

本部へのトスアップの注意点と取引多角化のポイント

木内清章 産業能率大学講師

ここでは、事業承継案件を本部の専担者にトスアップする際の前さばきと、取引多角化に向けた着眼点を紹介する。

と分からない情報もあるだろう。

ヒト・モノ・カネで 経営者の情報を整理

一つには、現経営者である社長と家族との関係性である。例えば子どもが三人いて、長男はすでに当社で仕事をしており後継者と決めている状況だ。この場合に相続が発生したら、他の二人はおそらく不満を言い立てるだろう。自社株式を欲しがることなくとも、それに見合うだけの財産分与を要求するおそれがある。

もう一つには、当社の主要な仕入先・販売先などの関係性だ。これまで経営者の属人的な手腕で取引関係を築いてきた先は、経営者が自分から誰かに交代した場合、取引関係が大きく後退してしまう可能性が高い。こうした内容も、通常の財務分析をベース

にしたヒアリングではなかなか出てこない話であり、経営者が退くことを前提とした対話であればこそ得られる情報であろう。

この他、経営者の個人資産状況についても、あらためて整理しておきたい。

事業承継に伴い経営者が引退することとなったケースを想定する。経営者には十分な個人資産があり会社からの給与等に依存していないのか、あるいは引き続き一定程度の給与収入を必要としているのかを整理しなければならぬ。どちらかによって、本部が描く事業承継のプランニングも変わってくるためだ。

これらの情報は、「ヒト・モノ（事業）・カネ」に整理することができる。いずれも事業承継対策の方向性を左右する情報であるが、日常的な面談の中では経営者が話そうとしないケースも多く、得に

事

業承継案件を取り扱っていくには、専門的な知識と外部ネットワークが必要とされることが大半である。このため、関連する本部のサポートを受けながら進めていくケースも多い。

ここでは、金融機関の担当者および営業店の担当ラインが、事業承継案件を本部と協

調しながら進めるにあたって、ポイントとなる点を考えていきたい。

本部と情報連携していく場合、その取引先の決算状況や株主状況などは、すでに担当者としても把握している。一方で、事業承継という目線で見たときに、あらためて取引先からヒアリングしてみない

くい内容だろう。

本部の専担者が経営者と向き合っても、早い段階では引き出せないものである。事業承継対策のキツカケを作った担当者だからこそ得られる貴重な情報といえるので、よく経営者の話を聞きながら収集していきたい。

経営者の意欲に応じた話の進め方が変わる

こうした取引先の事業承継に関する重要な情報を集めたら、次は本部にどうトスアップしていくかがポイントとなる。

一つは、事業承継についての経営者の意欲や積極性の度合いである。これは、経営者の意欲が高まっていなければならぬというわけではない。むしろ意欲が高くない段階から関与できれば、それだけ競合する他金融機関の存在がなく、やりやすい側面もある

だろう。

とはいえ、経営者の意欲の度合いによって、本部専担者としても話の進め方や運び方を変えるものだ。相応の構えをしてもらえるように、このあたりは細かな部分まで伝えていきたい。

また、自店としての取引方針やビジョンを説明しておくことも大切である。まずはそもそもその融資取引について、積極拡大方針であるか、やや静観から消極対応の方針であるかの区別がある。

自行庫として、事業承継に積極的に対応していくことと与信判断は、必ずしも方向性が一致するものではない。状況によっては、事業を引き継ぐ意思のある企業を探して、その買取資金をもって貸出金回収というケースもある。事業承継自体についても、どれくらいの時軸を持っていくかを説明しておく。自行



庫がリードしてどんどん進めていきたいのか、あるいは1年以上かけてじっくりと取り組んでいけばいいのか、自店の考え方を本部専担者にも伝えておく。

もちろんこれは、案件の進捗状況によって変化していくものであるが、入り口の段階で本部側との共通認識を持つことが大切だ。こうした自店の考え方については、担当者だけで完結するのではなく、支店長を含めた部署全員で話し合っていくものである。

当然、専担者から多少の修正案が返ってくることも考え

られる。担当者としては、調整役として適切に機能していくように心がけたい。

事業承継案件を推進していく過程で、総合的な取引多角化についても併せて推進していきたい点である。特に、経営者には株式売却代金や退職金などの資金が入ってくるケースが多いため、そこから先の中長期的な資産運用取引を目指していきたい。

なお、経営者が会社の借入れの連帯保証人となっており、一部弁済を求められるケースなども考えられる。これについては、審査部門なども確