

継ぎたくない後継者候補への対応

Q. 経営者として、長男に継がせたいと考えているが、長男は継ぎたくないと言っている。どうすればよいのか？

要旨 後継者候補はいるものの、本人は継ぎたくないと思っているケースがあります。その大きな理由は、「自信がない」「事業の将来性が不安」「業績不振」などがあります。現経営者として、それらの原因を除去することで継いでもらえるように促しましょう。

解説

1. 経営改善と対話のポイント

現経営者として継ぎたくない理由の原因を除去することで継ぐハードルを下げる努力が必要です。「事業の将来性が不安・業績不振である」、「多額な借入金の個人保証をしたくない」については経営改善計画を立案・実行して業績を向上させ、借入金をできるだけ減らします。

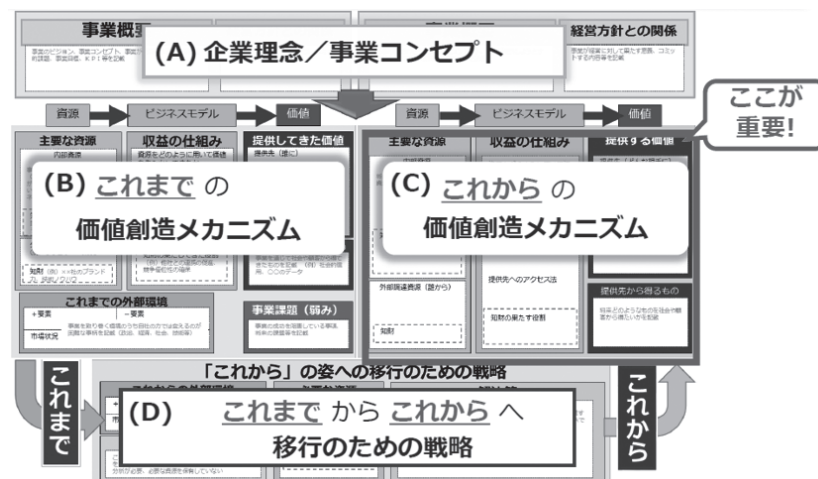
「現経営者と比較されるのが嫌だ」「現経営者と価値観が違いすぎる」「今までのキャリアを捨てたくない」「引っ越しなどで家庭環境が変わることに家族の反対がある」については長男とその家族に対して現経営者の思い、理想、企業の将来像について伝え、十分な対話を促します。

「経営者としてやっていける自信がない」については、後継者教育・支援チームの組成・現経営者の物的・精神的サポートにつ

いて具体的に伝えて、その不安を解消できるよう努めることが重要です。

2. 対話ツールの活用

経済産業省推奨の「ローカルベンチマーク」は現在の経営分析・差別化要因・顧客提供価値・経営者の思いなど自社の魅力を見える化できるツールです。また内閣府推奨の「経営デザインシート（下図）」は企業理念・事業コンセプト、価値創造メカニズム、今後の戦略などを1枚のシートに表すことができます。現経営者がこれらのツールを事前に作成することで、より効率的・効果的に後継者と対話できます。場合によっては後継者と一緒に作っていくことで、そのプロセス自体が後継者の説得や継ぐ意思の醸成につながるでしょう。



継ぎたくない後継者候補を説得するには？ ～自社の魅力を伝える～

＜ご提案のポイント＞

- ・継ぎたくない理由・原因を明確にします。
- ・現経営者は継ぎたくない理由の除去に努め、現経営者の思い、企業の将来性などを説明しましょう。
- ・現経営者は承継期間中、事業の将来性が不安等継ぎたくない原因の除去に努め、会話により粘り強く説得に努める、場合によっては経営コンサルタントの活用も考えます。

1. 継ぎたくない理由

後継者候補が継ぎたくない理由は様々あります。

- ①経営者としてやっていける自信がない
- ②事業の将来性が不安、業績不振である
- ③現経営者と比較されるのが嫌だ
- ④現経営者と価値観が違いすぎる
- ⑤多額な借入金の個人保証をしたくない
- ⑥今までのキャリアを捨てたくない
- ⑦引っ越しなどで家庭環境が変わることに家族の反対がある

ただ、根本的には「自社を継ぐ（覚悟をするための）理由がわからない」のではないのでしょうか。ひと昔前までは「家業は実子が継ぐもの」という価値観が一般的で、しぶしぶ継ぐ後継者候補も多かったことでしょう。そして継続的に経済が成長していた時代でしたらそれでも経営ができて後継者個人の生活もある程度保証できていました。しかし、めまぐるしく経営環境が変わる現代では将来の見通しが読めず、昔以上に経営能力が問われます。また、子どもには自由に人生を選ぶ権利がある、といった考え方も広まったことから、継ぎたくないと言ったり実行したりできるような風潮となっています。

このような状況下で継ぎたくないと言っている後継者候補に継いでもらうには、継ぎたくない原因を除去し、自社の魅力を伝え、継ぐ覚悟をするための理由を醸成することです。

2. 経営改善と対話

まずは抜本的な経営改善を実施し継ぎたくない原因を除去しましょう。そして現経営者の思い、企業の将来について十分対話して継ぐ動機・覚悟を醸成していきましょう。

3. 実行のための方策

後継者との対話ツールとして、経済産業省の「ローカルベンチマーク」や、内閣府の「経営デザインシート」が活用できます。また必要に応じて外部専門家も活用しましょう。