

職員一人一人の対話力・ヒアリング力の強化が 事業承継支援を成熟させる最大の近道



支援機関のご担当者様

水島信用金庫
審査管理部 経営支援室 課長代理
徳山 豪志様(中小企業診断士)

2019年現職に。経営支援全般を担う中、本格的な事業承継支援の取り組みの必要性を改めて実感する。3人の担当で、中小機構の力を借りつつOJT(On the Job Training)に注力、渉外担当者の事業承継支援に対する意識とスキルの向上を図る。



今回担当した中小機構の専門家

中国本部
中小企業アドバイザー 金原 光広

1997年娘婿の後継者として製材メーカー・井原産業株式会社の代表取締役役に就任。2002年経営コンサルティング、人材育成支援事業も展開。2010年現職に就くと同時に、事業承継支援のインフラ構築を手掛けた。

対話とヒアリング不足で課題を浮き彫りにできない

帝国データバンクの統計によれば、2020年国内の企業経営者の平均年齢は60.1歳と、いよいよ60歳の大台を超えた。岡山県倉敷市も例外ではなく、経営者の高齢化が加速している。

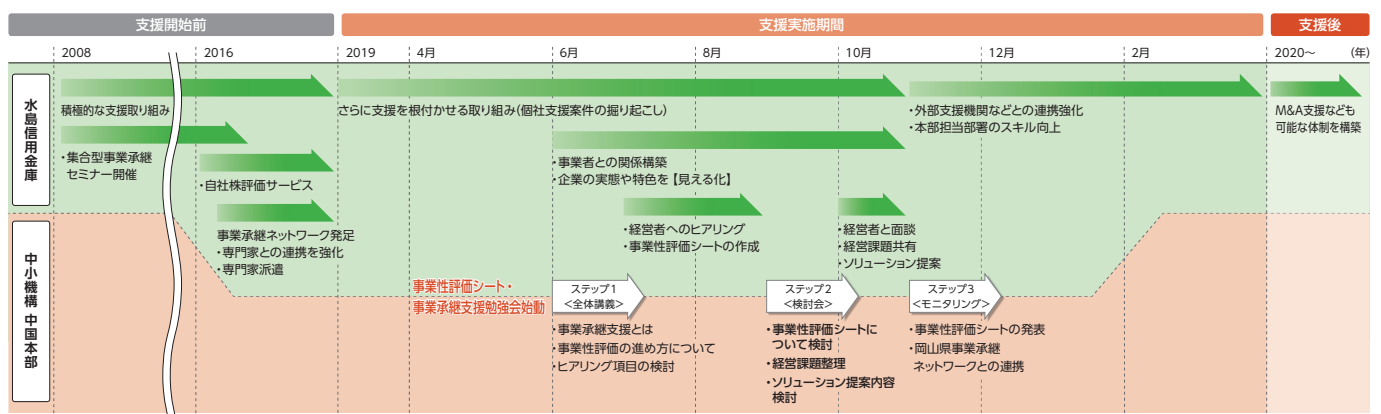
市内に本部を置き、職員のほとんどが地元出身で、ひときわ地域の事業発展や生活向上に尽力してきたという水島信用金庫は、法人取引先の大半が親子間での事業承継だ。現場の渉外担当者たちは、経営者の高齢化が目立ち始めたことにいち早く気付いたものの、どう対応しているのかわからずいた。また、そんな現場をバックアップする体制も、整っているとはいえない状態だった。

そこで、渉外担当者と取引先に向けて、事業承継の必要性や取り組み方を伝える座学セミナーを開催し、ドアノックツールとなり得る自社株評価サービスの提供なども試みる。しかし、渉外担当者は、事業承継支援のハウツーを頭では理解できても、実務で上手く生かすことができなかった。

「その原因は、対話力・ヒアリング力の不足にあると感じました。支店にいた当時の私も、『この経営者のご子息は本当に会社を継ぐ意思があるのか?』と漠然とした疑問を抱きつつも、ご子息はもとより経営者にもどう問えばいいのかわからず回避してしまった経験があります。細やかなヒアリングなくして、経営者の状況や課題の把握は難しい。支援策を提案する以前の問題です。その辺りをクリアする知恵をお借りしたかった」(徳山様)

そのような経緯から2019年、中小機構の門を叩く。渉外担当者の対話力・ヒアリング力と支援スキルの向上を狙う本格的な事業承継支援のスタートだった。

◆事業承継支援の体制構築に向けた流れ



まさにOJT(On the Job Training)形式の実務に即した勉強会を展開

主軸は、渉外担当者が事業承継の基礎知識を学ぶための専門家による勉強会の開催だ。そこで展開されるのは、実務に即した講義ばかり。支援する企業の選定、その企業に対するヒアリング・ポイントの整理、実際に経営者と対話して得た情報の詳細を事業性評価シートにまとめる方法、課題の整理と解決法の検討、専門家との企業への同行訪問。まさにOJTの実現だ。

「まず、企業選定の理由を渉外担当者へ徹底的に尋ねました。選定理由の明確化こそが、担当した企業をいっただうしたいのか? を突き詰めていく基盤になりますから」(金原アドバイザー)

当信用金庫が、金原アドバイザーにもっとも手厚い支援を求めたのが、事業性評価シートの作成法だ。事業性評価シートは本来、企業の事業内容や成長性などを評価するもので、融資時の指標となっているが、このシートをうまく使いこなせていなかった。事業性評価シートの作成に力を

注ぐことで、事業承継支援にも有効活用できるのではないかと考えたのだ。

金原アドバイザーから教えられたのは、事業性評価シートがあらゆる課題の発掘ツールとなり得ること、だからこそ作成する過程での詳細な対話やヒアリングが重要なことだ。さらに、企業への同行訪問では、相手の真意を聞き取る姿勢が示された。

勉強会の2カ月後には、課題の解決法を提案して出席者全員で精査する検討会が開かれた。財務事務所や弁護士などを招いて当信用金庫内でプレゼンテーションを実施し、さらなるブラッシュアップを図った。

丁寧な「事業性評価シート」の作成が数々の成果をもたらす

「さまざまな助言を受けるにつれ、経営者だけでなく後継者候補とのコミュニケーションを深めることも、事業承継支援にとってとても大切だと気付かされました」(徳山様)

そこで、事業承継の意思確認や親子間の対話の場づくりなども積極的に推進。経営者へのヒアリングを重ねて企業の実態や特色を詳記し、見える化した事業性評価シートを、後継者候補に企業の概観をより深く理解してもらう対話ツールとして活用し始めた。

すると、決算書の赤字の数字だけを見て「できれば継ぎたくない」とためらっていた後継者候補が、事業性評価シートに記述された特徴から将来性を見だし、「継ぐべきだ」と判断を下した事例が現れた。ある経営者は、「財務内容が芳しくない自社を息子に継がせるべきか?」と悩み、廃業も視野に入れていたが、渉外担当者が後継者候補に事業性評価シートを提示したところ、「親の会社と、自社の経営を両立させる」と決意した事例もでてきた。

いずれも現在、後継者候補が「継ぐにふさわしい」と心底実感できる魅力的な企業づくりを当信用金庫が補佐している最中だ。

後継者候補の「参考書・指南書」となる良質の事業性評価シートを作成するには、経営者との垣根のない交流や緻密な聞き取りが必須となる。努力を重ねた渉外担当者の対話力・ヒアリング力は必然と引き上げられた。さらに、作成した事業性評価シートを経営者や後継者候補と共有することで、より効果的な活用が期待できる。

これらのことは、課題の発見・キャッチアップ能力にも直結していく。支店から本部に課題解決支援を求める相談の電話が増加し、3人の支援担当者が企業へ同行訪問した回数も、2020年度は292回となり前年度のほぼ倍の数値となった。金原アドバイザーはこう語る。

「水島信用金庫の支援担当の方々は、私が考え方のポイントを教えるだけで、自主的に肉付けし、粘り強く対応してくださった。渉外担当者の意識も、『この程度でいいだろう』から『この程度ではダメだ』へと大きく変化した印象です」



後継者不在の経営者への積極的アプローチも目指す

「経営者や後継者候補とのコミュニケーションが密になるほど、互いの信頼が深まりました。課題解決だけでなく、予期せずメインバンクになることができたケースも。やはりコミュニケーションと、それに欠かせない対話力・ヒアリング力を、引き続き強化していきたい」(徳山様)

加えて、今後力を注いでいきたいのは、後継者のいない経営者へのアプローチだ。それにはまだ不足しているM&Aなどに関する知見と経験を積む必要がある。

「大切にしてきた会社を譲渡するといった話はとてもセンシティブです。簡単には進めていきません。何を準備し、どうアピールし、どのような順で進めていけばいいのか、中小機構のアドバイスを受けて取組んでいきます」(徳山様)



支援機関概要

水島信用金庫

所在地：岡山県倉敷市水島西常盤町8 - 23

店舗数：16店

職員数：235名(うち、事業承継支援担当3人)

出資会員数：11,325人※ ※2021.3.31

<中小機構へのお問い合わせはこちら>地域本部一覧

- 北海道本部 地域・連携支援課 TEL:011-210-7473
- 東北本部 地域・連携支援課 TEL:022-399-9058

- 関東本部 地域・連携推進課 TEL:03-6459-0074
- 中部本部 地域・連携支援課 TEL:052-201-3009
- 北陸本部 地域・連携支援課 TEL:076-223-6100
- 近畿本部 地域・連携推進課 TEL:06-6264-8621

- 中国本部 地域・連携支援課 TEL:082-502-6688
- 四国本部 地域・連携支援課 TEL:087-811-3321
- 九州本部 地域・連携推進課 TEL:092-260-1355
- 沖縄事務所 TEL:098-859-7566