

1 後継者不在への対応

Q. 現状後継者がいない。どのように考え、対応すればよいか？

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、親族内に候補者が不在であれば、親族外（従業員等・社外の第三者）の検討について適切にアドバイスしましょう。

解説

1. 後継者として求められる5つの資質・能力の検討

従業員等・社外の第三者いずれにしても、後継者に求められる資質・能力には、①柔軟性、②決断力、③誠実性、④忍耐力、⑤指導力、が挙げられます。自社の経営方針や業態・組織風土等により求められる資質・能力は変化します。この5つを元に自社に合った素質・能力とは何かを検討することも必要です。まずは選定しようとする後継者がそれらの資質・能力を持つ、あるいは身につけられる可能性が高いかどうかを検討します。

社外の第三者については、上記資質・能力の他に、自社へのロイヤルティ（忠誠心）を持ち得るかの検討も重要です。

2. 他の役員、社員、株主、金融機関などからの理解度の検討

親族内の後継者と異なり、下記のように利害関係者の理解が得にくい場合もあります。

①他の役員、社員：従業員等が後継者となる場合、今まで同僚もしくは格下だった人間がいきなり経営者となっていくことに対して、よく思わない役員、社員もいます。こうした役員、社員の嫉妬や悪意から社内の雰囲気が悪くなったり、社員

のモチベーションが下がったり、退職者が大量に出たり、と実質的な悪影響が出る可能性があります。

②取引先：シェアの高い取引先がある場合、取引先からの信頼が厚い人物であれば理解を得やすいですが、そうでない場合には理解を得るのに時間がかかることもあります。

③金融機関：借入金がある場合は次期経営者として個人保証ができるか、担保を提供できるかといった観点からも理解を得る必要があります。事業承継特別保証制度の活用も検討しましょう。

④他の株主：現経営者が筆頭株主であったとしても総株数の過半数を保有していない場合、他の株主は後継社長を解任することができます。また、株主代表訴訟による経営責任を問う権利もありますので、少数株主からも理解も重要です。

3. その他の検討項目

借入金の個人保証・担保、資産（自社株式・事業用不動産）の移転、現経営者による承継後のサポートのあり方などについても検討が必要です。

また従業員等への承継も難しい場合には、M&Aや経営者の外部招聘など社外の第三者への承継について検討します。

後継者が不在だったら？

～親族外（従業員等）・親族外（社外の第三者）の検討～

<ご提案のポイント>

- ・親族外承継（従業員等・社外の第三者）は、親族内承継とは別の留意点が発生します。
- ・後継者不在への対応にあたり、経営コンサルタントの活用も考えます。

1. 後継者候補の3種類

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。①親族内が実行できない場合には、「業務を知り尽くした人に継がせたい」場合は、②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、③親族外（社外の第三者）から選定します。

2. 親族外承継（従業員等）

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。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ましょう。

3. 親族外承継（社外の第三者）

親族内後継者と比べ、経営者としての資質・能力には期待できるものの、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の留意点は親族外承継（従業員等）と同様です。

4. 実行のための方策

従業員等や社外の第三者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。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の発表をはじめ他の従業員等の説得や新体制での雰囲気づくりなどのバックアップが必要です。

	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													
事業計画	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							
	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		
後継者	社内	工場	営業部門			本社管理部門								
	社外	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												
		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						
補足	・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）。 ・一部以外の株主（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。													