

後継者の紹介のタイミングと信頼関係の構築方法

Q. 後継者をどのタイミングで金融機関や取引先に紹介するのがよいか？
また、どのようにすれば信頼関係を築けるか？

要旨 中小企業と金融機関あるいは取引先との関係において、経営者個人の「人物」が大きな役割を果たし、「あの社長の会社だから間違いない」という理由で信頼を勝ち得ているような場合があります。このような場合、経営交代後も従来通りの取引関係が続く保証はありません。現経営者は、後継者を最適のタイミングで取引先に紹介し、取引先と後継者とが新たな信頼関係を築けるような環境を整える必要があります。

解説

1. 適切な紹介のタイミングと順序

金融機関や取引先の「外部」に対する後継者の紹介は、早ければ早いほど、信頼関係を築くための準備期間を長く取れることになります。しかしながら、後継者に知識や経験が不足している場合、例えば学卒直後の入社で社会人経験がない、後継者と決まっても若すぎて本人に実感がない、会社業務について知識が乏しい等の場合は、現経営者が後継者を一定の水準まで教育してから紹介するような配慮が必要です。すなわち、社会常識を身につけ、将来のトップとしての抱負を語れる、あるいは一定期間の社内修行を経験し会社業務を理解している等、「外部」取引先が安心できるレベルまで育成した後に、紹介することが適切です。

また、社内幹部への告知は外部告知に先行させなければ、後ほど社内の信頼関係に影響しますし、また「外部」取引先の間での告知の順序にも配慮を払わなければ、重要な取引先の心象を悪くする場合もあります。

2. 後継者への信頼の構築

現経営者が取引先から勝ち得ている信頼を、後継者への信頼に繋げることが最も有効です。すなわち取引先には「あの社長の眼鏡にかなった人ならば」ということでまずは受け入れてもらい、後は後継者との直接の接触を通じて、納得してもらうよう仕向けます。

重要取引先に対しては、頻繁に後継者との接触の機会を作り、現経営者が後継者の強みや経験をアピールする、また後継者にも自らの考えを積極的に自分の言葉で話させ、取引先の考えも傾聴させる等が、相互の理解と信頼を深めます。

取引先と後継者との接触は、頻度のみならず、内容が重要であることは当然です。すなわち、経営者交代後も、取引先が安心して従来からの関係を保ち得るように、重要分野に関して、会社の方針や後継者の考え方を明確化した議論をしておきます。提案シートにあるように、現経営者と後継者とが同席する場で、生産・販売計画や商品戦略、財務戦略等について、会社の方針を伝えることができれば、取引先からの信頼を高めることに役立ちます。

後継者教育の後に速やかに紹介、有意義な接触機会を重ねる ～取引先ごとに最適方法でアピール～

＜ご提案のポイント＞

- ・後継者の適切なタイミングでの外部告知と信頼の構築が重要です。
- ・タイミングに関しては、後継者決定後は速やかに、しかしながら、後継者として認知・信頼してもらうに足るステップを踏んだ後に、外部告知します。また、知らせる順番は、取引先の重要度を考慮することも大切です。
- ・後継者紹介の挨拶に限らず、現経営者は事あるごとに後継者を同行させ、後継者の「強み」をアピールし、取引先の関心事については議論をしておきましょう。

1. 外部告知は、適切なステップを踏んだのち、速やかに

後継者が決定した後は、金融機関や取引先等「外部」への告知は迅速に行うことがよいでしょう。しかしながら、後継者の知識・経験が不十分な場合（例えば学校卒業後にすぐに入社等）、必要な教育を実施し後継者として外部からの信頼を得られる水準に達した後に告知する配慮は当然必要です。「外部」から後継者として頼りない、との見方をされ得る状態でのお披露目は後に挽回するために時間がかかります。また外部・社内告知のタイミングと、「外部」の中での告知の順番も考慮する必要があります。すなわち、社内告知が外部告知よりも遅くなると、後ほど社内の信頼関係が損なわれることがあり得ます。また例えばメインバンクへの告知が他の金融機関よりも遅くなるのは適切ではないでしょう。

2. 現経営者への信頼を後継者への信頼に繋げる

現経営者が外部取引先からの厚い信頼を勝ち得ている場合、その経営者が最適と考えて選択した後継者であることを理解してもらうことが、信頼獲得の近道です。また、重要な取引先に対しては、後継者紹介の挨拶だけではなく、事あるごとに後継者との接触の機会を設け、取引先からの信頼を、時間をかけて段階的に醸成する努力をしましょう。

3. 実行のための方策

後継者を決定した後は、金融機関や取引先への告知は、必要な教育を行った後、社内告知との順序、取引先間での順序を配慮しつつ、早めに行いましょう。また、現経営者が経営に参与している間に、取引先等との接触の機会をできるだけ多く設けるようにしましょう。その際、経営者が後継者の強みや経験をアピールすることは有効です。仕事以外にも、懇親の場で交流を持つことは、後継者の人と成りを知ってもらう上で有効です。

また、現経営者と同席している機会に、取引先ごとに、相手の関心事項に関しては掘り下げた議論をしておくことが重要です。例えば、金融機関に対しては、経営者保証の相談を早いうちからしておく、仕入れ先には、今後の生産・販売計画を伝えておく、重要顧客には商品戦略を説明しておく、等の取組みが信頼構築に役立ちます。