

親族内後継者候補の能力不足への対応

Q. 唯一後継者候補として息子がいるが、能力的に難しいと思っている。どうすればよいか？

要旨 後継者候補には、①親族内、②親族外（従業員等）、③親族外（社外の第三者）の3種類ありますが、親族内に候補者がいるのであれば、まずは再教育を試みましょう。親族外（従業員等・社外の第三者・M&A）の検討に移る場合には候補者に対する適切なアドバイスが必要です。

解説

1. 親族内後継者候補への再教育・支援体制の構築

まずは再教育・教育強化を進めます。例えば、中小企業大学校の経営後継者研修では、経営者マインド開発・能力開発、経営基礎、経営戦略、財務、マーケティング、人的資源管理、情報化・国際化、経営法務、リスクマネジメントなどを体系的なカリキュラムで学ぶことができます。

座学だけではなく、実際に経営に関与させる機会も増やすと良いでしょう。例えば、中期経営計画の策定に関与させれば、後継者としてのマインド・スキル向上が期待できます。また後継者自身が自己に不足する能力について自覚する効果もあり、必要であれば他の経営幹部・従業員を活用するように現経営者がサポートするのも良いでしょう。

それら経営幹部・従業員を後継者の支援チームとして組成・育成し、後継者の能力不足に対応することも可能です。

2. 親族外承継（従業員等）の留意点

親族内後継者をあきらめる場合は親族外の候補者を検討せざるを得ません。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る必要があります。

また、承継後の継続的なサポートや借入金の個人保証・担保等の対応、資産の移転、利害関係者からの理解にも留意しなければなりません。

3. 親族外承継（社外の第三者・M&A）の留意点

社外の第三者を後継者とする場合、自社へのロイヤルティ（忠誠心）と社内からの理解が最も大きな課題となります。また、前職との環境差による影響も無視できません。承継後の継続的なサポート等は親族外承継（従業員等）と同様です。

M&Aでは、買い手企業探し・株主の把握・簿外債務・企業文化などに注意が必要です。

親族内後継者候補が能力不足だったら？ ～まずは後継者教育、次に親族外承継（社内・社外）を～

＜ご提案のポイント＞

- ・まずは再教育に取り組んでください。不足する能力を補う支援チームを作ることも検討します。
- ・親族外承継（従業員等・社外の第三者・M&A）への切替えはその後です。親族内承継とは別の留意点が発生します。

1. 親族内後継者候補への教育強化

まずは親族内後継者候補への教育を強化しましょう。今まで現経営者が直接教育をしてきた場合は、中小企業大学校（中小企業基盤整備機構）の「経営後継者研修」など、外部研修を活用するのも一つの手です。後継者にとっては同じ立場の他の後継者と切磋琢磨する環境を提供すると、良い影響をもたらす可能性があります。

また、後継者が主体となって中期経営計画を作成するのもマインド・スキル双方を鍛え上げるのに役立ちます。下記支援チームを作ってからチームで取り組むとチームの結束効果も同時に得られます。

2. 後継者支援チーム作り

親族内後継者の能力不足を補う支援チームを作ります。まずは親族内後継者の能力を把握し、その不足する分野について専門性を有する人材を経営幹部として支援チームを作しましょう。社内の人材で不足する場合は外部からの招聘や外部専門家を活用することも検討します。

3. 他の後継者候補の検討

親族内後継者候補の教育を強化しても厳しい場合には、「業務を知り尽くした人に継がせたい」場合は親族外（従業員等）、「従業員等で継ぐ人がいない」「経営建て直しのため大胆な改革も厭わない」場合は親族外（社外の第三者・M&A）から選定します。それぞれに留意点がありますので、比較検討の上実行しましょう。

4. 実行のための方策

親族内承継の可能性があるのであれば、まずは教育手法を変えて再度取り組みましょう。親族外承継（従業員等・社外の第三者・M&A）に切り替えるのは次善策です。