

後継者の外部招聘

Q. 外部から後継者を招くことを検討している。どのように選定すればよいか？

要旨 後継者を外部から招聘する場合、招聘する人材は取引先の会社や交流のある金融機関等からピックアップするケースが多いです。最近では後継者の紹介会社も増えてきており、選択肢が増えていますが、それだけにメリット・デメリットを踏まえた選定が必要です。

解説

1. 外部招聘のメリット

第一に、経験値のある人材を即戦力として経営者に据えられるため、育成の手間が省けます。加えて、今までの社風やしがらみに囚われることがないため、事業の効率化や効果的な施策などをドラスティックに行うことができます。さらに、外部からの全く新しいノウハウや知識、視野を取り入れられるため、業績が向上しやすくなる可能性があります。

事業承継場面だけでなく、内部要因で経営不振に陥った企業の再生においても、これらのメリットは大きいといえます。

2. 外部招聘のデメリット

一方で、経営者を外部招聘した場合のデメリットとしては、社内で十分な理解が得られないと社員や株主、創業者親族などとの衝突が起こり得ることが挙げられます。また経歴が華々しい経営者であっても、大企業から中小企業の経営者に招聘された場合など、環境の差によって十分な経営力を発揮できない場合もあります。さらに中小企業においては借入金などに対する個人保証の問題があります。

個人保証問題の解決手段の一つとして、下記の「経営者保証ガイドライン」や「事

業承継特別保証制度」を活用することも可能です。

3. 経営者保証ガイドライン

経営者保証ガイドラインは保証契約時等の対応として、①中小企業が経営者保証を提供することなく資金調達を希望する場合に必要な経営状況とそれを踏まえた債権者の対応、②やむを得ず保証契約を締結する際の保証の必要性等の説明や適切な保証金額の設定に関する債権者の努力義務、③事業承継時等における既存の保証契約の適切な見直し等について規定しています。

ただし無条件で、というわけではなく下記に取組み、さらに外部専門家（弁護士・公認会計士等から）検証を受け、金融機関が担保状況・業績等を見ての判断となることに注意が必要です。

- イ. 法人と経営者との関係の明確な区分・分離
- ロ. 財務基盤の強化
- ハ. 財務状況の正確な把握、適時適切な情報開示等による経営の透明性確保

後継者を外部招聘する際のポイント ～覚悟・体制・保証など～

<ご提案のポイント>

- ・外部招聘の場合でも、他の形態と同様に後継者としての資質・能力が必要です。
- ・社内外からの理解を得るための覚悟とコミュニケーション能力が重要です。
- ・他に、借入金に対する担保・個人保証、資産の移転について、親族内承継とは別の対応が必要です。

1. 後継者としての素質・能力・覚悟

外部からの後継者に求められる資質・能力も他の承継手段と同様、①柔軟性、②決断力、③誠実性、④忍耐力、⑤指導力が挙げられます。外部招聘の最大のメリットは、今までの社風やしがらみに囚われずに事業の効率化や効果的な施策などを行うことができる点です。しかし社内外からの理解が得られにくい傾向があるため、素質・能力以上に自社の後継者としての覚悟が必要です。現経営者とビジョン・理念を共有し、ロイヤリティ（忠誠心）を強く持つ覚悟ができて初めて、社内外からの理解を得るスタートラインに立てるのです。

2. 社内外からの理解と経営体制の構築

社内外からの理解を得るために、後継者はとにかくコミュニケーションを多く取ることが求められます。必要以上に媚びる必要はありませんが、まずは良好な人間関係を築くことが第一です。また、営業は得意だが製造関係は分からないなど、後継者の能力は様々ですので、それに合わせた経営体制の構築も必要となります。

3. 借入金の担保・個人保証

中小企業では借入金について経営者の担保・個人保証をつけている場合が多く、外部招聘の際にはこれを引き継ぐことができるかも大きな課題となります。外部招聘する際には事前に借入金をできるだけ減らしておく（なくしておく）、または経営者保証ガイドラインの適用や、事業承継特別保証制度の活用を検討するとよいでしょう。

4. 資産の移転

自社の所有と経営を分離する場合はともかく、自社株式や事業用不動産の移転が課題となります。

5. 実行のための方策

素質・能力より覚悟とコミュニケーション能力が、親族内承継・役員・従業員による親族外承継と比較してはるかに重要となるのが外部招聘です。まずは社内外からの理解を得ることができ、上記課題をクリアできる可能性のある人材を選定しましょう。