

役員・社員の中から後継者を選定する際の注意点

Q. 役員・社員の中から後継者を選ぶ場合の注意点は何か？

要旨 親族外後継者には親族内後継者以上に本人との合意形成、利害関係者からの理解の取り付けが必要になります。経営の見直し・事業承継計画・中期経営計画の策定や各利害関係者への根回しなどについては、現経営者の強力なバックアップが重要です。

解説

1. 親族内承継との違いとその対応

親族内後継者の場合、幼少の時から自社や自社の社員と接し、父母等である経営者その他周辺から「2代目」「跡継ぎ」などと言われながら大人になるケースが多いため、本人に後継者としての自覚が根付いている傾向があります。それと違い、他の役員・社員は次期経営者としての自覚が全くないケースがほとんどです。そのため、後継者になってもらいたい意思を早めに本人に伝え、綿密なコミュニケーションをとって自社の経営理念・今後の経営方針・考え方などについて合意形成につとめ、本人に後継者としての自覚を促す必要があります。

また、次期後継者としての資質・能力（①柔軟性、②決断力、③誠実性、④忍耐力、⑤指導力）を伸ばすための後継者教育については、親族内後継者よりも時間がかかることも多いため、早めの対応が必要です。また同僚・部下が急に後継者になることで、社内の反発・対立が起きる可能性が高いため、後継者自身が社内の融和を図りリーダーシップを発揮できるよう、現経営者は強力にバックアップすることが必要です。

2. 事業承継計画・中期経営計画の策定

事業承継計画・中期経営計画を後継者とともに策定することは、利害関係者への理

解を促すだけでなく、現経営者と後継者の合意形成にも役立ちます。事業承継計画の様式は下図のような「経営者のための事業承継マニュアル（中小企業庁）」を活用すると良いでしょう。

	社内	中小株式会社	後継者										親族内	親族外
基本方針	①中小太田から、長男一郎への親族内承継。 ②5年目に社長交代。（代表権を一部に譲り、太田は会長へ就任し、10年目には完全に引退） ③10年間のアドバイザーを弁護士と税理士に依頼													
	項目	現在	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	6年目	7年目	8年目	9年目	10年目		
	売上高	8億円						9億円				12億円		
	営業利益	3千万円						3千5百万円				12億円		
会社	定款・株式・その他	相続人に対する売却請求の導入							親族保有株式を配当優先無議決権株式化					
	年齢	60歳	61歳	62歳	63歳	64歳	65歳	66歳	67歳	68歳	69歳	70歳		
	役職	社長					→会長			→相談役		→引退		
	関係者の理解	家族会議	社内へ計画発表		取引先・金融機関に紹介		役員の刷新							
現経営者	後継者教育	後継者とコミュニケーションをとり、経営理念、ノウハウ、ネットワーク等の自社の強みを承継												
	株式・財産の分配						公正証書遺言の作成							
	持株（％）	70%	65%	60%	55%	50%	0%	0%	0%	0%	0%	0%		
		毎年贈与（暦年課税制度）					→事業承継税制							
後継者	年齢	33歳	34歳	35歳	36歳	37歳	38歳	39歳	40歳	41歳	42歳	43歳		
	役職	取締役	→専務				→社長							
	社内	工場	営業部門	本社管理部門										
	後継者教育	経営者とコミュニケーションをとり、経営理念、ノウハウ、ネットワーク等の自社の強みを承継												
後継者	社内	外部の研修受講	経営革新塾											
	持株（％）	0%	5%	10%	15%	20%	70%	70%	70%	70%	70%	70%		
		毎年贈与（暦年課税制度）					→事業承継税制	→納税猶予						
	・5年目の贈与時に事業承継税制の活用を検討。 ・遺留分に配慮して遺言書を作成（配偶者へは自宅不動産と現預金、次男・長女へは現預金を配分）。 ・一郎以外の株主（次男・長女）の保有株式を配当優先株式化することで均衡を図る。													

3. 現経営者のバックアップ

承継前は後継者教育や利害関係者への根回し、各種計画の策定などを、承継後も後見として心理的・技術的・資金的（金融機関の借入や個人的な貸付など）なサポートを継続することが求められます。ただし経営自体には口を出さない、などといったきめ細やかなフォローが必要です。

役員・社員から後継者を選定する際の 本人・社内外への対応

<ご提案のポイント>

- ・後継者本人との合意形成を慎重に行いましょう。
- ・多額の借入金、借入金の個人保証・担保などを理由に後継者本人の意思決定が鈍らないよう、経営の見直しを進めましょう。
- ・事業承継計画・中期経営計画の策定など、後継者本人や利害関係者からの理解を得られるよう、現経営者が強力にバックアップしましょう。

1. 本人との合意形成

親族内後継者と比べ、役員・社員は次期経営者となる意思を持っていないことがはるかに多いため、後継者となってもらいたいという現経営者の意思をなるべく早めに伝え、当該役員・社員との合意形成を図りましょう。後継者教育をしっかりと行うこと、承継後も後見として心理的・技術的・資金的なサポートを継続するが経営自体には口を出さないことなど、安心して後継者となれるように配慮することが必要です。なお、現経営者と経営方針が一致しているかも確認しておきたいところです。

また、自社の経営状況（例えば赤字とか、多額の借入金、借入金の個人保証・担保など）によって、本人の意思決定が鈍るもしくは後継者となることを辞退される可能性がありますので、後継者の負担を軽減すべく早めに経営の見直しを進めておきましょう。

2. 利害関係者からの理解

親族内後継者と比べ、他の役員・社員や取引先、金融機関、現経営者以外の株主など、社内外の利害関係者からの理解を得にくい場合が多いです。そのため、現経営者が各利害関係者に対して事前にどれだけ根回しができるかが重要となります。

また、後継者を交えて事業承継計画や中期経営計画などをしっかり策定して社内外に公表し、親族外後継者への交代後も、自社の経営が安定成長していくことをアピールすることも大切です。

3. 実行のための方策

役員、社員の中から後継者を選定する際には、後継者自身の資質・能力だけでなく、社内外からの理解について慎重な対応が必要です。

一方で、オーナー一族でなくても経営者になれるという社風を創り上げる機会でもありますので、後継者選定後は現経営者からの社内外への事業承継計画や中期経営計画の公表をはじめ、他の役員・社員の説得や新体制での雰囲気づくりなど、現経営者が、強力にバックアップすることが必要です。