

事業承継で何を引き継ぐのか 後継者計画の策定・運用の視点から

資料作成：弁護士法人三宅法律事務所 弁護士 鈴木 雅人

目次

- 1. はじめに 1
- 2. 後継者計画について～CGSガイドラインから..... 2
- 3. 後継者選定の視点 3
- 4. 後継者選定・育成に向けてどのような取り組みが有効か？ 5
- 5. 中継ぎ経営という手法..... 6
- 6. まとめ 8

事業承継で何を引き継ぐのか 後継者計画の策定・運用の視点から

■ 1. はじめに

本稿では事業承継に関するもののうち、「人」に関わるものとして最も重要なポイントとなる後継者の選定と育成について述べていきたいと思えます。

前々回の第1稿で「事業」とは、あるアイデアや、技術・ノウハウといったものを集約し、多くの人を結集して世の中に対し、物やサービスを提供する行為であり、通常「事業」にはそれを成り立たせる「コア」となるものがある、という話をしたのを覚えておられるでしょうか。そして、その「コア」が「とても優秀な従業員群」や「素晴らしい取引先に恵まれていること」といった「人」にまつわるものである場合があること、そしてそれは現在の経営者のカリスマ性や人柄、親切さなどに付いている場合もあることから、次の経営者を誰にやってもらうか、というところがその承継の成否を決定づける場合がある、という話もその場で併せてさせて頂きました。

事程左様に後継者選定と育成は重要なのですが、これは中小企業のみならず、上場企業においても重要でして、東京証券取引所のコーポレートガバナンス・コード（CGC）でも「取締役会は、会社の目指すところ（経営理念等）や具体的な経営戦略を踏まえ、最高経営責任者（CEO）等の後継者計画（プランニング）の策定・運用に主体的に関与するとともに、後継者候補の育成が十分な時間と資源をかけて計画的に行われていくよう、適切に監督を行うべきである。」といった形で言及がなされています（CGC 4-1③）。

また、「日本最高戦略2016—第四次産業革命に向けて—」に基づいて経済産業省が策定した、コーポレート・ガバナンス・システムの実務に関する指針である「コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針」（CGSガイドライン）では、「社長・CEOの後継者計画の策定・運用の視点」というものが示されています。

中小企業において、選定に至るまでの仕組みについては上場企業のような大掛かりなものを準備することはできないでしょうし、その必要もないでしょう。ただ、ここで示されている後継者計画や「選定」や「育成」を巡る基本的な考え方は十分参考になると思えます。そこで、ここではCGSガイドラインでどの様な

ことが示されているかというところ、具体的には、後継者計画の考え方や後継者選定の視点、選定・育成に当たっての有効な取り組みをご紹介します（ちなみにCGSガイドラインについては、最近改訂作業が進められていたところで、その結果を踏まえ本年7月19日に改訂版が公表されました。ここでは改訂を巡る議論で参考になる部分を適宜紹介しながら、改訂後のガイドラインの内容を中心に話を進めることにします）。

その上で、数ある取り組みの中の一つとして「中継ぎ経営」という手法をご紹介しますことにしたいと思います。

■ 2. 後継者計画について～CGSガイドラインから

CGSガイドラインでは、後継者計画の意義につき「社長・CEOの後継者計画とは、企業の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を確保することを目的として、そこで中心的な役割を果たす社長・CEOの交代が優れた後継者に対して最適なタイミングでなされることを確保するための取組」としています。

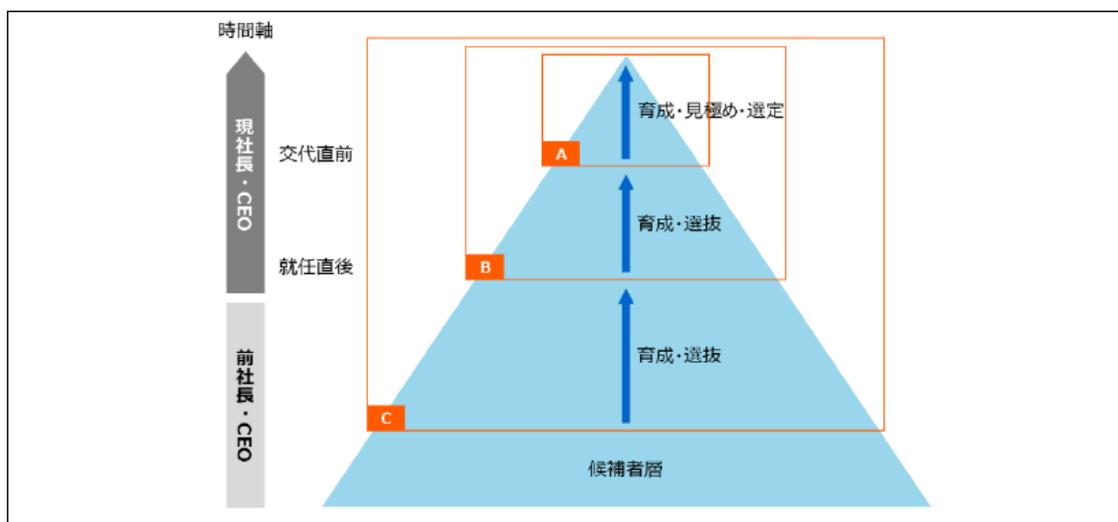
その時間軸に関しては、「後継者計画（特に、経営トップを内部登用することを基本方針として、想定される交代時期に向けて中長期的に取り組まれる通常時の後継者計画）は、社長・CEOの就任からその交代までを基本的な1サイクルとし、選定（そのための見極め）と育成という大きく二つの要素に分けて考えることができる。」とし、その要素として「選定」と「育成」の2つがあると述べています。

そして「選定」に関しては、「いかなるケースであっても、候補者の中から、後継者として最も相応しい人材を見極め、選定するというプロセスが必要となると考えられる。」といった言及がなされ、「育成」に関しては「最適な人材を後継者を選ぶためには、経営トップに必要な資質を備えさせるための育成が重要であり、最終候補者の見極めのプロセスと並行して育成が行われることが望ましい。」としています。

その上で、「育成」には大きく2つの段階があるとし、まず1つ目として、より直接的な社長・CEO候補について「まず、例えば役員レベルの候補者数名から数十名程度を対象に、『あるべき社長・CEO像』への到達を目指し、最適な後継者の見極めと同時並行で行われるものが、後継者計画における育成の主眼と考えられる（次ページ図B）。」としています。次に2つ目として、中堅幹部クラス育成について「さらに、後継者計画をより実効的にするためには、将来社長・CEOら経営陣となり得る資質を有する候補者層を充実させることが重要である。特に、社内に豊富な人材を擁し、その中から経営トップを内部登用することを基本とする企業においては、次世代の経営陣幹部候補者層として、将来有望な人材を若手の段階（30～40代）から早期に選抜し、随時入れ替えを行いながら、十

分な時間をかけて育成することも、後継者候補のレベルアップや多様性確保を図り、後継者計画の実効性を高めるための基盤的な取組として期待される（下図C）。」としています。

図



経済産業省「コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針」より引用

そして、CGSガイドラインは「上記のような観点を踏まえ、後継者計画の策定・運用に取り組むに当たっては、以下の7つのステップに分けて検討することが有益と考えられる。」としています。

ステップ	主な内容
1	後継者計画のロードマップの立案
2	「あるべき社長・CEO像」と評価基準の策定
3	後継者候補の選出
4	育成計画の策定・実施
5	後継者候補の評価、絞込み・入替え
6	最終候補者に対する評価と後継者の指名
7	指名後のサポート

なお、CGSガイドラインでは、緊急事態（典型的なものとしては社長・CEOの急逝）も意識し、この場合は「時間をかけて後継者候補の育成や見極めを行うことができないなど、通常時の後継者計画とは時間軸やプロセス、後継者の役割などが大きく異なり得ることから、通常時の後継者計画とは別途検討しておくこと（いわゆるエマージェンシー・プランや有事対応プラン）が必要となる。」ともしています。

■ 3. 後継者選定の視点

CGSガイドラインでは、「社長・CEOは、企業経営の舵取りを行い、その持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を果たす上で中心的な役割を担う。『会社は社長の器以上にはならない』とも言われるように、誰が経営のトップに立つかによって、その企業価値は大きく左右される。グローバル化やデジタル化等に伴

い経営環境の非連続で破壊的な変化が進む今の時代においては、経営課題も複雑化し、既存路線の単なる継続や延長線上の対応では足りず、慣性の力に抗して大胆な経営改革を行うことも求められる。こうした経営改革は、トップがリーダーシップを発揮して行うほかなく、『トップの経営力』が成否の鍵を握ることになる。こうした傾向は、特にグローバル展開の進む企業において顕著であり、経営トップの役割は一層重要性を増している。」として、昨今の情勢を踏まえた革新的リーダーシップの重要性も指摘しつつ、社長・CEOに求められる資質・能力については、その一例として、

- 困難な課題であっても果敢に取り組む強い姿勢（問題を先送りにしない姿勢）と決断力
- 変化への対応力
- 高潔性（インテグリティー）
- 胆力（経営者としての「覚悟」。企業価値向上の実現に向け、個人的なリスクに直面しても限界を認めず、利害関係者からの批判を乗り越え果断に決断する力）
- 構想力（経営環境の変化と自社の進むべき方向を見極め、中長期目線に立ち、全社的な成長戦略をグローバルレベルで大きく構想する力）
- 実行力（構想した成長戦略を実行する力）
- 変革力（業界や組織の常識・過去の慣行に縛られない視座を持ち、組織全体を鼓舞しつつ、「あるべき像」の実現に向けて組織を変えていく力）

などを挙げています。

これらを踏まえ、「あるべき社長・CEO像」を探ることになりますが、この点、CGSガイドラインは『あるべき社長・CEO像』（社長・CEOに求められる資質、能力、経験、実績、専門性、スキル、人柄など）については、各社がおかれた経営環境に応じて検討されるべきものであり、普遍的なものは存在しないし、同じ企業であっても状況によって変わり得る。」とし、「経営環境が安定している状況においては調整型のトップ、経営環境が激変し、ビジネスモデルの転換を迫られているような状況では、強いリーダーシップを持つ改革志向型のトップが適する」であろうし、「改革志向型のトップが求められる経営環境であるにもかかわらず、企業が説明責任を形式的に果たそうとしてかえって改革を行えない『無難』な人材をトップに選ぶことは避けるべき」ともしています。

さて、以上のような視点のほかに、この関連で重要なのは、第1稿でも述べましたが「これまで事業に携わっていた者に承継させる場合」なのか、「全くこれまで事業に関与していない者に承継させる場合」という視点です。

現在その事業に関与して経営者の配偶者や子供に事業を承継させる場合や、親族外の第三者であっても番頭的な立場にある役員や従業員でやる気のある者に承継させる場合は前者に該当します。一方、親族が引き継ぐとしても、これまで全くその事業に関与していない場合（例えば経営者のご子息が他所に勤めていて経

営者の事業に関与していなかった場合などを想定してみてください) や外部から経営者を招聘してくる場合などが後者に該当します。

この分類の視点は、先ほどお話しした「従業員」や「取引先」など、この事業にまつわる「人」へのアプローチの円滑さの程度、ということになるでしょう。従前からその事業に携わっている人に引き継がせる場合は、従業員も取引先も普段から承継先の「この人」に接しているのだから「この人に承継する」というところの周知・準備がし易い部分があるでしょうし、そうではない者に引き継がせるとなれば、前者の場合に比してそれ相応の仕掛けや工夫が必要となってきます。

よく「事業承継」においては「理念」の承継が大事だ、という話が出てきますが、理念を次の経営者が引き継いだ場合に、現在の経営者が逝去した後もこれまでと同様に継続して操業され、取引がなされるという一つのメッセージとなるので、特に「従業員」や「取引先」との関係性という視点から見た場合にはこの点が大変重要になってきます。

■ 4. 後継者選定・育成に向けてどの様な取り組みが有効か？

選定・育成に当たっての取り組みに関しては、先ほども述べたとおり、上記「3」で挙げた社長・CEOに求められる能力・資質と現在会社の置かれている状況とを念頭に「どんな人に社長・CEOであって欲しいか」という「あるべき社長・CEO像」を明確にしておくことがまずは重要です。

その上で、これに沿う形で後継者候補を選定し、育成を図っていくこととなりますが、CGSガイドラインはこの候補選定の在り方に関し、交代までにそれなりの時間が見込める場合は「例えば役員レベルから数名から数十名程度の候補者を後継者計画の対象として選出」し、育成を行っていくのが相当であるとしています。一方で、近い時期に社長・CEOの交代が見込まれている場合には、「副社長、COO等の上級役員などから後継者候補を数名程度選出し、その中で今すぐに社長・CEOの役割を担うことができるのは誰かという視点で見極めを行うことになろう。」としています。

なお、「単一の候補者しか示されていないと、比較対象がないため実質的な議論がしにくいことから、可能な限り複数名を後継者候補として提示することが望ましい。」ともしており、この点はいずれの場合でも妥当し得るところでしょう。

そして、候補者ごとに、「あるべき社長・CEO像」や評価基準に照らして、目標レベルに到達するための育成課題を明確化し、育成方針・計画を策定・実施することになりますが、CGSガイドラインは、具体的に以下のような方策が有効としています。

●例えば、グループ会社などの経営経験、本社経験、海外経験、異業種の経験など、後継者候補に全社的視点・グループ全体最適の視点でのマネジメント能力

を備えさせるべく、事業部門を超えた戦略的なローテーションを行う

- 例えば、新規事業の立ち上げや不振事業の立て直しなど、問題解決に向けての困難さが伴う課題である「タフ・アサインメント (Tough Assignment)」を与え、一皮むけるために修羅場を乗り越える経験をさせる
- 資質・能力 (ポテンシャル) を引き上げるべく、外部専門家によるコーチング等により気づきを与える

なお、社長・CEOの就任から交代までの基本サイクルを超えて長期的な時間軸で後継者計画に取り組むことができれば、将来有望な人材を若手の段階から早期に選抜し、将来経営を担う可能性も視野に入れて、早くから責任あるポジションを経験させたり、集団研修や経営塾などのOff-JTも集中的に実施するなど、時間をかけて育成することで、育成の効果を高めることが可能となりますので、会社の状況にもよりますがその様な余裕があればこの様な対応を検討するのも良いと思います。

そして、後継者候補の状況を定期的にモニタリングし、「あるべき社長・CEO像」や評価基準に照らして評価を行うことになり、その上で後継者候補の絞込みや必要があれば入替えも行わなければなりません。評価に当たっては以下のような対応を通じて複眼的視点から行うことが必要です。評価の補助や客観性の担保を目的として、外部の人事コンサルタントなど専門家を活用するのも有益であるように思われます。

- 本人との面談
- 360度評価 (上司、同僚や部下等へのリファレンスチェック)
- 従業員の意識調査 (部署ごとに集計してマネジメント課題を把握)
- 心理学的手法を用いた適性テスト

ちなみに、減点主義の人事評価制度を背景に、リスクを取った結果として失敗した者が社長・CEO候補から外れている可能性があります。この様な評価の視点ではチャレンジ精神のない「無難」な人物ばかりが重用されることになりかねません。自社の人事評価制度がアントレプレナーシップ (起業家精神) の育つものになっているかについては重々留意しておく必要があります。

■ 5. 中継ぎ経営という手法

以上が一般的・客観的視点から広く後継者を見た上で候補者を選定し、育成していくのにどのようなアプローチが有効か、というお話になりますが、2020年版中小企業白書によると、2019年における同族承継は34.9%です。

この数字はどうしてもご子息やご息女に事業を引き継いで欲しい、という方がまだまだたくさん居られるということを裏付けるものといえるでしょう。

さて、現経営者と後継者候補 (つまりご子息やご息女) の年齢が大きく離れているケースなどが典型ですが、ご子息・ご息女にゆくゆくは引き継がせたいもの

の、現在は入社後さほど時間が経っておらず、あるいは年齢も若いいためそのまま引き継がせるわけにはいかない、といった場合もあります。そしてその様な場合には後継者候補が十分な経験を積む前に、現経営者が急病で倒れてしまうなどして、それ以上の経営ができないといった事態が生じる場合もあります。

そのような場合に、後継者であるご子息・ご息女が承継できるレベルまで成長するまでの間、現経営者が株式や事業用の資産を保有しながら、別の人に経営をしてもらうのが「中継ぎ経営」という手法です。

以下ではこの「中継ぎ経営」についてお話していきたいと思います。

さて、中継ぎをしてもらう経営者の選択肢としては、番頭のような立場の役員や従業員に中継ぎをしてもらう方法のほか、取引先、メインバンク、人材紹介サービスなど外部から招聘する方法もあります。

この中継ぎ経営のメリットとしては、当然ですが後継者育成までの時間を稼ぐことができるというメリットのほか、特に番頭のような立場の役員や従業員に中継ぎをしてもらう場合などにおいては、自社の業務内容について熟知しており、他の従業員や取引先もその中継ぎ経営者を良く分かっているため、社内や取引先を混乱させずに、事業を継承できるというメリットがあります。

また、当該中継ぎ経営者がその点をきちんと割り切っていることが前提ですが、中継ぎ経営は原則として期間限定ですので、基本的に現経営者サイドが株式や事業用資産を握ることになり、承継する中継ぎ経営者側に株式や事業用資産を承継するための資金を準備させる必要はありません（その結果、いわゆる「所有と経営の分離」が生じている状態になります）。

一方で、上述の点と表裏の関係になりますが中継ぎ経営者は期間限定ですのでモチベーションをどのように維持するかが課題となります。中継ぎする期間や経営方針をはじめ、中継ぎ経営実施に当たっての諸条件をあらかじめ株主となる現経営者サイドとの間において契約等で定めておくとともに、業績と連動した役員報酬の設定や退職金を事前に定めるなどし、受け取れる報酬の内容を明らかにすることで、安心して働けるようにするなどの工夫も必要です。

また、経営者保証の引き継ぎも課題となります。ここでは「経営者保証ガイドライン」の要件を満たすことで経営者保証の解除ができないかを検討するとともに、事前に債務を整理し、それでも整理しきれない債務は現経営者が負担するなどの対応が必要でしょう。この対応がきちんとできていないと、この点がネックとなり中継ぎ経営者就任を拒否される可能性もあるのでモチベーション維持策の策定と併せ、この点は大変重要です。

それら対応を経て中継ぎ経営者に経営を頂いている間に、上述の「2」「3」「4」の各視点を踏まえつつ最終的な後継者となる人物（先の例ではご子息やご息女）の育成を図ることになります。

■ 6. まとめ

冒頭でも述べた通り後継者の選定と育成は「人」に関わるものとして最も重要なポイントです。各社によって後継者に求められる条件はそれぞれでしょうが、上述の点も念頭に後継者計画を策定し、前広に準備を進めることが成功の確率を高めます。是非、経営者として一番脂ののっている全盛のときにこそ、株式や事業用資産の承継といったモノの承継に関する対応と併せて、この最重要課題に取り組んでいただければと思います。

【著者プロフィール】 鈴木雅人（すずきまさと）

弁護士（第一東京弁護士会）

1997年 司法試験合格

1998年 立命館大学法学部卒

2000年 司法修習終了（52期）、弁護士登録、三宅合同法律事務所（現 弁護士法人三宅法律事務所）入所

2009年 弁護士法人三宅法律事務所 パートナー就任

現在 日本弁護士連合会情報問題対策委員会委員

（著書）『やさしくわかる！すぐできる！企業の個人情報対策』（日本法令）