の現状と課題を理解するとともに、率直な意見交換を通じて金融の果たすべき役割について検討を進めた。

3. 本書の位置付け

本書は、金融の役割と未来を考える委員会の活動報告であり、構成は以下の通り。

- (1) 委員会活動の内容報告
- (2) 事業承継問題に対して金融機関が果たすべき役割の方向性

令和 3 年 3 月

中部経済同友会 金融の役割と未来を考える委員会

委員長 中村 昭彦

副委員長 伊藤 行記

副委員長 尾山 英樹

副委員長 田中 秀明

副委員長 寺尾 達朗

副委員長 渡辺 克久

II. 委員会活動概要

当委員会では、「事業承継」を活動テーマに、以下の通り、講演会・意見交換会ならびに正副委員長会議を実施した。

1. 第1回 講演会・意見交換会

〔開催日〕 2019年12月4日

〔テーマ〕 事業承継に関する課題と金融に期待される役割

〔講師〕 独立行政法人 中小企業基盤整備機構 中部本部
事業承継コーディネーター 水野 輝彦氏

2. 第2回 講演会・意見交換会

〔開催日〕 2020年7月1日

〔テーマ〕 ① 親族内承継
② 第三者への事業承継
③ 専門家の目から見た事業承継

〔講師〕 ① マツオカ建機株式会社 代表取締役社長 松岡 賢 氏
② 株式会社サカキ L&E ワイズ 代表取締役 榊 宏之 氏
③ アタックスグループ 代表パートナー 西浦 道明 氏

3. 第3回 講演会・意見交換会

〔開催日〕 2020年10月16日

〔テーマ〕 自動車業界の変革期におけるサプライチェーン強化の取り組みについて
〔講師〕 トヨタ自動車株式会社 調達本部 本部長 熊倉 和生 氏

4. 正副委員長会議

開催日	議題
2019年7月1日	当委員会の活動テーマ・活動計画案
2020年7月8日	1年の委員会活動の振り返りと、今後の活動テーマ案
2020年10月30日	活動報告書の内容検討

III. 事業承継の現状と課題

第1回の講演会・意見交換会では、まず事業承継の現状と課題への理解を深めるべく、事業承継を支援する公的機関の立場から、独立行政法人中小企業基盤整備機構の事業承継コーディネーター・水野輝彦氏にご講演をいただいた。

1. 講演概要

(1) 事業承継の現状

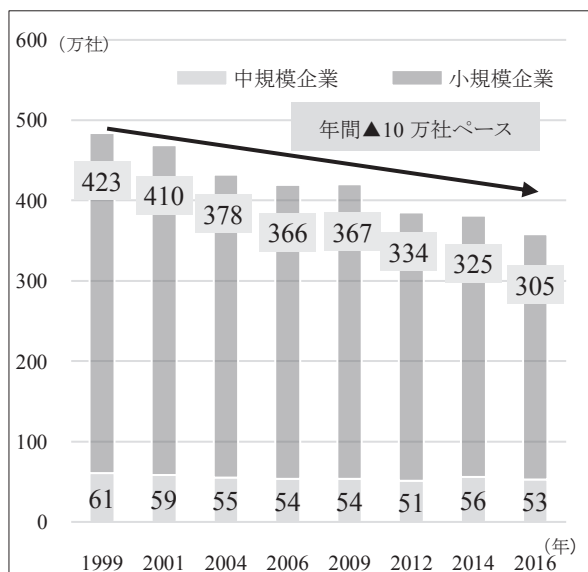
事業承継を進める上で、経営者は「いつ」・「誰に」・「何を」承継するか、という3つの決断が必要となる。「何を」承継するかという点も極めて重要であるが、その前提となる「いつ」・「誰に」という観点でも事業承継が進んでいない現状を確認しておく必要がある。

① 中小企業数の減少と経営者の高齢化

中小企業数は減少を続けており、かつ経営者年齢も年々上昇を続けている。中小企業庁によると、中小企業・小規模事業者は年間約10万社減少しており（図表1）、経営者年齢層の山は、1995年に47歳であったところ、2015年には66歳と20歳近く高齢化していることが分かる（図表2）。

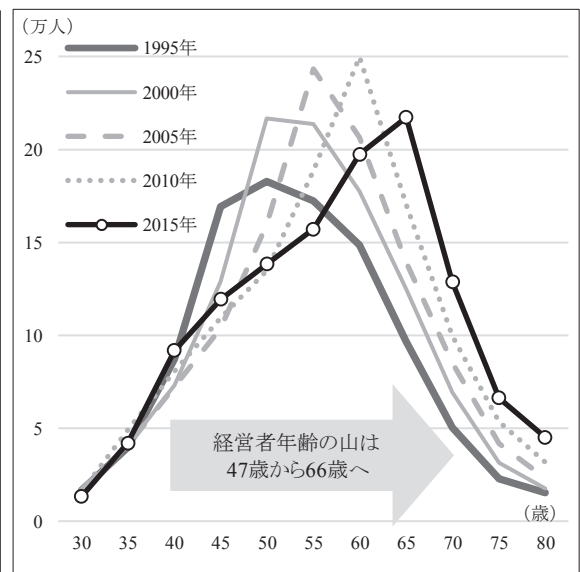
東海3県（愛知・岐阜・三重）の中小企業数が日本全体の中小企業数の1割弱を占めていることからみても、当地域の経済力を維持するという観点で、事業承継は喫緊の課題であると言える。

【図表1】中小企業者数の推移



（資料）中小企業庁「2020年版中小企業白書」

【図表2】経営者年齢の推移



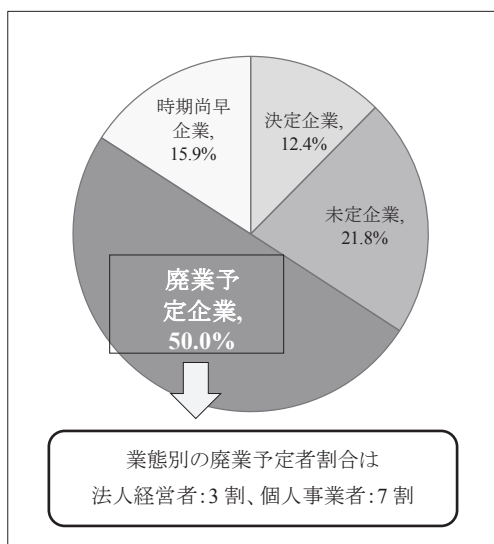
（資料）中小企業庁「事業承継5ヶ年計画」

② 後継者の決定状況・廃業理由

経営者引退の平均年齢は 67～70 歳。事業承継の準備には 5 年～10 年程度を要することが多いことを踏まえると、本来的には遅くとも 60 歳前後には事業承継の準備に着手する必要がある。

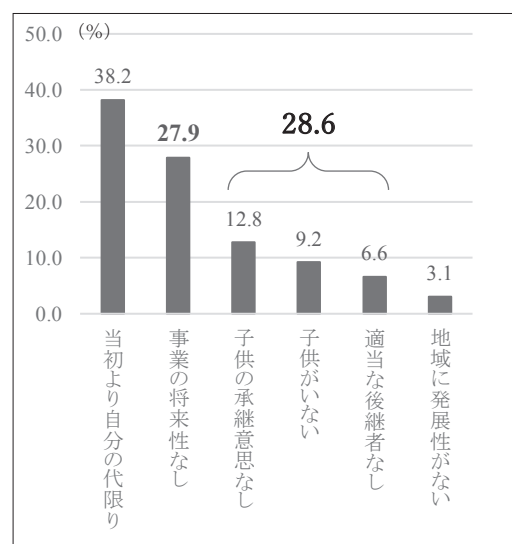
今後、多くの中小企業が事業承継のタイミングとなるところ、60 歳以上の経営者のうち、後継者が決まっている企業は 12.4%に過ぎず、逆に 50.0%が廃業を予定（図表 3）している。その主な理由は、「事業の将来性不安」に加え、「後継者不在」が 3 割を占める状況にある（図表 4）。一方、周囲から事業承継を勧められた場合は後継者の決定割合が高い傾向にあることは、金融機関の役割を考える上で示唆に富む結果と言えよう（図表 5）。

【図表 3】 60 歳以上の経営者の後継者決定状況



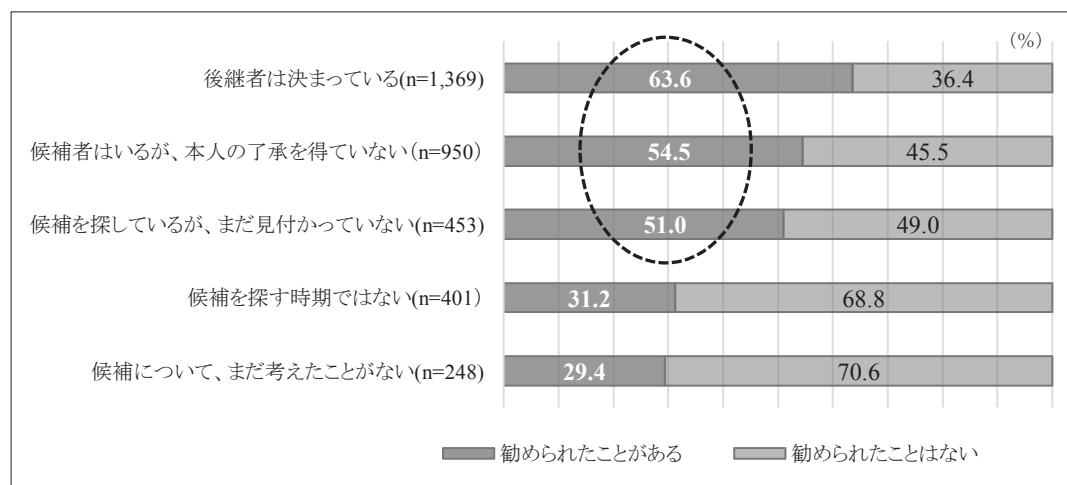
（資料）中小企業庁「事業承継 5 ヶ年計画」

【図表 4】 廃業予定企業の廃業理由



（資料）中小企業庁「事業承継 5 ヶ年計画」

【図表 5】 後継者の選定状況別「経営や資産の引継準備を勧められた割合」



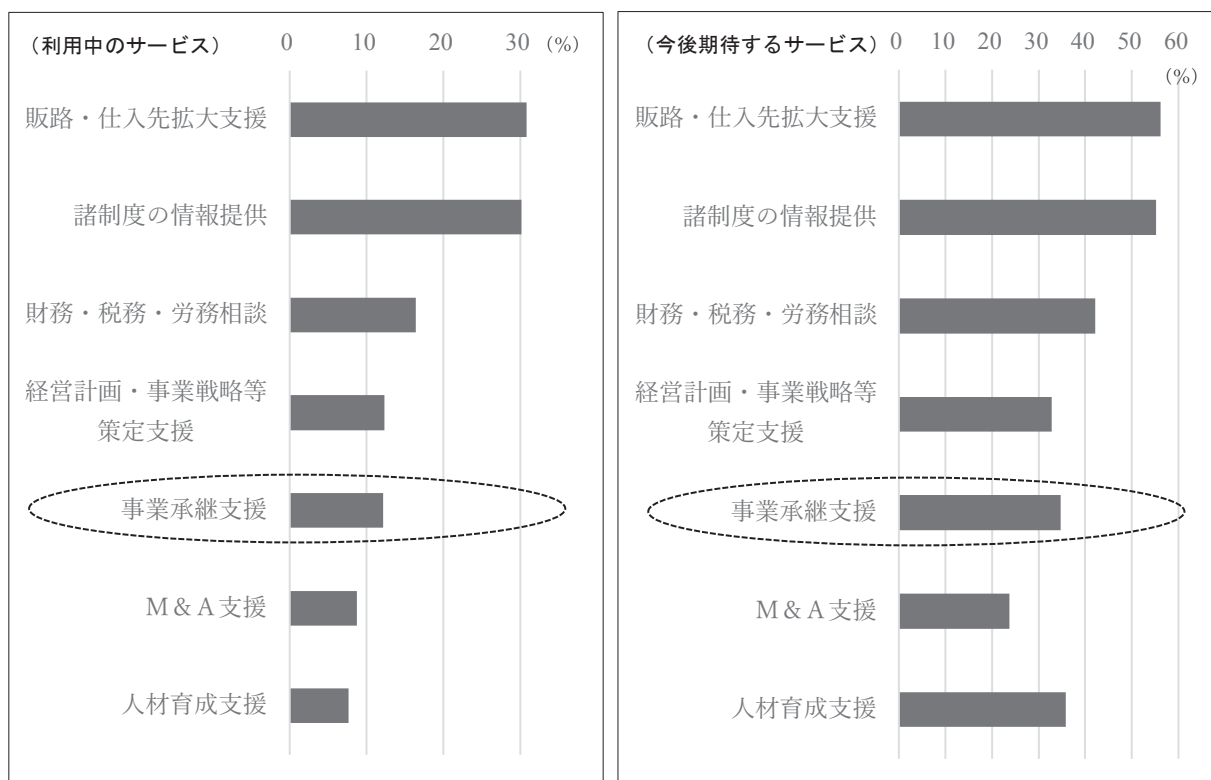
（資料）中小企業庁「2017 年版中小企業白書」

(2) 金融機関への期待

各企業が金融機関に求める経営支援サービスは、「販路・仕入先拡大支援」、「諸制度の情報提供」、「財務・税務・労務相談」に次いで、「事業承継支援」の比率が高くなっている（図表 6）。

各企業の事業承継支援に対する金融機関への期待は、各種経営課題の解決に向けた支援と同様に極めて高いことが分かる。

【図表 6】金融機関の経営支援サービス（成熟段階企業の「利用中」および「今後期待する」サービス）



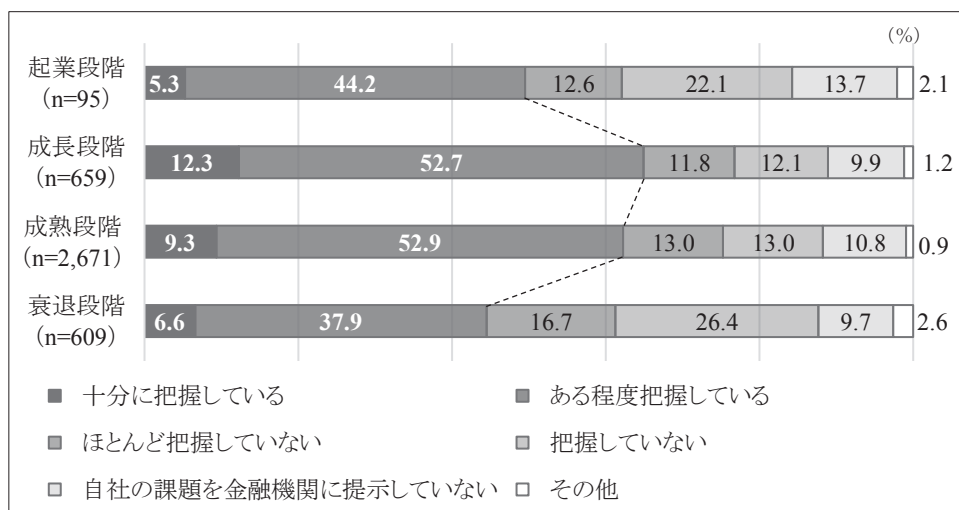
(資料) 中小企業庁「2016年版中小企業白書」

(3) 金融機関の課題

上述の通り、事業承継支援に対する金融機関への期待が高い一方で、金融機関が自社の経営課題を「十分に把握している」と回答している企業は1割にとどまっており（図表 7）、事業承継支援の前提となる経営課題の理解度については必ずしも高い評価を得られていない。

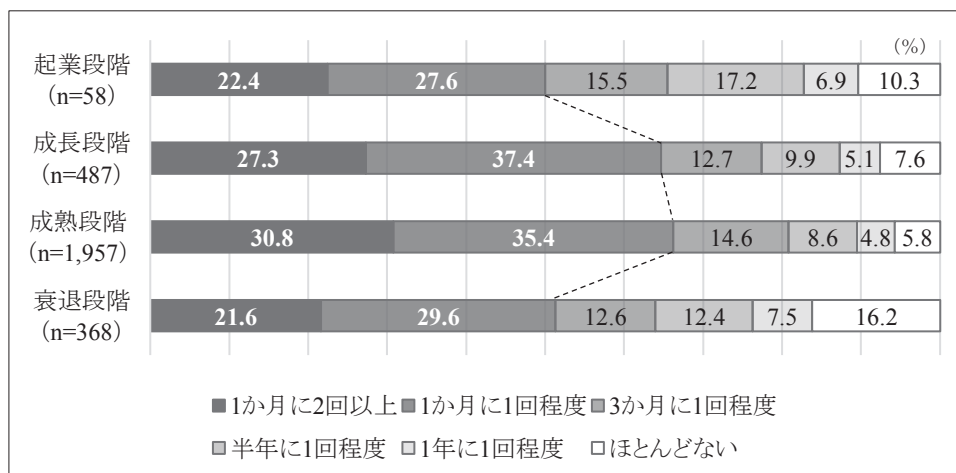
また、メインバンクとの関係性についても、特に企業が衰退段階に入ると面談頻度が減少する傾向にある（図表 8）。こうした関係の希薄化が、企業との信頼感や企業理解度に対する低評価に繋がっていると考えられ、「担当者交代時の丁寧な引継」や「担当業界知識の修得」といった点とあわせ、金融機関の改善が必要な課題と言える。

【図表 7】 自社経営課題についての金融機関の理解度（企業の成熟段階別）



（資料）中小企業庁「2016年版中小企業白書」

【図表 8】 メインバンクとの面談頻度（企業の成熟段階別）



（資料）中小企業庁「2016年版中小企業白書」

2. 委員からの意見

講演の後、講師・各委員を交え、意見交換会を実施した。主な意見は以下の通り。

(1) 事業承継の前提（事業継続性に関する視点）

- ✓ 大手自動車メーカーの M&A を支援しているが、Tier1 ですら生き残れるかわからない状況にあると考えている。こうした中で、「今後も事業が安定的に継続できる」ことを所与として事業承継の議論を進めることは本質から外れている印象。事業承継以前の問題として、そもそも事業が存続可能かどうか、という点に対して、より危機感を持って対応する必要があるのではないか。（証券）

(2) 事業承継が進まない理由

- ✓ 早く引き継ぐことがリスクだと考えている経営者が多いことも事業承継が進まない一因ではないか。金融機関が持っている多くの事例を活用しながら、事業を引き継がないことのリスクを広く認識してもらうような活動にも取り組んでいかないといけない。（都銀）
- ✓ 根本的に人は嫌なことは考えたくない生き物。「幸せ」とは、「お金」、「健康」、「世の中とのつながり」だが、経営者は「世の中とのつながり」を手放したがらず、先送りしたいという気持ちが強いことが事業承継を難しくさせている。第二の人生を設計する中で、何か別の喜びを持ちながら社会とのつながりや健康を維持し、お金を維持できるプランを提案しなければ事業承継が進まないと考えている。（生保）

(3) 金融機関の取り組みについて

- ✓ 製造業が集積する当地区にとって、事業承継が進まずサプライチェーンが崩壊することは何としても防がなければならない。各金融機関が業態別にバラバラで対応していても解決できる問題ではないので、地域の金融機関が縦軸・横軸で連携するとともに、国・中小機構・行政等も含めてしっかり連携して取り組んでいく必要がある。（都銀）

IV. 事業承継を実施した企業・専門家からの視点

第2回の講演会・意見交換会では、事業承継の実例を踏まえた考察を深めるべく、実際に事業承継を実施した企業や専門家の立場から、以下の通り、ご講演をいただいた。

1. 講演概要

(1) 親族内承継を実施した企業の事例

〔講師〕 マツオカ建機株式会社 代表取締役社長 松岡 賢 氏

① 事業承継開始の契機とプロセス

約20年前に代表取締役だった父親の急逝を受け、母親が代表取締役となり、自分は営業部長として入社。当初は、母親が経営全般、自分は部門責任者・営業・構造改革と、役割を分担しながら長い時間をかけて徐々に経営全般を承継。対外対応についても、母親が仕入先・金融機関、自分がお客様・同業者と分業し、経営と同様に時間をかけて承継してきた。

② 今後の課題

母親が保有する自社株式の相続税問題が大きな問題となっている。企業価値が向上するほど相続税も上がってしまう構図だが、「如何に利益を出さないか、如何に株式価値を下げるか」ということに腐心するのは本来の企業経営の姿ではない。

持株会社、利益圧縮、資産圧縮、保険、事業売却といった対応策も検討したが、どれも決定的な解決策とは言えない状況。今後も様々な手立てを研究し、その組み合わせを検討しながら、長い時間をかけてしっかりと納税できるような計画を立てていくしかないと考えている。

③ 金融機関の課題

自分は母親との関係が良かったので長い時間かけて贈与を受けることができたが、周囲からは、会長が80代なのに依然として株式80%所有しているケースや、父親と疎遠だから承継の話ができないといった話も聞く。こうした場合には、金融機関や支援機関といった第三者が、親子間の関係性にまで介入するような課題解決が必要になってくるかもしれない。

(2) 第三者への事業承継を実施した企業の事例

〔講師〕 株式会社サカキ L&E ワイズ 代表取締役 榎 宏之 氏

① 事業承継開始の契機とプロセス

自分の子供には承継の意思がなく、親族にも候補者がいなかった。社員への承継も検討したが、最終的には奥様の反対や個人保証の問題もあり引き受けてもらえず断念。自分自身にも健康不安がある中、今後の人材獲得や事業成長に向けた投資を決断するならば、自力では難しいと思うようになっていった。

銀行には話をしたが、2～3年のスパンで相談したいという期待に反し、短期的なノルマ達成に追われているとしか思えない提案が続き、嫌気がさしていた。

こうした中、たまたま現在の親会社会長と展示会で出会った際に話をする機会に恵まれた。その後も議論を続け、双方の課題やシナジーが合致するとの結論に達し、大手上場会社のグループ傘下へ入る決断をした。当社にとっても、今後の事業展開に大きくプラスになり、100年続く企業になるために必要なことだと最終的に判断した。

② 金融機関の課題

取引銀行には中期的な視点での提案を期待していたところ、ノルマ達成や手数料獲得のための提案が非常に多い。第三者承継相手の紹介も受けたが、そもそも当社を理解せぬまま自行の取引先を紹介してくる等、紹介力も非常に乏しいと感じた。

ノルマ優先でなく、長い付き合いができ、かつ支援の結果として、社業・社会の発展につながっていくような、本当の意味での事業承継に向けた提案のできる金融機関であって欲しい。

(3) 専門家の目から見た事業承継

〔講師〕 アタックスグループ 代表パートナー 西浦 道明 氏

① 事業承継問題に対する認識

事業承継問題は、相続税が払えないという相続税対策の面と、後継者がいないという後継者問題の二つの側面がある。事業承継税制が創設される前の 2017 年までは、相続税問題という側面が大きかったが、現在は後継者問題のほうが大きな課題となっている。

経営者年齢の高齢化が進む一方、社長の平均引退年齢は 70 歳。今後 10 年のうちに大きな社会問題になる。また、40 年前は 80%以上が親族で承継していたが、最近では親族外承継が 65%に達しており、社会構造が大きく変化していることも認識すべきである。

② 後継者育成について

自分自身の経験では、顧客の大半が社員または親族に承継しているケースとなるが、後継者を何年かけて育成するかが問題。引退を意識してから後継者育成を考えることが多いが、それでは遅いと言わざるを得ない。日本人は働き続けることが好きで後継者を育てないという傾向にあるが、後継者にポテンシャルがあっても、育成には少なくとも 10 年はかかることを認識すべきである。できれば 30 代のうちから経営計画の立案・決定といった経験を積ませ、「経営者としての覚悟」を醸成するとともに、その前提となるべき、いい人材を採用して育てるという「社員力の確保」も重要。

また、現社長が引退した後も、会社が 30 年以上隆々と栄え続けられるか、という点も重要な判断基準である。「モノ・ヒト・カネ」の条件に照らし、これらが揃わないとなれば、キャッシュアウトや廃業も選択肢ではないか。

2. 委員からの意見

講演の後、講師・各委員を交え、意見交換会を実施した。なお、第1回講演会・意見交換会にてご講演いただいた中小企業基盤整備機構の水野氏に、意見交換会におけるコーディネーター役をお願いした。主な意見は以下の通り。

(1) 後継者について

- ✓ 同族経営で後継者がいる場合は、子供の時から経営方針を植え付けることが大事。自身も親から「人間力を磨け」と言われ続けてきたが、まずは人格を確り形成し、その上に経営スキルを積み上げることが必要。(リース)
- ✓ 社長候補には、一番伸びる30代後半に経験を積ませることが大事。営業・生産・計画・経理・人事といった幅広い実業を早くから経験させるべき。グループ会社を作って社員に任せることも一考に値する。(コンサル)
- ✓ 事業承継は準備が大切。社長が亡くなってから相談に来るケースが多い。能動的に準備を開始し10年スパンで考えていく必要がある。(コンサル)
- ✓ 会社の将来に対する明確なビジョンを持ち、社員の気持ちを掴み、社長に意見を言える人でなければならない。(物流)
- ✓ 一番大事なのは覚悟。経営理念を体現できるかは、覚悟の有無次第。自分の人生をこれに懸ける、と決めた人を信じて託すしかない。(コンサル)

(2) 金融機関の課題

- ✓ 事業承継は極めてセンシティブな事柄で、信頼関係のある相手でないとは相談しづらい。金融機関は2～3年ごとに異動があるが、長期的な展望に立って相談できるような体制をぜひ構築して欲しい。(リース)
- ✓ 銀行員が経営者の思いを受け止めて動くには経験不足が否めない。腹を割って相談できる関係を作るためにはコンサルと連携して踏み込むことも検討すべき。(シンクタンク)
- ✓ 例えば、長期間にわたって個人運用の相談ができるファンドマネージャーのように、長い目でみて相談のできる人が増えると有難い。(物流)

(3) 金融機関への期待

- ✓ 日頃から経営者と信頼関係を築き、中長期的な会社の事業戦略・経営戦略、言い換えれば「経営者の思い」に寄り添うことが最も求められている。相続税対策やM&A提案も良いが、企業価値向上や後継者育成等にも金融機関からの支援強化が求められているのではないかと。(コンサル)
- ✓ 金融機関のネットワークを活用した後継者同士の交流会に参加したことがあるが大変勉強になった。こうした機会を多く設けて欲しい。(商社)

V. サプライチェーン維持・強化の視点

第3回の講演会・意見交換会では、サプライチェーン維持・強化の観点から事業承継の課題を考察すべく、当地区のトップ企業であるトヨタ自動車株式会社・調達本部長の熊倉氏にご講演をいただいた。内容は以下の通り。

1. 講演概要

(1) トヨタ調達の基本スタンス

調達の原点は「仕入先との共存共栄・相互繁栄」にあり、仕入先との Win-Win の関係が全ての活動の土台。「クルマづくりを通じて社会に貢献する」との創業理念を実現するためには、安定的な利益確保に向けた原価低減の不断努力が必要。

仕入先と一体となって知恵を出し「原価をつくりこむ」ことで、ひいてはグローバル競争の中で日本の競争力を維持・強化することにも繋がると考えている。

(2) 自動車業界を取り巻く環境

業界環境は、電動化・中国の台頭・自然災害・コロナ対策といった環境変化や脅威に晒されている。

事業承継に関しては、サプライチェーン全体として、仕入先の社長高齢化・後継者不在、開発力・技術力に関して挑戦意欲を持つ会社の少なさ、事業継続（受注継続）に対する危機感の乏しさ、といった問題意識を強く持っており、まさに「ものづくり承継の節目」にあると考えている。

(3) 調達と仕入先の取り組み

こうした中、当社としても仕入先の経営リスクを早期に把握するとともに、問題発生を未然に防ぐための予兆管理を強化している。財務軸や事業承継軸毎に予兆着眼点を設定し、定点観測や振り返りを通じた予兆把握のレベルアップを図っている。

また、コロナ資金繰り対応では、サプライチェーン全体で取り組んだが、仕入先（特に Tier2 以降）の状況・課題を十分に把握できていないとの課題も浮き彫りになった。こうした反省も踏まえ、仕入先のデータベース化や、「電動化企画展」、「新規拡販チャレンジ」等、仕入先に「寄り添う」活動に引き続き取り組んでいきたい。

(4) 金融機関への期待

事業承継・資金繰りの問題に直面しやすい Tier2 以降の中小仕入先に対し、特に資金面で支援をお願いしたい。

また、環境変化の中で仕入先との活動を見直す中にあっても、「日本のものづくりを守るためのサプライチェーンの維持・強化」等は重点テーマとして引き続き注力する予定であり、金融機関には当社・Tier1 仕入先との継続的なコミュニケーションをお願いしたい。

2. 委員からの意見

講演の後、講師・各委員を交え、意見交換会を実施した。なお、第2回に引き続き、中小企業基盤整備機構の水野氏に、意見交換会におけるコーディネーター役をお願いした。主な意見は以下の通り。

(1) 調達側企業の思い

- ✓ 環境が大きく変化する中、仕入先には、まずもって競争力のある会社になって欲しい。事業承継は、その後の問題。現在の仕入先は当然全て必要な存在ではあるが、サプライチェーンを維持・強化していくためにも、技術力・コスト競争力・供給能力等の観点から、より必要不可欠な存在を目指して欲しい。(調達側企業)
- ✓ サプライチェーンにおける事業承継は、部品供給の継続ということだけでなく、従業員の雇用確保・維持の観点も重要だと考えている。(調達側企業)

(2) 調達側企業への期待・要望

- ✓ 各仕入先とも生き残りに苦心する中、目指すべき姿や方向性に関する情報が乏しく、事業のサステナビリティへの不安や迷いが大きい。中小零細のサプライヤーにも情報が伝達されるよう、可能な限り取り組んで欲しい。(都銀、地銀)
- ✓ 技術開発力は乏しいが、価格と供給を何とか維持している零細仕入先は多い。こうした先が生き残るためにも、技術開発面や資金面で、大手素材メーカーや金融機関の支援が得られるよう、手を差し伸べてあげて欲しい。(メーカー)
- ✓ 創業家の後継者がまだ若く、調達側企業の人材派遣でリリーフ的に社長になってもらっている会社がある。こうした人材支援は大変ありがたいと思う。(サービス)
- ✓ 中小零細サプライヤーの中には、コロナで赤字企業も出てきている。例えば調達側企業が2割減収になると、4次5次は8割減収となる構図もあり、調達側企業がサプライチェーン全体に与える影響度の大きさについては改めて認識して欲しい。(信金)

(3) 事業承継についての考え方

- ✓ 後継者不在で廃業を決意した仕入先があった。M&A 等の手段によって事業を繋ぐことはできても、「経営者の思い」を繋ぐことはできない。ドライかも知れないが「ハッピーリタイア」を支援することも各 Tier の責務。今後も類似の事例が出てくると思うが、如何にサプライチェーンを維持し、ひいては業界・産業の競争力を繋ぐことができるかという点が事業承継のポイントであり、各 Tier の使命でもある。(メーカー)

(4) 金融機関への期待・要望

- ✓ 調達側企業としては、直接取引関係のある Tier1 の情報は把握している一方、サプライチェーン全体の状況把握はなかなか難しい。サプライチェーンを安定させるという観点から、資金面のみならず様々な課題に対して「困っている企業」に関し、金融機関からの支援には期待するところが大きい。(調達側企業)
- ✓ 資金力に乏しい中小零細サプライヤーにとって、金融機関の支援は不可欠であるが、不動産担保や個人保証が事業承継の障害となるケースも多いことは認識して欲しい。(メーカー)
- ✓ 担保や保証解除について、個別にみると難しいケースも多いが、一方で不動産担保や個人保証に依存しない融資も進んできている。(地銀、信金)
- ✓ 近年は事業承継に関する相談が非常に増えてきている。金融機関としても、各サプライヤーのグループ戦略や後継者育成の観点で、プロアクティブに議論させてもらう機会が増えてきているので、早期着手のメリットと必要性もあわせて説明している。(都銀)
- ✓ 調達側企業が大きな問題意識を持っていることを再認識した。金融機関としてもサプライチェーンの各取引先と確りコミュニケーションを継続していきたい。(都銀)

VI. まとめ

1. 事業承継に係る実行ステップからみた考察



事業承継のステップ別にみると、これまで金融機関は、ステップ後半に実施する計画策定以降の実行段階において、相続税対策・自社株評価対策やM&Aの提案といった具体的手法の提案・策定や資金供給面では、従来から相応の支援を実施してきた。

一方、本質的に求められている役割とは、中長期的な信頼関係をベースに、特に事業承継のステップ前半（もしくはその前段階）において、経営者・企業の思いに寄り添い、ともに悩み・考える、という点にある。

今回の委員会活動で寄せられた意見からは、金融機関のご都合主義（ノルマ主義・担保・保証主義等）、担当者の頻繁な異動に伴う中長期的な信頼関係構築の難しさ、経営課題に関する担当者の理解不足等を指摘する声が多く、事業承継に関する支援を求めている取引先の期待に十分応えられていない現状が浮き彫りになった。

2. 金融機関が果たすべき役割の方向性

近年、各金融機関が積極的に取り組んでいることもあり、事業承継に関する相談を受ける機会は着実に増加傾向にあったところ、足許のコロナ禍で経営者の危機意識が更に高まっており、従来以上に事業承継を提案・議論する機会が増加している。

こうしたチャンスを見逃さず、金融機関が持つ幅広いネットワークや他社事例・ノウハウ等の強みを活かしながら、よりプロアクティブな活動を展開することができれば、金融機関がその存在感を発揮できる絶好の機会であることを深く認識すべきである。

本委員会でも指摘のあった諸課題に対しては、専担者設置による長期リレーション構築に向けた取り組みや、担保・保証のない資金支援等、既に対応を始めている課題もある一方、何れも完全に解決したと言える段階にはない。真の意味で「経営者の思い」に寄り添うためには、経営者・企業との信頼関係深化に向けて、中長期的視野で、金融機関のご都合主義から脱却する具体的かつ不断の取り組み強化が不可欠である。

また、産業全体やサプライチェーンを維持・強化する観点から、金融機関相互の連携はもとより、取引先・行政機関・財界団体等の多岐にわたるステークホルダーとも、既存の枠組みを超えて縦軸・横軸で相互に連携・交流を図っていくことも重要な点である。本委員会の取り組みも、その一助であったことを望みたい。

以上

