

後継者が若年または未熟な場合の対応

Q. 後継者に息子を考えているが、まだ社会に出たばかりである。どうすればよいか？

要旨 後継者候補が若年または未熟で、現経営者や自社の事業承継のタイミングと合わない場合があります。その際には性急にその後継者に交代するのではなく、中継ぎ経営者に一時的に経営を委任し、後継者教育をしっかりと時間をかけて行った上で、その後継者に事業承継を行います。

解説

1. 中継ぎ経営者の選定

中継ぎ経営者の選定は自社内外から行います。

①役員・従業員

自社の役員・従業員であれば、自社業務に精通し、取引先・従業員・株主など利害関係者の理解も得やすいでしょう。ただ、金融機関からの信用問題については注意を要します。場合によっては現経営者が引き続き経営に関与することによって信用面で補完する必要があるかもしれません。

②外部人材からの中継ぎ経営者の招聘

中小企業の経営・財務・法務・人事などの各分野に精通し、一時的に経営を引き受け、中継ぎ経営者となる外部人材を招聘し、経営と同時に後継者教育も行ってもらいます。能力が高い反面、外部人材ということで取引先・従業員・株主など利害関係者からの理解が得にくい可能性があります。金融機関からの信用問題に関しては上記と同様です。

2. 事業承継計画の策定

通常とは異なり中継ぎ経営者という関係者が1名増えますので、より慎重に事業承継計画を策定する必要があります。

第1段階は現経営者から中継ぎ経営者への経営委任について、その時期や方法、中継ぎ期間を検討します（株式や事業用資産等の資産承継は原則行いません）。

第2段階は中継ぎ経営者から後継者への経営委任と現経営者からの資産承継についてその時期や方法を検討します。

現経営者からの資産承継については、第1段階から実施すると自社株式の暦年贈与の期間を長く取れるので良い、といった考え方もありますが、後継者が正式に後継者となった第2段階から実施する方がよいでしょう。

3. 中継ぎ経営者に経営を委任する際の注意点

中継ぎ経営者が中継ぎ期間に力を存分に発揮できるよう、中継ぎ期間終了後の処遇（例えば役員として引き続き後継者をサポートしてもらう、年齢によっては役員退職金を多く支払う、配当優先株式を与えてキャピタルゲインを享受してもらう、など）に配慮しましょう。

中継ぎ経営者の活用法 ～性急な事業承継は失敗の元～

＜ご提案のポイント＞

- ・後継者候補が若年または未熟の場合は、中継ぎ経営者を活用した事業承継を考慮します。
- ・現経営者・中継ぎ経営者・後継者がよく話し合うことが大切です。その上で事業承継計画を綿密に策定・実行していきましょう。
- ・中継ぎ経営者が力を発揮できるような環境・処遇など配慮しましょう。
- ・中継ぎ経営者の選定や事業承継計画の策定にあたり、経営コンサルタントなどの活用も考えます。

1. 中継ぎ経営者の活用

後継者が学生や他社で修行中など、現経営者や自社の想定する事業承継のタイミングでは後継者が若すぎたり未熟すぎたりする場合があります。その際には後継者が育つまでの間、「中継ぎ経営者」に一時的に経営を委任するとよいでしょう。

2. 中継ぎ経営者を活用するときの注意点

中継ぎ経営者は通常、自社の役員・従業員から選ぶことになります。オーナー一族にすれば、中継ぎの経営者には後継者が成長するまでの間、自社を守り成長させてほしいと願っています。一方で、中継ぎの経営者が「後継者が育ったら自社から追われてしまう」と思ってしまうと、その間の経営に力が入りません。

それを防ぐためには、後継者が成長して事業承継した後も、その中継ぎ経営者には役員という立場からサポートをしてもらえるようにします。中継ぎの期間もある程度、決めておきましょう。現経営者・中継ぎ経営者・後継者でよく話し合い、綿密に事業承継計画を策定しましょう。

また、中継ぎ経営者を外部から招聘することも選択肢として有効です。

なお、社内外どちらから中継ぎ経営者を選定するにしても、中継ぎ経営者に自社株式（経営支配権）は譲らず、本来の後継者へ譲る点について注意しましょう。

3. 実行のための方策

中継ぎ経営者を活用するポイントは、①自社内外を含めた中継ぎ経営者の選定、②後継者教育のタイミングにあわせた事業承継計画の策定、③中継ぎ経営者が力を発揮できる環境・処遇づくり、の3点です。

これらについて現経営者・中継ぎ経営者・後継者でよく話し合うことが事業承継成功のための第一歩となります。