

後継者間不和への対応

Q. 親族の後継者が複数いるが、みんな仲が悪い。どうすればよいのか？

要旨 後継者間での不和はよくある話で、大方はコミュニケーション不足が原因ですが、それだけに根が深いことが多いので、慎重な対応が必要です。

解説

1. 親族会議のポイント

- ①個別ヒアリング：まずは後継者それぞれの言い分・状況を改めて整理するために個別にヒアリングします。すぐに否定するのではなく、状況把握をするために徹底的に聞きます。
- ②課題整理と融和策の検討：情報収集結果をまとめ、着地点を検討します。
- ③親族会議の運営：第三者を交えた方がよい結果を得られやすいです。また議事録を毎回記載し、出席者全員に確認を取りながら回数を重ねることで、着実に解決に向けて進めます。うまく融和に成功した際にも、明文化しておきましょう。

2. 後継者選定と他候補者対応のポイント

融和が図れない場合には、時期尚早でも後継者選定を実施すべきでしょう。

まずは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）についての評価が最も重要となります。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」「上手く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」などと設定し、その各基準について各候補者を慎重に評価・選定しましょう。

後継者選定後の他候補者への対応も慎重に行いましょう。後継者の右腕となってもらう、分社化・別会社を設立し社長等に就任してもらう、別の企業へ就職してもらう、について、それぞれの要望を聞きながら対応します。また、自社を去る他候補者に対して、相続する財産を相当程度多くしたり、相続財産の種類を換金性の高いものもしくは収益不動産などキャッシュフローを生む財産としたりするなど、相続への配慮も必要となるでしょう。

このように、将来的なトラブルの種を摘み、後継者の経営支配を確立します。

後継者同士の不和には 融和か？袂を分かつか？

<ご提案のポイント>

- ・まずは親族会議による融和を図りましょう。どうしても難しい場合は後継者を選定し、他候補者へは後継者の右腕、分社化・別会社の設立による社長等就任、他の企業への就職など選択肢を提示しサポートします。
- ・後継者間不和への対応にあたり、将来的にトラブルになるような遺恨を残さないよう、慎重に対応しましょう。

1. 親族会議による融和

現経営者がリーダーシップを取って融和を目指しましょう。不和の原因はコミュニケーション不足によるところが大きいです。まずは現経営者が後継者それぞれに個別ヒアリングを行い、不和の原因究明を図ります。その結果をもとに事前にいくつかの融和策を練った上で親族会議を行い、後継者間でバランスを取った着地点に落ち着く方策で合意できるようにします。

2. 後継者選定と他候補者への対応

もし親族会議によって融和が図れないようであれば、後継者を1名選定し他の候補者を社外に出す方がよいでしょう。

後継者の選定では、「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）」「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、各項目の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・決定しましょう。

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。

3. 実行のための方策

親族会議にしても分社化その他にしても、専門家に相談の上、慎重に行いましょう。親族会議においては顧問税理士・金融機関職員・経営コンサルタントなど親族に近い第三者に同席してもらったり会議運営を依頼したりすれば、感情的になりにくく比較的スムーズに進められるでしょう。また分社化その他についても会社法や税務などの専門知識が必要となる場合は、税理士・司法書士などの専門家と一緒に進めましょう。