

後継者との信頼関係はこうして築こう

①～③：荒谷司聖 (株)東都経営力向上センター
事業承継チーム
中小企業診断士
④～⑥：中原裕之 (株)東都経営力向上センター
事業承継チーム
中小企業診断士

ここでは、後継者と信頼関係を築くための取組みを解説します。

1 定期的に後継者と話す機会を作る

2016年9月に金融庁は「金融仲介機能のベンチマーク」を公表し、多くの金融機関が事業承継支援に取り組むようになりました。

また、17年7月、中小企業庁は「今後5年程度を事業承継支援の集中実施期間」と位置付けて「事業承継5ヶ年計画」を公表し、以降、様々な施策を打ち出しています。金融機関に対しては、積極的に事業承継支援を行うよう意識喚

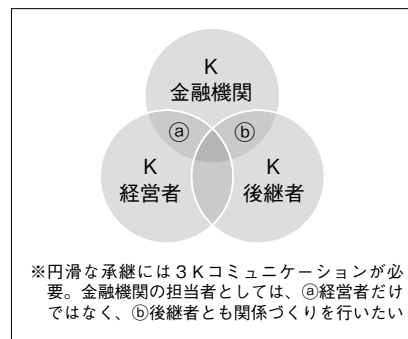
起を強化しているところです。

金融機関は事業承継支援を通じて取引深耕を実現できる一方で、代替わりを契機に融資等取引を失うこともあります。中小企業は「企業＝経営者」といえますから、経営者の交代は金融機関との付き合い方にも影響を及ぼします。これを忘れていては、事業承継後取引が終了しかねません。担当者は事業承継後を見据えて、後継者との関係づくりにも積極的に取り組むべきです(図表)。信頼関係を築いておけば、承継後、事業拡大や新事業展開に当たり相談をされるうえ、新たな融資につながる可能性も高まります。

月に1回15分程度の面談を

事業承継前の段階で、定期的に後継者と話す機会を作るとよいでしょう。具体的には、月に1回15

3Kコミュニケーション



2 後継者の懐に入り込むコミュニケーションを行う



後継者の懐に入るうえで、カギとなるのは前項①で述べた⑦後継者が話していて気持ちのいい存在になると、④当該企業や後継者の現状を聞き取るです。ここでは、この2つの方法を紹介します。

⑦後継者が話していて気持ちのいい存在になる

後継者と関係性を築いていくためには、とにかく「後継者が話していて気持ちのいい存在」にならなければなりません。後継者の状況を把握するためにも、後継者が話しやすい状況を作る必要があります。これには、後継者にとって気持ちのいい「聞き手」になることが重要になります。

話の入口はオーソドックスに自己紹介でかまいません。例えば以下のようなことを自己開示しま

- ① 出身：大阪府生まれ、東京都育ち
- ② 家族構成：父母、兄弟2人
- ③ 趣味：ゴルフ
- ④ 最近プライベートであった出来事
- ⑤ 最近気になるものやハマっているもの

自己紹介の中で、相手が少し気になるポイントや軽くツツコミたど、さらによいでしょう。ただし、自分が一方的に話し過ぎないように留意することも重要です。このような自己紹介により、後継者に「次は自分の話をしないとイケないな」と思わせることができます。

後継者が置かれている状況は様々です。社会に出て間もない人もいれば、社会経験は豊富でも家業に入ったのはつい最近という人



大げさな相槌でもよい

④当該企業や後継者の状況を聞き取る

当該企業の状況については、後継者が把握している範囲でかまいません。必ずしも経営者と同じように把握しているわけではないので、後継者が現在担当している業務を中心に話を聞いていくとよいでしょう。その中で、どんなことを把握していないのかや何が不得手なのかなどが見えてきます。

同時に、後継者の状況も聞き取れます。例えば社内での役割やこれまで行ってきたこと、入社何年

分程度の面談時間を持ちます。以下⑦～⑨のような段階取りで進めます。半年(訪問回数6～8回)を目安に「後継者が困ったときに真っ先に頭に浮かぶ存在」になることを目指しましょう。

- ⑦後継者が話していて気持ちのいい存在になる(目安…1回)
- ⑧当該企業や後継者の状況を聞き取る(目安…1～2回)
- ⑨基本的な財務の考え方やポイントをレクチャーする(目安…2～4回)
- ⑩事業承継の全体像をレクチャーする(目安…1回)
- ⑪事業承継に関する制度の概略をレクチャーする(目安…1回)

POINT!

- ・事業承継後を見据えて、後継者との関係づくりにも積極的に取り組む
- ・半年を目安に「後継者が困ったときに真っ先に頭に浮かぶ存在」になる

目か、頼りにしている人はだれか、自分が社長になったらどんな会社にしていきたいかなどをヒアリングします。

このような聞き取りにおいては、どんなに集中していても無言にならないようにしましょう。少し大げさに感じられるくらいの表情や相槌でも問題ありません。適宜メモを取るのも効果的です。ポイントは相手に「しっかりと聞いている」印象を与えることです。

質問は、尋問形式にならないようにしましょう。融資審査のような印象を与えてしまつては、後継者は不快になり台無しになります。

POINT!

- ・自己紹介により、後継者に「次は自分の話をしないとイケないな」と思わせる
- ・例えば社内での役割やこれまで行ってきたこと、入社何年目かなどをヒアリング