

事業承継後の後継者交代

Q. 長男である後継者に社長を譲ったが、うまくいかない。専務である次男の方が適任だと考えるようになった。どうすればよいのか？

要旨 事業承継後の後継者交代は本来あり得ません。余程のことがない限り思いとどまり、長男への教育強化や、長男・次男の能力・資質に合わせた経営体制の再構築に取り組むべきです。

それでも交代する場合は、下記対応を検討します。

解説**1. 長男（現在の後継者）への配慮・対応**

一番に取り組むべき最大の課題は「長男（現在の後継者）の理解」です。長男としては一旦引き継いだものを手放し、弟に渡すことになります。自尊心が相当に傷つき、自社に留まることも難しくなるため、心理的・実質的な配慮・対応が必要です。例えば分社化その他により会社を設立し、長男をその社長に据えるとか、前社長である親の資産について、長男へ格段に差をつけて分配しその後の生活を援助する、などといったことです。

その上で次男での経営体制の構築や長男への対応を検討します。

2. 分社化その他の対応

自社に複数の事業がある場合には分社化その他の対応を検討し、長男の居場所を確保する、もしくは別の人生のサポートを行います。

①分社化（事業譲渡・会社分割）

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。

会社分割は、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す。

②事業部制・カンパニー制

企業内であっても各事業分野を独立した会社のように扱い、大幅な権限委譲を行い、責任の所在を明確化することで、収益力の強化や事業の効率化を目指す経営システムです。事業部制とカンパニー制の違いは権限委譲の大きさで、カンパニー制はほぼ別会社です。

③ホールディングカンパニー制

自社を事業ごとに分社化し、持ち株会社を作って関係各社をグループ化する手法です。

④別会社の設立

自社の商材の販売会社や業務委託会社など別会社を設立します。

⑤他の会社への就職など

上記手法で解決が難しい場合は他の会社への就職などをサポートします。

承継後の後継者再交代 ～経営の再構築・資産の再移転・親族の理解～

<ご提案のポイント>

- ・まずは後継者交代の影響を再検討してください。かなり大きな影響となりますので、その影響を考慮しても実行する客観的な理由があるときのみ実行します。
- ・事業承継後の後継者交代にあたり分社化、事業部制・カンパニー制、ホールディングカンパニー制、別会社の設立など、現後継者の居場所の確保を検討しましょう。

1. 事業承継後の後継者交代の影響

事業承継後に後継者を交代することは、本来あってはならないことです。顧客・従業員・金融機関などからの自社及び前経営者の評判・信頼を著しく低下させ、事業継続に大きな支障となったり、親族内の関係も崩壊する可能性も高いです。それでも実施する際には、新後継者での経営体制の再構築や現在の後継者への対応を検討します。

2. 経営体制の再構築・財産の再移転・親族の理解

事業承継後からの後継者交代は実質、事業承継のやり直しです。大きく以下の3つの対応が必要となります。

①経営体制の再構築

現在の後継者を中心とした経営体制となっていますので、交代させる新後継者を中心とした経営体制の再構築が必要です。その際は取引先や他の役員・従業員、金融機関など利害関係者の理解が不可欠です。

②資産の再移転

自社株式や事業用不動産などの資産の一部または全部が現在の後継者に移転されているでしょうから、それらの新後継者への再移転が必要です。

③親族の理解

これらの方策を実行するためには現在の後継者を含む親族の理解が不可欠です。特に現在の後継者の理解と協力が得られないと親族関係だけでなく、自社が崩壊する可能性が高いので慎重に対応しましょう。分社化、事業部制・カンパニー制、ホールディングカンパニー制、別会社の設立などの体制を整備して、本体の社長に新後継者を、他方の社長に現在の後継者を据える、といった対応や、現在の後継者への個人資産の分配を格段に増やすなど、現在の後継者への配慮・対応も必要となってくるでしょう。場合によっては他の会社への転職をサポートする必要も出てくるでしょう。

3. 実行のための方策

まずは現在の後継者への配慮・対応を検討した上で、それらを提示・理解を得ます。そして親族会議等で他の親族の理解を得た上で、自社の後継者交代に取り組みます。