

## 後継者選定後の他候補への対応

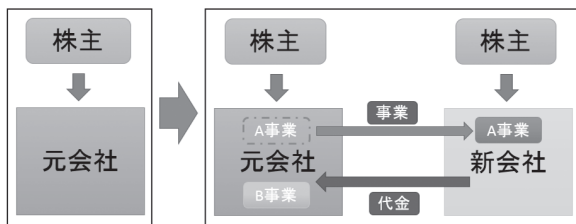
**Q.** 複数の後継者候補から一人を選んだ場合、他の候補者をどう処遇するのがよいのか？

**要旨** 後継者選定後の他候補（親族の他候補）への対応については、社外に出す・社内に留まってもらうという2パターンありますが、一般的には社外に出すことが多いです。その方策として分社化・別会社の設立・他の会社への就職などが考えられます。

### 解説

#### 1. 分社化①（事業譲渡）

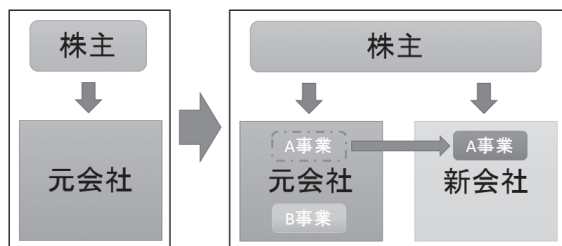
事業譲渡は、売り手が有する資産及び負債を個別に買い手に譲渡する方法です。通常は既存会社間で行いますが、事業承継においては新会社を設立した上で行う場合が多いです。



#### 2. 分社化②（会社分割）

株主を同じくする新会社となるパターンです。元の会社と新会社の関係は兄弟になるというイメージで、事業譲渡と比べ下記ステップで進めます。

- ①新会社を設立する
- ②新会社に事業を分割する
- ③株式を譲渡する



#### 3. 別会社の設立

分社化ではなく、新規に別会社を設立して他候補を社長にすることも検討します。事業内容は元会社の商材の販売会社や、業務委託会社などとする、社長として当初の負担が軽減されて事業が軌道に乗りやすいでしょう。また他候補にやりたい新事業アイデアがあれば、それを応援する形での別会社の設立でもよいでしょう。

#### 4. 他の会社への就職など

分社化も別会社の設立も難しい場合は、他の会社への就職を支援するなど、他候補に別の人生を歩む手助けをしましょう。

#### 5. 相続への配慮

自社を去る他候補への配慮として、他候補が相続する財産を相当程度多くしたり、財産の種類を換金性の高いものもしくは収益不動産などキャッシュフローを生む財産とするなど、相続への配慮も必要となるでしょう。

# 後継者選定後の他候補への処遇の考え方 ～社外か？社内か？～

## <ご提案のポイント>

- ・後継者候補間の人間関係・能力の補完性により、社外に出てもらうか社内に留まってもらうかの選択肢が考えられます。事前対応によりスムーズに解決することも可能です。
- ・後継者選定後の他候補への対応にあたり、分社化・別会社の設立・他の会社への転職など慎重なフォローが必要です。

## 1. 後継者と他候補との関係

複数の後継者候補を併行して育てた後に、一人の後継者を選定することは事業承継の成功率を高める方策ではありますが、正式選定後の他候補の扱いには注意が必要です。それには後継者育成時の後継者候補間の人間関係や能力の補完性（例えば後継者は営業が得意、他候補は事務が得意など）が非常に大きな影響を持ちます。

## 2. 社外か？社内か？

後継者候補間の人間関係が悪い場合やお互いの能力が重複する（例えば後継者も他候補も営業が得意など）場合には、他候補が社内に留まっていると内紛の火種になるので、退職して別の会社に就職してもらったり、事業やエリアなどの区分で分社化して他方の会社の社長とするなど、社外に出てもらいましょう。また、全く新しい別会社を設立してその社長とすることも検討しましょう。

逆に人間関係が良い場合やお互いの能力が補完される場合には、後継者の補佐役（副社長・常務など）や事業部長・部門長（自社内に複数の事業部や部門がある場合）として社内に留まってもらい経営体制を強化することも可能です。ただし、人間関係の良さが将来に亘って保証できないため、将来的に内紛の火種となる可能性がゼロとは言えません。

## 3. 実行のための方策

大抵の場合は後継者選定が終結した場合、選ばれなかった他候補は社外に出て行ってもらった方が将来の社内内紛リスクは低いです。その際には当然ながらその一派である他の役員・従業員の退職も伴う可能性もあり、その数が大量となる可能性もあります。しかし、一時的に会社の能力が落ちたとしても、その部分をゼロベースで再構築した方が、結果的に経営体制の強化につながる人が多いです。

しかし、社内に継続的に留まってもらうことが全くの失策とはなり得ません。例えば、後継者候補を育成する段階で、後継者選定後の経営体制・処遇についても現経営者と後継者候補でよく話し合っておけば、人間関係面でトラブルになる可能性が低くなるでしょう。