

基調講演

信用金庫と中小企業の事業承継

水野 和郎 氏

(瀬戸信用金庫 会長)

司会 これより基調講演を始めさせていただきます。ご講演いただきますのは、瀬戸信用金庫会長の水野和郎さんです。昭和47年3月に名古屋商科大学商学部商学科を卒業されたあと、昭和47年3月に瀬戸信用金庫に入行されました。その後、平成20年6月常務理事、平成22年6月専務理事、平成26年6月より理事長に就任されまして、令和2年6月から会長に就任されておられます。また、その間、平成20年9月には名古屋商科大学大学院マネジメント研究科修士課程を修了されまして、平成27年5月から名古屋商科大学地域活性化研究センターの特任教授と務めていただいております。

本日、ご講演いただきますタイトルは、「信用金庫と中小企業の事業承継」ということになっております。それでは、どうぞよろしく願いいたします。

* * *

ただいま、ご紹介いただきました瀬戸信用金庫の水野でございます。お引き受けするときには、まさか、これだけお偉い先生方がいらっしゃるものだと知らずに、通常の学校の講義の半分ぐらいを話せばいいのかなと思って、軽くお引き受けをしたところでありまして、聞きましたら大変なことだなというようなことで、なかなか難しい話ができませので、中小企業の事業承継と信用金庫の関係といったところでお話をさせていただきます。そういうことですので、よろしく願いいたします。

それから、一番最後のところに1枚、変な紙が入っておりますが、たぶん、皆さん、あまりご覧にならない『信用金庫』という業界誌が毎月出ております。そのなかに、「年男に想う」という、毎年、日本中に244の信用金庫がありますが、そのなかで年男になった理事長とか会長などに応募して書いてくださいといったことがありまして、


それに投稿したものです。私が入行してから50年間の日本の金融界のことが、ほとんどこのなかに入れてありますので、少し時間があつたときに、また目を通していただければと思っております。

では、早速、始めたいと思いますが、そもそも信用金庫と中小企業との事業承継は大変重要なこととして、これこそ本当に将来的に、われわれの経営の根幹を揺るがすぐらいの話です。そういったことで、今回、話のなかに入れさせていただいたということでありまして。



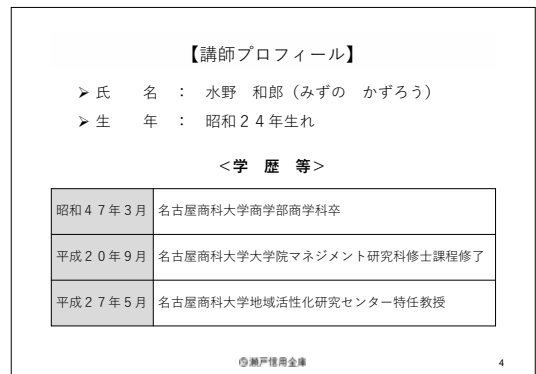
いつも私が使う表紙を少し、今回はかまっています。ご覧いただきたいのが、この1カ月前までは、この垂れ幕が「三冠」でした。あまり皆さんも垂れ幕をお作りになったことがないと思いますが、これを作りますと、実は20万円くらいかかります。お金のことを言っははいけません、20万円が1カ月でパーになりました。2週間くらい前ですか、四冠にられましたので、作り替えたものです。ビルの前には貼ってありますが、これを使ったのは、ここが初めてですので、もうひとつ自慢ではないですが、今、見ていただいておりますが、私の名刺では、これが一番受けています。これは何かと言いますと、瀬戸将棋文化振興協会といまして、瀬戸市と私どもが協力をして、藤井聡太君を応援しましょうと協会の会長もさせていただいています。こういう裏とか、いろいろところで載せまして、信用金庫の名刺を、会長の名刺を出すよりも、こちらの名刺を出して、裏を見てもらったほうが受けがいいということで、今日は持ってまいりました。これから少しずつつきたいと思います。

目次	
1. 自己紹介	
2. 瀬戸信用金庫について	
3. 地域金融機関について	
4. 事業承継の取組みについて	
5. 私が間近で見て感じたこと	



④瀬戸信用金庫 2

それでは、自己紹介をしまして、瀬戸信用金庫についてと地域金融機関、そして、事業承継の私どもの取組み方について、それから最後に、最近の事業承継について、私どもが感じていることについて、次のような形でお話をさせていただきたいと思います。



今も話がありましたように、私は昭和47年3月に、こちらの大学を、ちょうど日進学園の一期生です。あちらへ移ったときの一期生です。まだ今池からバスが出ていまして、玄関に大きな石がありますあたりでバスを降りて、まだ道路整備がなされていない道でしたので、結構、ゴトゴトの道を歩いて校舎へ向かって行くと。最近、素晴らしい校舎になっていまして、それだけ変わったなあとと思っています。

先ほどの紹介にもありましたように、ちょうど50年間信用金庫にお世話になりました。先ほどの話にありましたように、MBAを平成20年に大学院修士課程を修了させていただき、私どもの修了証を持って、当時の理事長と副理事長のところへ持ってまいりましたら、「なんで、そんな余分なことをやるんだ」とお叱りを受けました。私は金庫からお金をもらってきたわけでも何でもなく、自分の余った時間を使って……。そもそも何のためにというよりも、勉強というのは自分のた

めにするもので、ちょっと気が付くのが遅かったですけれども、役員になってからという話で……。それも地下鉄に乗ってましたから、週末を無駄にする云々というキャッチコピーが目につきまして、それにつられて非常に無謀なチャレンジを、56歳くらいのときかな、非常にもう……。そもそもパソコンなんていうのは、人さし指ですすね、平仮名でしか打てないというような人が、若い人たちに交ざって、パソコンを一から習って、非常に苦勞をした記憶があります。それで随分と、後の仕事には役に立ちました。

<職歴>

昭和47年3月	瀬戸信用金庫に入庫
平成20年6月	常務理事に就任
平成22年6月	専務理事に就任
平成26年6月	理事長に就任
令和2年6月	会長に就任

©瀬戸信用金庫 5



これは先ほど皆さんにお配りしたものでして、もう一つ言いますと、これは私が好きな言葉で江戸時代の儒学者・佐藤一斎のものですけれど、「年男に想う」というのに書かせていただいたもので、だいたい、これを書いた人は、翌年、大抵やめていかれるということでしたが、たぶん「さっさと早く辞めろ」ということなのかなと思

いまして、後ろに追加していただきました。



少し信用金庫と銀行と、なかなかご理解いただけない業種ですので……。ちょうど、この前に、こちらの、向こう側に中京銀行がありますけれども、2日程前に、中京銀行と愛知銀行が経営統合されるという報道が出ていました。

愛知県の地銀というのは、名古屋銀行、愛知銀行、中京銀行の三つがあるわけですが、そのうちの二つが一緒になるということです。

当金庫が本店を構える瀬戸市は、1000年以上の歴史を誇る、古くからの焼き物の産地です。良質で豊富な陶土に恵まれ、「せともの」という言葉が焼き物の代名詞として知られています。平成29年には文化庁から日本遺産に認定されています。

- ▶ 人口 128,869人
(令和3年10月1日現在)
- ▶ 場所 名古屋市の北東約20kmに位置
- ▶ 地場産業 陶磁器産業

製造業従業者数の約4割、
製造業従業者数の約2割
が窯業・土石製品製造
(平成29年工業統計調査より)

©瀬戸信用金庫 8

私どもの本店を置きます瀬戸市については、皆さん、ご承知かと思いますが、陶器の町で知られていまして、平成29年には日本遺産に認定された町です。名古屋から北東に20キロくらいの位置しておりまして、陶磁器産業で栄えた町です。陶磁器産業は、まさしく、陶磁器、皿とかといったものですが、実はノベルティといいまして、鳥や馬車や人形などを瀬戸でつくっておりまして、そのほとんどがアメリカに、アメリカに限らず輸

出用につくられたものです。ですから、陶器の町と言いながら、瀬戸は輸出産業で栄えたという町です。

そのようなこともありまして、当金庫は82,83年頃ですかね、信用金庫でありながら外為の許可をもらった信用金庫、資格を取るわけですが、つまり、それくらい瀬戸市は、貿易で栄えた町ということです。現在は、人口13万人くらいですが、その13万人の町に旧東京銀行、旧東京銀行というのは、全国にある外国為替の銀行、その支店があったくらいの輸出量があったということです。東京銀行も撤退されてしまい、陶磁器産業というのは、随分と衰退をしてきましたかなという感じの町です。

瀬戸市には、窯道具を積み上げて作られた「窯垣」と呼ばれる瀬戸独自の美しい幾何学模様の景観や陶製の橋など、まちの随所に歴史や伝統、文化を感じることができる陶都ならではの街並みや、都市近郊にありながら自然が豊かなど、様々な魅力があります。

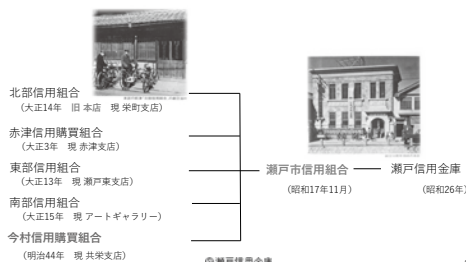


©瀬戸信用金庫

9

一方で、そういった歴史を残すものが、今でも自然のなかに残されており、「窯垣」など、土曜日や日曜日、休日などに散策に来られる方が随分いらっしゃいます。住んでいるところから1キロくらいのところで、「今日はちょっと人が多いな」と思うと、散策の方が出でられるというような町です。

当金庫の発祥は、明治44年7月に設立された今村信用購買組合までさかのぼります。当時は、みそ・しょう油など日用品の共同購入、販売の購買事業の2つを兼営していました。



©瀬戸信用金庫

10

それから、信用金庫の歴史についてですが、そもそも発祥は明治44年になります。今村信用購買組合がありまして、当時は、みそ・しょうゆなどの日用品の共同購入、そういったところから、こちらの神社の一角で始まり、110年くらいになると思うのですが、そういった信用組合の五つが、昭和17年に瀬戸信用組合に改組するわけです。そして、昭和26年に「信用金庫法」という法律ができましたので、私どもは信用金庫に改組されました。ここから昭和17年から計算しまして、来年でちょうど80周年になります。そんな歴史のある信用金庫です。

現在当金庫は、愛知県瀬戸市に本店を構え、瀬戸市や名古屋市などを中心に72店舗を展開する地域金融機関となりました。来年には創立80周年を迎えます。

- 所在地
瀬戸市東横山町119番地の1
- 理事長
成田 順一
- 設立日
1942年11月1日
- 店舗数
72店舗
- 後職員数
1,286人
- 預金積金残高
2兆1,792億円
- 貸出金残高
1兆 937億円
(令和3年9月末現在)



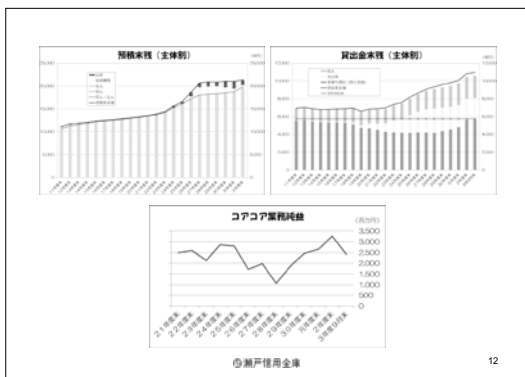
©瀬戸信用金庫

11

現在の私どもの概況ですが、瀬戸市が中心ですが、72店舗のうち名古屋市内だけで33店舗を構えております。中京銀行、愛知銀行もありますが、名古屋市内に33店舗をもっています。現在の理事長は成田順一です。店舗数が72、職員数が1,286人、預金積算残高が2兆1,792億円、そ

れから、貸出金残高が令和3年9月末現在で1兆937億円。

ちなみに、なかなかご理解いただけないので、ちょっと数値をもってまいりました。先ほど申し上げましたが、中京銀行がざっくりと預金1兆9,800億円くらいですので、うちよりも少し低いですね。貸出金はほとんど同じです。ざっくりと全金融機関で言いますと、地銀も含めると、私どもは60位に位置しています。中京銀行が64位くらいですから、私どものほうが少し業績が大きいのかなと思います。このような感じです。



ここが少し自慢話になるかもしれませんが、ちょうど私が理事長に就任したのが、平成26年です。この頃、前会長がおられましたので、なかなか私の思うとおりにには仕事ができなかったのですが……。この頃は、まだ「預金を増やせ」ということで、急に増強をさせた時代。

実は、平成26年というのは、金融界にとっては大変なことが起きた年です。起こったというよりも予感したといえますか。今も総裁をされています黒田東彦（くろだはるひこ）さんが、日本銀行の総裁に就任されました。そのときにおっしゃったのが「ゼロ金利政策」です。

皆さんも覚えてられると思いますが、そのとき黒田総裁は2年2%を通してしまいました。2年間で2%を成長させると。それからまだやっておりますが、10年近くずっと変わりません。そ

れどころか金利は、ゼロどころか、マイナス金利になってしまったということです。

それはまずいねということで、これを見ていただくと分かると思いますが、平成27年くらいから、貸出が一気に増えています。これは意図的に貸出を増やさなければいけないということで、2年前とは全く違った、要は貸出の増強に重きを置いた経営をやっておられました。おかげで、このあたりから……。コアの業務純益ですから、本当の商売だけで儲けた数字からのデータです。

この平成28年から、こんな状況です。これは令和3年9月ですから、まだ半年のところで25億円ぐらになっていましたので、あと半年残っていますから、今年もまた少しは上積みできるのではないかと考えています。そういう状況のときに、ふっと辞めると一番いいなというふうには思いますが……。ちょっと、これは自慢話になると思うのですが……。



これもちょっと、そのなかの一つかもしれませんが。「瀬戸信用金庫アートギャラリー」というのを令和元年5月につくりました。これは、先ほど、最初に紹介しました南部信用組合と合併したのですが、南部と北部は距離的に800メートルしかないところに店をつくったと、できてしまったわけですね。

なぜかという、瀬戸川という川が流れていて、川を挟んで組合ができると、今ですと川な

んですぐに橋を架ければ済みますが、当時の川は、やはり人の流れを分断するわけです。ですから、距離的には800メートルしかないのですが、北部信用組合、南部信用組合があったわけです。橋を架ければということに気が付かなかったのかなと思うのですが……。

ですから、名鉄電車の瀬戸駅へ行くのに、橋を回っていくところと、そのまま行けるところというような位置関係であったものですから、簡単に近いところということで、こちらを何とか店を一つ減らさなければいけないということで……。

ただ、それだけ歴史がある店ですと、信用金庫というのは、やはり地域の方々の金融機関なわけです。ですから、「おらが信用金庫」なわけです。ですから、本町支店の支店長というのは、地域では大変偉い人なので、もうともかく支店長を信じて、皆さんが集まっていたいて、今日まで来たということです。それを都銀だとか、メガバンクというように簡単に閉めるわけにもいかないわけです。

考えたのが、私どもが保存しています陶磁器だとか、有名な先生のを300点ぐらい持っているのかな。今ですといくらぐらいになるのか分かりませんが、当時はずいぶん高いものも。それから、北川民次さんという有名な方の作品がありまして、そういったものを飾ると、世に出しているものというか、見てもらおうと。うちの倉庫にずっとしまえばなしでしたから、一石二鳥というようなことでオープンいたしました。毎日、結構な人が来館してみえます。

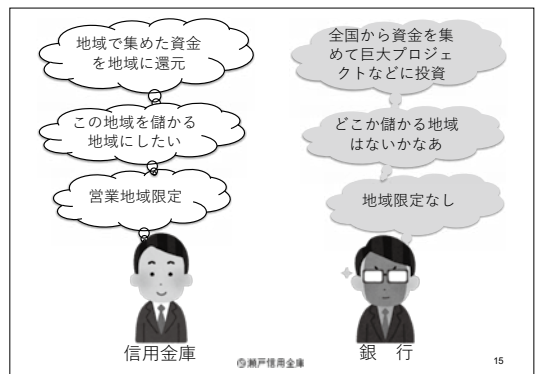
特に北川民次さんの絵画は、昭和四十何年かな……、ちょっと忘れましたが、今年もつくっていますけれども、53年間、年末にお配りするカレンダーの原画を北川民次さんが描いてくださっていて、それをカレンダーにして年末にお配りをしたと。ですから、50何枚の原画を持っている

わけです。

実は、その全部を見たのが2年前だったかな。2～3年前にNHKがふっと来られました。何かと思ったら、北川民次生誕100周年だということで、役所へ行って、「北川民次さんの作品が見たいわ」という話をしたら、「それなら瀬戸さんで見せてもらっていらっしやい」という話になって、全部の原画を出して、私自身、「そういえば、こういうカレンダーがあったな」というような記憶があるくらいで、地下に潜っていたという状況です。



それから、次、だんだん本題に近づいていきたいと思います。



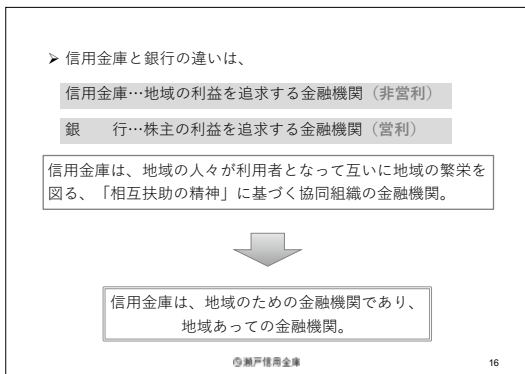
先ほど申し上げましたように、信用金庫と銀行の違いは、大きく言うとこんなところかなと思います。

まず、地域で集めた資金を地域で使っていただく。それから、この地域を儲かる地域にする。そ

れから、営業。これが一番大きな、先ほど言いました影響が出てくる事業承継と関係のあるところ です。

逆に、地銀は全国から資金を集めて、逆に言えば、十六銀行とか大垣共立銀行とかが、愛知県、名古屋にどんどん攻めてこられるというのは、ここに名古屋に儲かる地域があるということです。もっと言えば、東京へ行って、不動産の貸出をすれば、もっと儲かるとか、大阪へ行ったらもっと儲かると。

われわれは地域が限られていますので、今、申し上げたうちのエリアですと岡崎市の手前まで、それから、愛知県は尾張地区の愛知県まで。岐阜は多治見までしか入っていません。多治見は立派な金庫があるので、出ていくつもりもありません。そんなことで、これが大きな問題になってくるといふことです。



つまり、地域の利益を追求していくのが信用金庫です。銀行は株式会社ですから、当然のことながら株主の利益を追求するのが、当然の経営者の概念かなというようなことを思っています。

もう一つは、共同組織の金融機関ですので、相互扶助の精神があります。結局、信用金庫は地域のための金融機関であって、地域があつての信用金庫なわけです。このあたりが大きく違うところ です。

当金庫は、これまで「地域社会への貢献」などを経営の基本方針に掲げ、様々な事業活動を実施。それらの取組みは、国連が提唱する持続可能な開発目標（SDGs）の理念や目指すゴールに合致しており、SDGsの達成に向けた取組みを推進するため、令和元年12月に「せとしんSDGs宣言」を表明。

せとしんSDGs宣言

瀬戸信用金庫はSDGsへの取組みを通じて、持続可能な地域社会の実現に貢献いたします。

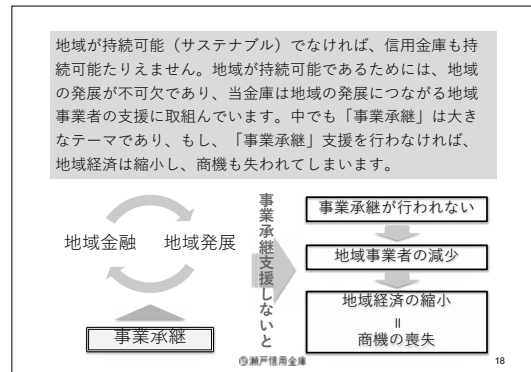


©瀬戸信用金庫

17

このへんは、もうすっきり行きたいと思えます。そもそも、このSDGsというのも、私どもは早い時期に手を挙げて宣言をいたしました。何かというと、先ほどから言っているように、信用金庫は地域から落ちこぼれを出さないという、私どもの経営理念があるわけです。地域から落ちこぼれを……。

SDGsの概念は、世界中のなかから落ちこぼれをつくらないという概念の下につくられたもので、その概念が一致するというので、ずいぶん広い意味合いで、今ですと、こういった17項目がありますが、われわれはその理念に基づいて手を挙げたのが、SDGs宣言をしたわけです。



つまり、地域が持続可能でなければ、信用金庫も持続可能とはならないということです。先ほど来、申し上げましたように事業承継がおこなわれない。それから、地域事業者の減少だとか、これは地域経済の縮小。われわれの商売相手がなくな

るという図式にあるわけです。ここで冒頭のタイトルの話が、ご理解いただけると思っているところです。



事業承継の4つのパターン

事業を継続する場合

親族内承継	子をはじめとした「親族」に承継 ・相続等による株式・財産の後継者への移転が可能であり、経営と所有の一体的承継が可能。
役員・従業員承継	「親族以外」の従業員に承継 ・能力の見極めが可能、経営方針の一貫性が期待できるが、株式等の移転や債務保証が問題となるケースが多い。
M & A (社外への引継ぎ)	「第三者（企業や創業者希望者）」に承継 ・広く承継候補者を求めることができ、経営資源・従業員雇用を守ることが期待できる。早めの取組みが肝要。

事業を継続しない場合

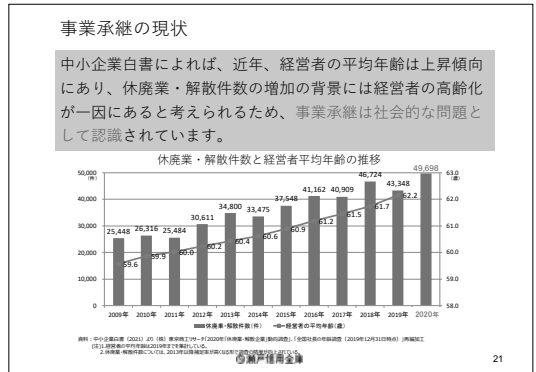
休業業・解散	事業活動停止（一般的に資産超過であり、倒産とは別） ・後継者不在による事業継続困難な先も含まれており、経営資源の消失は、地域経済にとって大きな損失
--------	--

ここからは事業承継の四つのパターンといいますが、事業承継というのは、よく考えてみると、特に中小企業という限定がありますので、そこをご理解いただきたいと思います。

われわれは地域内の中小企業としか、お取引ができないということですので、中小企業とは何ぞやといえ、現在だと資本金が9億円以内、従業員さんが3,000人以内の企業と取引ができると。これを超すところは、銀行と取引するということがあります。ですから、中小企業をまず理解すると。

この中小企業の事業を、私は四つしかないと思っています。親族へお渡しする。もう一つは、役員や従業員へ承継する。三つ目がM & Aです。これができないと解散だとか、休業業という

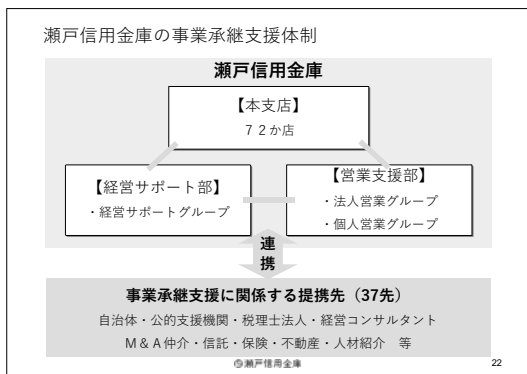
ことで、基本的にパターンとしては四つということになろうかと思います。



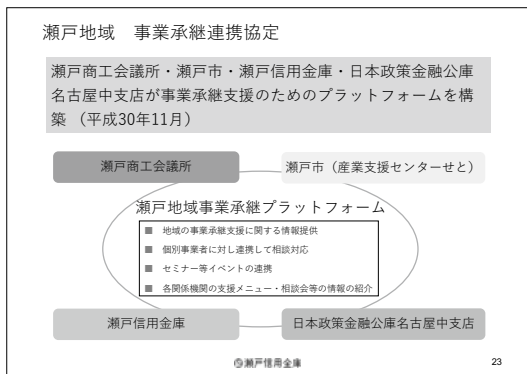
『中小企業白書』を読みますと、中小企業の経営者の年齢がどんどん上昇しております。たぶん、2020年には、コロナ禍で経営者の事業承継が決まっていなかった会社は、おそらく5万件くらいになっているというデータです。

ここがちょっとありませんが、先ほど言いました将棋の会長の他に、瀬戸旭法人会の会長もやっております。毎年、税制改正の提言を政府に出すのが一番の法人会の仕事です。全国に440ぐらいの法人会がありますが、瀬戸・尾張旭だけで、私どもの法人会員1,500くらいおられます。来年の提言事項の主張だとか、地元の国会議員だとかにお願いに上がるわけですが、そのなかで、わが国の大半を占める中小企業が直面している大きな問題が事業承継です。

中小企業庁によりますと、2025年には約127万社が事業を承継できずに、廃業の危機を迎えている。こういった記事が、提言をするわけです。その場合、中小企業が培ったノウハウが失われて、大変な日本の損失になるのではないのかということがいわれております。そういったこともあって、この事業承継は大変重要なものかということをご理解いただけるかと思います。



先ほど言いましたように、私どもは支店が72店舗、本部に経営サポート部というところがあります。その経営サポートグループの連中と、営業支援部、法人営業と個人営業が連携いたしましたして、事業承継支援に関する提携先は、自治体・公的機関・税理士法人・経営コンサルタント、M & A の会社など、37 と提携をしております。ただ、なかなか難しい。非常に難しいなということを思っています。



何とか簡単かというと、いろいろなどころの相談がうまくできないかということで、事業承継のためのプラットフォームを構築しております。私ども、それから瀬戸市、商工会議所、政策金融公庫等々とプラットフォームをつくって、先ほどの37の部署とも、どことも相談できるような体制を取っております。

瀬戸信用金庫の取引先事業者の現状

事業承継期を迎えている取引先においても後継者未定の先が多く、事業承継を課題としている事業者が多いと推測されます。また、事業承継支援は長期間にわたるため、継続的な支援が必要であるといえます。

【主要取引先の事業承継の状況】

代表者年齢65歳以上の先	うち、後継者未定※
主要取引先全体の3割超	54%

※後継者候補はいるが未確定の先を含む

【専門的な相談事案の進捗状況】

対象期間	相談件数	うち、完了件数※
平成29年度以降	159先	5先

※承継対策を継続中の先は含まず

©瀬戸信用金庫

24

しかしながら、私どもの取引先の調査をしましたら、65歳以上の経営者の先が、主要取引先全体の3割。私どもは、ざっくり15,000社の事業先とお取引していますが、その3割超。そのなかのまた5割超が、後継者が決まっていないということで、先ほどの例と、結構、話はかぶるわけです。

そのなかで、平成29年度以降に相談がされた方が159社あります。相談があった先が159しかない、ご理解いただいたほうがいいのかなと思います。おそらく、該当するところはいくらでもあるにもかかわらず、「本当に困ったな。早く金庫さんに話をしないとかな」と思った人が、残念ながら159しかないというような環境下にあります。

事業の継続に支障が生じるケース

以下の様な理由から、事業の継続に支障がでる場合が多く見受けられることから、早期・計画的に事業承継対策に取り組む必要があります。

- ・後継者が未定のまま、代表者が高齢になっている
- ・後継候補者（子・従業員等）の明確な意思を確認していない
- ・関係者（家族・従業員・取引先等）の理解が得られていない
- ・自社株式の保有状況、適切な評価額を十分に理解していない
- ・後継者に株式・事業用資産を移転・集中する準備ができていない
- ・借入金・債務保証の引き継ぎ準備ができていない
- ・後継者以外の相続人に対する財産分与の配慮が不足している
- ・自社の経営理念、技術やノウハウ等の見えにくい経営資源（強み）を後継者に伝えきれていない

©瀬戸信用金庫

25

理由はさまざまですが、先ほど言いましたように、代表者が高齢になってしまっておられる。明確な意思が伝わっていないとか、理解が得られな

いとか、自社株。この自社株の問題も大きな問題です。

先生方がたくさんおられますので、そういう方とお話しすると、質問の一つに、「あなたのところの自社株って、いったい評価はいくらですか」と経営者に聞いていただくと、おそらく経営者の方はほとんど答えられるところはありません。それから、借入金の問題、財産分与、経営資源を後継者に伝えきれないとか、本当にいろいろな問題がたくさんあるということかと思えますから、そのへんを少し言ってみます。

5. 私が間近で見て感じたこと

© 瀬戸信用金庫

26

中小企業の事業承継

- ・年寄り居場所がなくなるから（暇になる）、手放さない
- ・創業社長は特に手離れが悪い → 想いが強い
- ・表面的には承継したが株を手放さない
- ・あと1年、あと1年と言っているうちに息子ももう60歳
 - 息子にとっては承継した時から次の承継を考えなくてはならない
- ・養子社長どううまくいかないことも・・・やっぱり娘がかわいい

地元陶芸業界の事業承継

- ・後継者は子供の頃から「仕事場が遊び場」だから、うまくいくケースが多い
 - 身近で色々な人たちと関わることで自覚が生まれやすい
 - 一方で、後継者は時代の変化に対応することが必要
- ・信用金庫は、先代に配慮しながらも、後継者の考えに寄り添うべきか

© 瀬戸信用金庫

27

結局、私が思うのは、特に中小企業の経営者は辞めてしまうとやる事がなくなるわけです。今、核家族化で、お子さんたちも別々に住んで、家へ帰ると奥さんと2人。私もそうですが、たぶん辞めたら、女房が嫌な顔をすると思うんですけど、家に帰ったら……帰るのではないですね。朝から家にいるわけです。朝ご飯をつくらなければ

いけないわ、昼ご飯もつくらないといけないとなると、女房も嫌だと言いますわね。

社長でいけば、朝、起きて、うろうろ行くところがあるわけです。会社へ行って、「こうこう、これが汚い」とか、「あそこを片せよ」とかやることのあるものですから、なかなか居場所がない。「あと1年、あと1年」と言っているうちに、息子さんも60歳を超えてしまったと。65歳になっても、まだ相談しないと、このようなことです。

地元の陶芸業界は、そういう面では子どもの頃から工場を見ていて、お祖父ちゃん、お父さんがつくっている轆轤（ろくろ）などで遊んでいた。こういう人は、意外と事業承継というか、技術の承継がやりやすいことがあるかもしれません。

地域社会による企業がバランスの役割

- ・先代の信用を利用できるけど、「目に見えないルール」でしばられる
 - 皆が見ているから勝手なことではできない、逆に斬新なこともできない
- ・信用金庫も地域と一蓮托生であり、その役割の一部を担っている

コロナ禍での事業承継

- ・コロナ禍で先行き不安から事業承継を延期する会社も多い
 - 経営面では自社への理解を深め、現経営者の経営方法を学ぶ良い機会
 - 事業再構築など思い切った行動を起こすタイミングかもしれない
 - 財産面では、一時的な業績悪化は自社株下落につながるため、株式移転する好機
- ・信用金庫は企業の短期収益ではなく「事業性評価」による長期的支援

もらう側からは言えない！！

© 瀬戸信用金庫

28

次には、ガバナンスの役割。先代の信用を利用できるけれども、ルールがあって、みんなが見ていると、なかなかそういう面では、先代の意向というのですか、おそらくお分かりいただけると思いますが、先代のおっしゃることは、「言うことを聞かないかんよ」というようなことで、裏返して言うと、なかなか事業継承ができないということです。

最近では、コロナでの事業承継は、先行く不安から、逆に事業承継を延ばそうとか、経営面では自社の理解を深めて、経営方法を学ばいい機会に

なったのではないかということ。それから、コロナの間に事業再構築ということで、いいタイミングかもしれないということです。

それから今、もう一つは、先ほど言いました株式です。一時的な業績悪化は株式の評価を下げることになりますので、こんなところでいい機会かもしれません。

当金庫としては、冒頭に申し上げましたように、地域がなければ、われわれの商売が成り立たないということから、非常に長期的な支援をしてもらいます。結果的には、先ほど言いましたが、お父さんはやるのがなくなって、なかなか渡しにくい、渡さない。もう一つ大きな問題は、息子さんから「はよ譲ってよ」とは、たぶん……。この二つだと思うわけです。「早く譲ってよ」と言ったら、「おまえを先に、俺を殺すぞ。俺に死ぬと言うのか」と、こういうことになるので、私どもの今日の結論は、やはりお父さんの居場所をつくってあげる。地域でもいいし、何でもいから、つくってあげると。

それから、息子さんからは、自分からは絶対に言い出せないと。この二つが、もう本当に事業承継を遅らせる大きな要因だと思います。不思議なことに……。

もう時間が来てしまいますので、あれですけど、2カ月ぐらいの間に、私のところへ相談に来られたというか、直接、金庫に50年もいますと、古いお取引先があるわけです。直接、話しに来て

くださるんですけど、その人は、もう15年ぐらい、50歳ぐらいの息子さんに渡したと言っておられました。印刷業の方だったんですけど、その息子さんが印刷業が、だんだんと今、コロナの影響もあって、業績が悪いということで、大きな工場を売却されて、機械も売却されると。経営者としては、当然、そういうことをやられたわけですが、お父さんが来られて「裁判をやる」と言って。「何ですか」と聞いたら、「息子が勝手に売ってしまった」と。俺が大事に育てたやつを売ってしまったと。

何をやっていなかったと言いますと、社長は渡したけれども、株は祖父ちゃんが持ったままだったわけです。これも、そういうことで、渡したつもりだけど……というようなことです。

最近、そんな話があったということで、事業承継は本当に、最終的には、中小企業の場合は、そうやってきますと相続の問題まで絡んでくるので、いろいろな要素を先生方に見ていただいて、経営者の方に教えていただけるとありがたいかなと思います。

拙い取り留めのない話でありましたが、私ができるのは、このお父さんの居場所をつくってあげること。息子さんからは絶対に言ってこられないので、そこは、ご理解してもらおうということだけ、今日の話の締めにしたいと思います。どうもご清聴ありがとうございました。