3 社長のこだわりが強い取引先へのアプローチ

「事業承継なんてまだ先の話」「死ぬまで現役でいたい」――そんな経営者の声は、決して珍しくない。特に創業社長や職人気質の経営者には、経営や業務に自身が直接関与することへの強いこだわりを持つ方も多い。

こだわりの強さは「大切にしている」という想いの裏返しだ。社長にとって、会社は「人生そのもの」とも言え、人生をかけて取り組んできた事業から離れることへの心理的ハードルは少なからず存在する。

そうした心情から、検討を先送りにしている、考えることと自体を避けているケースも多く、話の切り出し方は簡単ではない。金融機関の担当者としても、避けて通りたいと思いがちな話題ではないだろうか。

一方で、中小企業における円滑な事業承継の実現は、事業継続・経営基盤安定の観点から重要なテーマであり、金融機関の果たす役割も大きい。金融機関としても、後継者との関係性を早期に築いておくことは、将来の安定的な取引関係のためにも重要な布石となる。

他にも事業承継への関与を通じて、取引先の企業実態を深く理解することができ、与信判断の精度向上にもつながる。相続対策、保険、投資信託、M&A支援など、付随業務への展開も期待できる。

だからこそ強く意識したいのは、事業にかける経営者の想いに心から敬意を払い、寄り添う姿勢だ。金融機関としてのビジネスチャンスや自身の実績を目的とするのではなく、「社長が大切にしている事業の存続・発展に貢献したい」という想いを一義とすることが何より大切だ。こうした心構えが、社長と腹を割って話せる信頼関係構築のベースとなる。

経営者の過去や本音を深掘りする

支援のきっかけづくりとして有効なのが、経営者の過去をたどる問いかけである。「創業時、どんな会社にしたいと考えておられましたか」「社長として一番大変だったことは何ですか」といった質問は、経営者が自身の想いを再認識する契機となり、そこから「この想い・この事業を誰に託すか」という視点につながり得る。「同業の〇〇社さんは、息子さんに代替わりされたそうですね」など、他社事例を話題にすることも、自社の事業承継に視点を向ける契機となる。

社長の本音が出る瞬間を見逃さないことも重要だ。例えば「最近体調が気になってきて」「同世代の経営者が引退して寂しい」「息子にはまだ任せられない」といった発言や愚痴が出たときは、事業承継を話題にするチャンスである。ふとした雑談や悩みごとの中にある本音の一言を「よろしければ、もう少しお話を伺わせてください」とタイムリーに深掘りしていきたい。

後継者がすでに社内にいる場合、「〇〇さんも、もう〇歳ですね。社長が創業された頃と近い年齢ですね」といった一言が、社長の視点を変える契機になり得る。特に親族が後継者候補の場合、「まだまだ未熟」など感情的な判断を抱きがちなため、冷静な視点を提供することも重要だ。

「自社の株価算定をされたことはありますか」という一言が糸口になることもある。算定実績の有無によらず、事業承継を進めるうえでの課題や実施事項に気付いてもらうことで、背中を押せるケースもある。

社長の想いや課題を具体化する質問が有効

経営者が必要性を感じながらも、具体的な一歩が踏み出せていない場合には、以下のような質問が有効である。

- どのような状態になったら事業を承継できそうですか
- 事業を承継するにあたって課題やご心配な点はありますか
- 後継者に期待する条件は何ですか

事業承継は極めてセンシティブなテーマであり、社長にとっても一生に一度のことである。少なからず不安も抱えているはずだ。

悩みや課題は各社・各人で異なるため、万能なアプローチ手法はない。焦らず、決めつけず、踏み込みすぎず、相手の反応を見ながら丁寧に進めていく姿勢が重要だ。

事業承継支援のプロセスは長期に及ぶ。だからこそ、いまから動き出すことの意義は大きい。簡単ではないが、動かなければ何も始まらない。社長の心情に配慮した適切なコミュニケーションとお役立ちの気持ちがあれば、まいた種は必ずや花を咲かせるはずだ。●

図表1　経営者に事業承継を意識してもらうための面談時のポイント

❶経営者の過去をたどる問いかけ

- 創業時、どんな会社にしたいと考えておられましたか？
- 社長として一番大変だったことは何ですか？

➡ 経営者が自身の想いを再認識する契機となり、「この想いを誰に託すか」という視点につながり得る

❷社長の本音が出る瞬間

- 最近体調が気になってきて…
- 同世代の経営者が引退して寂しい…
- 息子にはまだ任せられない…

➡ ふとした雑談や悩みごとの中にある本音の一言を、タイムリーに深掘りしていくことが大切

この他にも、「〇〇さんも、もう〇歳ですね。社長が創業された頃と近い年齢ですね」「自社の株価算定をされたことはありますか」といった一言が、経営者に事業承継を意識させる糸口になり得る

（出所）本文を基に編集部作成

図表2　具体的な一歩を踏み出してもらう一言

- どのような状態になったら事業を承継できそうですか？
- 事業を承継するにあたって課題やご心配な点はありますか？
- 後継者に期待する条件は何ですか？

（出所）本文を基に編集部作成

POINT

▼社長にとって会社は人生そのものであり、事業から離れる心理的ハードルは低くない

▼社長の過去をたどる質問や本音を深掘りすることで、事業承継を意識してもらう