

親族内承継で後継者が複数いる場合

Q. 親族内承継で後継者候補が複数いる。どのように選定すればよいか？

要旨 親族内承継で後継者候補が複数いる場合、現経営者個人の資産の分配の要素がより際立ち、後継者候補だけでなく他の親族に対してもより慎重に対応する必要があります。

解説

1. 候補者を絞り込むポイント

まずは後継者に求められる5つの資質・能力（①柔軟性、②決断力、③誠実性、④忍耐力、⑤指導力）について各候補者を比較します。

比較する際には各項目における判断基準を明確にします。例えば、①柔軟性では、「過去の成功体験にとらわれない」「時代の変化に対応する」「顧客のニーズに柔軟に対応する」「従業員の意見で、良いものは積極的に取り入れる」など、②決断力では、「様々な面から問題を検討できる」「素早い決断で商機を逃さない」「将来を見据えた判断ができる」「一度決めたことは容易に変えない」など、③誠実性では、「約束、期日を守る」「取引先の難しい注文にも誠実に対応する」「従業員の処遇を良くする」「近隣住民への配慮がある」など、④忍耐力では、「取引先と粘り強く交渉できる」「上手いかなくてもすぐに諦めない」「失敗したら原因を追究する」「研究・開発・技術向上のために努力する」など、⑤指導力では、「リーダーシップを発揮することができる」「従業員に明確な指示を出すことができる」「従業員のやる気を引き出すことができる」「従業員を気遣い、まめにコミュニケーションをとることができる」などを選定基準に設定し、その各基準について各候補者を評価します。

同様に、

- ・他の役員、社員からの理解
- ・取引先からの理解
- ・金融機関からの理解
- ・他の株主からの理解
- ・他の親族からの理解

についてもそれぞれの特性に応じて判断基準を設定して各候補者を評価します。

そして各項目についての評価の比較表を作成し、誰が最も後継者としてふさわしいか検討・決定します。

2. 後継者選定後の他候補者への対応

後継者選定後は、選定されなかった他候補者への対応を検討します。後継者をサポートできるマインド・スキルを持つ者には、後継者の右腕として残ってもらいます。そうでない場合は、分社化（事業譲渡または会社分割）したり、別会社を設立したりしてその社長に据える、他の会社への就職をサポートする、などを検討して将来にトラブルとなり得るような遺恨を残さないよう対応が必要です。

親族内承継で後継者が複数いる場合の選定方法 ～序列か？能力か？～

<ご提案のポイント>

- ・経営者個人の資産分配（相続対策）と併行して実施する必要があります。
- ・他の親族の理解を得るため、親族会議を綿密に行う必要があります。

1. 後継者として求められる5つの資質・能力の検討

後継者に求められる資質・能力には、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。自社の経営方針や業態・組織風土等により求められる資質・能力は変化します。この5つを元に自社に合った素質・能力とは何かを検討することも必要です。

まずは選定しようとする後継者がそれらの資質・能力を持つ、あるいは身につけられる可能性が高いかどうかを検討します。

2. 他の役員、社員、株主、金融機関などからの理解度の検討

上記資質・能力の検討をクリアした後継者候補について、以下の観点から検討します。

- ・他の役員・社員（他の後継ぎ候補を含む）の理解が最も得られる候補は誰か？
- ・取引先の理解が最も得られる候補は誰か？
- ・金融機関の理解が最も得られる候補は誰か？
- ・他の株主（いれば）の理解が最も得られる候補は誰か？

3. 他の親族（他の後継者候補を含む）からの理解度の検討

親族内後継者の選定において最大の難関は、他の後継者候補を含む親族からの理解となります。後継者の選定は経営者個人の保有する自社株式という資産の承継先の決定でもありますので、親族会議を入念に行った上で、他の後継者候補を含む親族からの理解を取りつけましょう。

4. 実行のための方策

上記の選定基準に基づき、右図のような表を作って検討します。各項目を評価する際には、なるべく長く時間をとり、現経営者だけでなく、複数人で議論しながら実施するとよいでしょう。

| | 長男A | 長女B | 次男C |
|------------|-----|-----|-----|
| 柔軟性 | ○ | ○ | ◎ |
| 決断力 | ◎ | ○ | △ |
| 誠実性 | ○ | ◎ | ○ |
| 忍耐力 | △ | ◎ | ◎ |
| 指導力 | ◎ | ○ | ○ |
| 他の役員・社員の理解 | ○ | ◎ | △ |
| 取引先の理解 | ○ | ◎ | ○ |
| 金融機関の理解 | ◎ | ○ | △ |
| 他の株主の理解 | ○ | ○ | ◎ |
| 他の親族の理解 | ◎ | ○ | △ |
| 順位 | 2 | 1 | 3 |