

後継者の暴走を回避したい

Q. 後継者はやる気十分で、交代すれば積極経営で失敗するかもしれない。現経営者としてどのように対応すればよいか？

要旨 後継者が事業経営に積極的で、交代後に事業の規模や範囲の拡大、事業内容の変更を意図している場合、現経営者が、自らの経験・知見から判断して、その積極性が裏目に出て失敗する可能性が懸念される状況もあります。

現経営者のこうした不安に対応するため、先代からの実践指導、承継計画の策定、組織の抑止力強化も求められます。

解説

1. 現経営者の経験に基づく実践教育

後継者教育の総仕上げとして、現経営者がその会社で経験した成功と失敗、現状の問題点を語り聞かせ、経営者としての実践感覚を体得させることが重要です。新規事業への進出は、一定の社長経験を積んだ後とすべきことなど、その会社の現実の規模、経営資源に着目し、外部環境を踏まえた上で、取り得るリスクの範囲を考えさせます。

2. 承継計画の策定

現経営者と後継者とが協同して、承継(中期経営)計画を策定することは承継の円滑化とその後の経営の安定に有意義です。両者が合意・納得した計画において、売上目標や事業内容が明確になっていれば、そこからの大きな逸脱は後継者の約束違反を意味します。

3. 段階的株式移転・黄金株の保有

事業承継後、後継者が経営に慣れ、適切な経営判断ができるようになるまでの一定期間、現経営者が51%以上の支配権を維持することも有効です。万が一の場合は、現経営者が支配株主として後継者を解任す

ることもできますので、後継者に抑止力が働きます。

また黄金株(=拒否権付種類株式)を発行し、それを現経営者が保有すれば、株主総会決議事項であっても覆すことが可能です。

4. 財務・会計管理の厳格化

財務担当のトップに信頼できる人物を配置し、多額の借財や重要な財産の処分は取締役会の決議事項とするなど、後継者の独断では多額の資金を動かさない仕組みを準備します。

5. 「ボトムアップ型」経営体制の暴走抑止効果

「ボトムアップ型」の経営体制が後継者の暴走抑止に有効な場合があります。重要な経営判断をする場合は、現場の声、ベテラン従業員、信頼できる番頭格社員等の意見を取り入れ、組織としての知見を尊重した上で意思決定を行う経営体制は、後継者の暴走が起こりにくい環境だと考えられます。

先代の実践指導と組織としての抑止力の強化 ～会議体や取締役の実質的機能の充実～

<ご提案のポイント>

- ・安心して事業承継を進めるには「後継者の暴走」を防ぐことが重要です。
- ・まずは現経営者の経験に基づいた後継者教育を徹底し、経営の実践感覚を体得させて下さい。後継者とともに承継計画を策定し、将来を可視化して下さい。
- ・財務管理の厳格化や支配株式の維持、黄金株等で組織に抑止力を持たせます。
- ・「ボトムアップ型」の経営体制が暴走を抑止する場合があります。

1. 経営体制の見直しの必要性

後継者は決定したものの、暴走が懸念されるような場合にも、現経営者として準備できる対策はさまざまなものが考えられます。承継計画の策定を含む、交代前の後継者教育の総仕上げはもちろん必要ですが、それに加えて、承継後の組織体制を整備し、組織の後継者に対する抑止力を強化し暴走を回避させ得る工夫をします。また、経営体制としては、「トップダウン型」ではなく、現場の声や複数の幹部役員の意見を反映して意思決定する「ボトムアップ型」のほうが、暴走がおこりにくいと考えられます。

2. 後継者に対する組織の抑止力の強化

組織の抑止力を強化するとは、具体的には、現経営者が後継者に経営権を譲った後も支配株主としてにらみをきかすこと、黄金株（＝拒否権付種類株式）を発行してその保有者が拒否権を持つこと、重要な財務判断は取締役会決議事項として他の取締役の同意を必要とすることなどです。

3. 実行のための方策

経営交代の前に、後継者教育の総仕上げとして、会社経営の苦労や現実に直面している問題を語り聞かせて、経営者としての実践感覚を高める指導を実行して下さい。また、後継者と協同して、会社の中長期経営計画を策定し、今後の会社の事業内容や売上規模等を明確化しておくこと、そこからの大きな逸脱や暴走を防ぐ効果が期待されます。

経営承継後も、しばらくは現経営者が51%以上の株式保有を維持し、支配株主として後継者に抑止力を持つことも有効です。黄金株を発行し、現経営者がそれを保有して拒否権を持つこともできます。また財務・会計管理を厳格化し、多額の借財や重要な財産の処分等は会社としての承認が必要な仕組みを整備して下さい。

また、「ボトムアップ型」の経営体制をとり、会社にとっての重要な経営判断は、現場の意見を尊重し幹部社員と十分な議論を尽くした後に決定することを、組織慣習とすれば、暴走は起こりにくくなります。そのためには、取締役会（経営会議）の定期開催、会議体の活性化、報告体制の整備、取締役の刷新等が必要となる場合があります。