

株式は承継できても、判断基準は承継できない

株式会社東京経営ばんく 代表取締役 永見達也

この記事の結論

事業承継で銀行が見ているのは、株主構成ではなく判断の連続性です。

株式の移転は期限までに終わりますが、判断基準は創業者が話せるうちにしか承継できません。

そして格付の定性評価が動くのは、後者です。

ある相談の場面

「株式のことは、税理士の先生と進めています。あとは、まあ、大丈夫でしょう」
創業 50 年を超える建設会社の会長が、そうおっしゃいました。年商 40 億円ほど。
息子である専務は 48 歳で、入社してすでに 20 年が経っています。株式の移転は設計済み。役員構成も決まっている。取引銀行への挨拶も、来月に予定されている。
準備としては、よくできています。

私は、隣にいらした専務にひとつだけ質問しました。

「A 社さんとのお取引、20 年以上続いていますね。もし来期、A 社さんからの入金
金が 2 か月遅れたら、会長はどう判断されると思われますか」

専務はしばらく黙ったあと、こうおっしゃいました。

「……分かりません。父なら、続けると言うかもしれないし、切ると言うかもしれない」

私は、これが事業承継の現場で最もよく見る光景だと思っています。書類は整っている。名義も移る。それなのに、**会社が明日どう判断するかは、まだ一人の頭の中にしかない。**

多くの会社が、まずここに手をつける

事業承継と聞いて着手されるのは、たいてい次の四つです。

- 株式の移転（贈与・譲渡・納税猶予の適用）
- 代表権および役員構成の移転
- 個人保証の引き継ぎ
- 個人資産と法人資産の整理

これらはすべて必要です。期限があり、税額が動き、放置すれば選択肢が減っていく。優先度が高いのは当然ですし、税理士・弁護士・司法書士という専門家も揃っています。

問題は、これらが終わったときに「承継は済んだ」という感覚が生まれることです。

しかしこの四つは、いずれも**名義の移転**です。誰が株を持つか、誰が代表印を押すか、誰が保証するか。所有と権限の話であって、**判断の話ではありません**。

後継者が引き継ぐのは、会社ではなく、会社の意思決定です。そこが空白のまま代表印だけが渡ると、後継者は毎回ゼロから考えることになります。

創業者と二代目が一緒に仕事をして、ポイントポイントで創業者が説明することで判断基準が共有されている場合もありますが、ほとんどの会社ではそこまで意識して判断基準を承継している少ないのが実情です。

銀行側から見ると、それはどう映るか

ここからは、私が29年間、貸す側にいて見てきた話です。

代表者が交代すると、銀行は必ず社内で稟議を上げ直します。面談では「ご丁寧にご連絡ありがとうございます」で終わりますが、内部では格付の定性評価が動いています。

そこで見ているのは、株主構成ではありません。**この会社の判断は、社長が変わったあとも予測できるか**。ほぼ、それだけです。

具体的には三点です。

一、経営方針の継続性

前期まで説明を受けていた方針が、代表者交代後も維持されるか。ここが揺れると、それまでの事業計画の前提が崩れます。

銀行にとって、計画の前提が崩れることは、**数字が悪くなること以上に扱いにくい**のです。数字の悪化は、原因が説明できれば稟議に書けます。前提の崩壊は、書きようがありません。

二、意思決定の体制

新代表が単独で決めているのか、役員会が機能しているのか。

創業者の単独決裁は許容されます。長年の実績という担保があるからです。しかし後継者の単独決裁は、その担保がないぶん、そのままリスクとして評価されます。同じ「社長が決める会社」でも、代替わりの前後で意味が変わる。ここは、多くの後継者が想定していない点です。

三、説明の一貫性

半年前と今回で、同じ質問に同じ答えが返ってくるか。会長に伺った話と、社長に伺った話が食い合わないか。

ここがずれると、担当者は「この会社は、誰に聞けばいいのか分からない」と判断します。この状態は、格付以前に、**稟議を書きにくくします**。書きにくい先は、案件の優先順位が後ろになります。それが金利や期間に、静かに反映されていきます。

実務上、もう二点

一つは、借入契約の条項です。代表者の変更を報告義務や期限の利益喪失の事由として定めている契約は、珍しくありません。シンジケートローンや財務制限条項付きの証書貸付では、むしろ標準的です。承継の局面でこの条項の存在を把握していない会社は、実感としてかなり多い。契約書を全件並べて条項を確認する作業は、株式の設計と同じタイミングで着手すべきものです。

もう一つは、経営者保証です。「経営者保証に関するガイドライン」には事業承継時の特則があり、前経営者と後継者の双方から二重に保証を取ることは、原則として求められない整理になっています。ただし、これは自動的に外れるものではありません。法人と経営者個人の資産・経理が明確に分離されていること、財務基盤が確保されていること、適時適切な情報開示によって経営の透明性が保たれていること。この三点を、**会社側から示していく必要があります**。

つまり銀行から見た事業承継とは、株主が誰になったかの確認ではなく、**判断の連続性が保たれているかどうかの審査**なのです。

では、どう整理するか

「判断基準を言語化しましょう」と申し上げても、創業者はまず書けません。本人にとっては当たり前すぎて、言語化の対象になっていないからです。「勘ですよ」と笑われて終わります。

ですので、抽象的な質問はしません。過去の**具体的な判断**を、一件ずつ掘ります。

私が使っているのは、次の三つの問いです。

問い一 「この判断を、なぜそちらに決めましたか」

理由ではなく、決め手を聞きます。「取引を続けた」ではなく、「続けると決めたその瞬間、何を見ていたか」を聞く。多くの場合、決算書ではない何かが出てきます。そこに基準があります。

問い二 「反対の判断をしていたら、何が起きていましたか」

これを伺うと、その方が何を守ろうとしていたかが見えます。守るものが分かれば、基準の輪郭が出ます。

問い三 「同じ状況がもう一度来たら、同じ判断をされますか」

ここで「いや、今なら違う」と返ってることがあります。それは基準が更新されたということで、後継者にとって最も価値の高い情報です。創業者の思考の**変化の方向**が分かるからです。

この三問を、二十件から三十件の具体的な判断に対して行います。一回二時間、月二回で、半年ほどかかります。出てくるのは、額に掛ける経営理念ではありません。「この場合はこう考える」という、判断の集合です。

そしてこれを整理すると、会社に残りの二つのものが残ります。

- 一つは、後継者が迷ったときに参照できる**経営判断集**。
- もう一つは、金融機関に対して「当社の判断は、こう組み立てられています」と説明できる**資料**。

この二つ目が、意外なほど効きます。事業承継計画に、判断基準の承継プロセスまで書き込んでいる会社は、まだ多くありません。書いてあれば、先ほどの「三つの継続性」に対する、そのまま答えになります。

結論

株式の移転は、専門家に任せれば期限までに終わります。

しかし判断基準は、創業者がご自身の言葉で話せるうちにしか、承継できません。

そして銀行が定性評価で見ているのは、前者ではなく、後者です。

※ 本稿の事例は、複数の案件をもとに再構成したものであり、特定の企業を指すものではありません。

株式会社東京経営ばんく

社外 CFO・管理本部長代行 / 経営ナレッジ承継 / 金融機関取引アドバイザー
貸す側の論理を、借りる側の武器に。