

2 事業を誰に託すかによる承継の類型と留意すべきポイント

一般社団法人家族信託普及協会 事務局

1 事業の承継先による区分

事業の承継を考えるときに、承継する相手によって、以下のように大きく3種類に分かれ、それぞれ専門家として考慮しておく点が異なります。

(1) 親族内承継

→現経営者の子・孫など、親族が引き継ぎ手となる事業承継

(2) 従業員承継

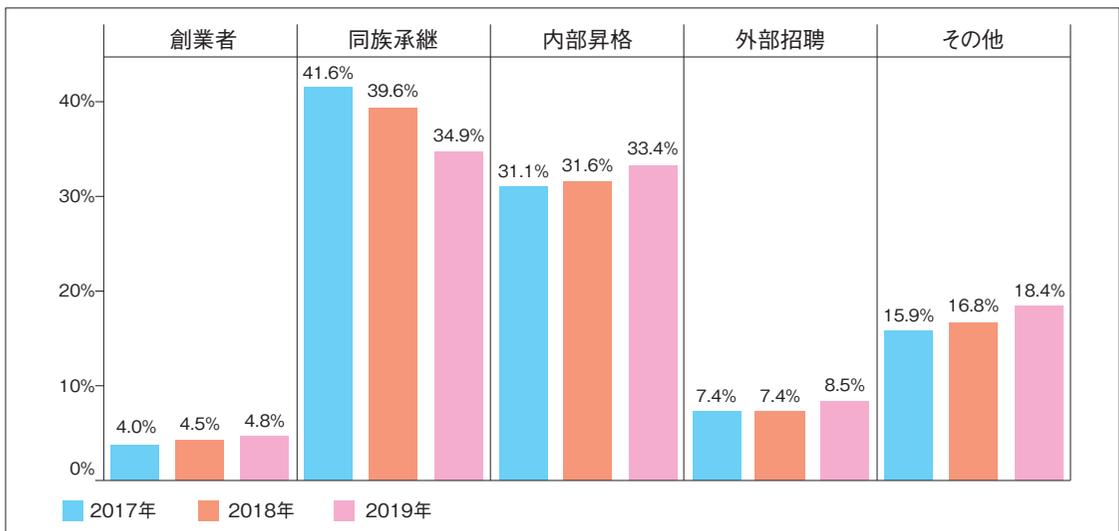
→社内の役員や従業員が引き継ぎ手となる事業承継

(3) 第三者承継

→社外の第三者が引き継ぎ手となる事業承継

帝国データバンクの調べによると、親族内承継（同族承継）の割合は徐々に減り、従業員承継（内部昇格）と、第三者承継（下図のグラフでは外部招聘とその

■ 事業を承継した社長の先代経営者との関係



(資料：(株)帝国データバンク「全国・後継者不在企業動向調査(2019年)」)

■ 後継者不在率



(出典：(株) 帝国データバンク「全国企業『後継者不在率』動向調査 (2021年)」 <https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p211104.pdf>)

他に該当すると思われる)が増加傾向にあることがわかります。

また、「後継者難」という言葉が使われて久しいのですが、最近の統計では後継者が不在であるという回答数は全体の中で依然多いものの(2021年61.5%)、減少傾向にあるようです。

あくまで推測ですが、以前は事業承継という、「親族への引継ぎ」が最も多く、従業員承継や第三者承継には様々なハードルがあったものが、徐々にそれらのハードルが下がってきた結果、「親族ではないが後継者はいる」という経営者が増えてきているのだと思います。

② 承継先による「承継のハードル」

3つの事業承継のタイプですが、事業経営者によっては、どの方法を選択するか早い時期から決まっている方もいるでしょう。しかし私どもがお会いする経営者には、「親族(具体的には子)を後継者にしたいが、なかなかYESと言ってくれない」「従業員に承継させるつもりだっ

たが、その者が辞めることになってしまった」など、当初希望していたとおりに事は運ばない悩みを持つ方も多いのが実態です。

「承継させるに足る人材がない」とか、これと狙い定めていた相手に「断られた」「辞められた」こととは別の理由で、そもそも検討や実行を前に進めづらいハードルがあります。

いずれの理由も、事業経営者の立場に立てば、うなずける懸念ばかりです。

これらの懸念をドライに片付けられる人もいれば、考え込んでしまう人もいるでしょう。親族に、後継者になるよう強く要請すべきか、社内の人間に譲るべきか、はたまた第三者に売却してしまうかを決めることができず逡巡しつつ時が経ってしまっている状態です。

この状態で立ち止まってしまっている方に対しては、前章で取り上げたように、「事業承継問題」を切り離して考えるのではなく、自社が当面のリスクに備え、継続できるための具体策から考え始めることをお勧めしています。

■ 事業承継を考える際のハードル

類型	ハードル・懸念事項	
	実権の移転について	財産権の移転について
承継全般	<ul style="list-style-type: none"> ・まだ自分は頑張れる・頑張りたい ・誰に譲るにしろ苦労をかける ・自分にしかできない役割がある 	<ul style="list-style-type: none"> ・今退くと生活が困る
親族内承継	<ul style="list-style-type: none"> ・まだ任せられない ・頼りなく感じてしまう 	<ul style="list-style-type: none"> ・株式の移転にコストがかかる ・株式を1人に承継した場合、他の相続人への代償金を用意できない
社内承継	<ul style="list-style-type: none"> ・辞めてしまうかもしれない ・反対が出る可能性がある ・個人保証が外せない 	<ul style="list-style-type: none"> ・株式を手放すことに抵抗がある ・譲渡株価を高く設定できない ・株式は持ち続けたい
第三者承継	<ul style="list-style-type: none"> ・罪悪感がある ・良い相手先が見つからない ・相談できる相手がない 	<ul style="list-style-type: none"> ・金額が折り合わない

3 何を承継し、何を残すか

次に考えなければならないテーマがあります。

経営の実権はいずれどこかで手放すのですから、時期や手順の差こそあれ、最終的には自分の手を離れます。しかし、株式という財産は、会社経営の実権の移動とは完全にイコールではありません。もちろん、事業売却等による第三者承継の場合、持ち株は経営の実権とともに承継先に移転しますが、従業員承継の場合は財産としての株式をどうするか希望が

分かれます。

■ 株式の取扱い

類型	財産権（株式）の取扱い
親族内承継	<ul style="list-style-type: none"> ・経営者一族の財産として後継者を含む一族内で保有し続ける（家業として継続する） ・一族の中でも特定の系譜が保有し続ける（本家筋など）
従業員承継	<ul style="list-style-type: none"> ・経営の実権とともに、財産権も後継者に対価と引き換えに移転させる（きっぱりと縁を切る） ・経営の実権とは別に、財産権は経営者一族の資産として保有する（株主として経営に参加し続ける）
第三者承継（事業売却）	<ul style="list-style-type: none"> ・経営の実権とともに、財産権も第三者に対価と引き換えに移転させる（当該事業の経営から身を引く）

4 後継者を得るためのM&A

上記表では、「第三者承継」を事業売却として分類しましたが、外部から第三者を招聘して事業を譲るケースは、従業員承継に分類しています。

一般的にM&Aというと、事業を売却するケースを想定されることが多いと思います。

特に、事業承継時のM&Aとなると、「後継者がいないので、他社に事業を売却する」ケースが最も多いことは確かです。

しかしながら、逆のケースもあります。つまり、同じM&Aでも、自社を売却するのではなく、後継者を確保するために「他社を買収する」というM&Aです（この場合もM&Aではありますが、「第三者

承継」ではなく「従業員承継」に分類されることとなります。

経営者の親族や現時点で社内に後継者候補はいないが、他社の経営者や幹部に、自社の後継者として人材がいた場合、その会社や部門ごと買収し、自社も含めて全体の会社経営を託すという承継の選択肢です。社外の人材を後継者として招聘する場合は、その後継者候補は身一つで入社することが多いのに対し、この場合はその後継者が現在所属する企業（部門）が丸ごと合流することになります。そのため慣れ親しんだ業務や協力者との関係は継続しますので、後継者候補にとってプレッシャーを軽減し、実力が発揮しやすいという利点があります。

5 承継時の選択肢（信託が選択可能なケースと検討は不要なケース）

自分の代で廃業するのでなければ、いずれ事業経営者の地位を誰かに承継しなければならない時が来ます。その際に、できるだけ憂いなく実行できる選択肢を示すことが専門家の役割になります。事業承継時に信託を利用することは、まだ一般的には広がっていません。しかし結果はともあれ、信託を検討してみるべきか否かという視点で事業承継時の状況を列記してみると以下のようなようになります。

（１）親族内承継

① 経営者一族の財産として後継者を含む一族内で保有（家業として継続）し続ける

ア) 信託ではない方法で対処を検討するケース

- ・後継者が経営実務にも長けており、完全に任せて問題ない場合
- ・株価が安いなど、株式の移転コストが低い場合
- ・既に持株会社等で自社株を管理している場合

イ) 信託を検討する価値があるケース

- ・後継者が未熟だと感じている場合
- ・後継者候補が複数存在し、1人に絞られていない場合
- ・経営者（後継者）の健康に不安がある場合
- ・後継者以外にも子世代が複数あり、相続時の株式の分散が不安な場合
- ・既に株式が分散しており、後継者の経営に支障が想定される場合
- ・株式の移転コストが高額となる場合

② 一族の中でも特定の系譜（本家筋など）が保有し続ける

ア) 信託ではない方法で対処を検討するケース

- ・本家筋が株式を保有することに後継者が納得し賛同している場合
- ・既に持株会社等で自社株を管理している場合

イ) 信託を検討する価値があるケース

- ・後継者の家系にも株式を持たせる必要がある場合
- ・後継者候補が複数存在し、1人に

絞られていない場合

- ・ 経営者（後継者）の健康に不安がある場合
- ・ 後継者以外にも親戚関係が複数あり、相続時の株式の分散が不安な場合
- ・ 既に株式が分散しており、後継者の経営に支障が想定される場合

（2）従業員承継

① 経営の実権とともに、財産権も後継者に移転させる（きっぱりと縁を切る）

ア) 信託ではない方法で対処を検討するケース

- ・ 現経営者の持つ自社株式を後継者が買い取ることに難がない場合
- ・ 個人保証債務を後継者が引き継ぐことに後継者と債権者が同意している場合
- ・ 現経営者は経営の実務から退くことを希望し、後継者も承諾している場合

イ) 信託を検討する価値があるケース

- ・ 後継者が未熟だと感じている場合
- ・ 現経営者が持つ自社株式を後継者が買い取ることに難がある場合
- ・ 個人保証債務を後継者が引き継ぐことに後継者または債権者が同意しない場合
- ・ 後継者候補が複数存在し、1人に絞られていない場合
- ・ 経営者（後継者）の健康に不安がある場合
- ・ 既に株式が分散しており、後継者の経営に支障が想定される場合

② 経営の実権とは別に、財産権は経営者一族の資産として保有する（株主と

して経営に参加し続ける）

ア) 信託ではない方法で対処を検討するケース

- ・ 後継者が自社株式の保有を欲しない場合
- ・ 承継後、第三者割当増資等で後継者にも株式を持たせることが可能な場合
- ・ 個人保証を後継者が引き継ぐことに関係者が同意し、後継者に相応の報酬が支払える場合
- ・ 既に持株会社で自社株を管理している場合

イ) 信託を検討する価値があるケース

- ・ 後継者が未熟だと感じている場合
- ・ 株式の財産権を、現経営者の相続人に承継したい場合
- ・ 個人保証を後継者が引き継ぐことに後継者または債権者が同意しない（できない）場合
- ・ 経営者（後継者）の健康に不安がある場合

（3）第三者承継

① 経営の実権とともに、財産権も第三者に移転させる（事業売却、当該事業の経営から身を引く）

ア) 信託ではない方法で対処を検討するケース

- ・ 事業承継先や条件が決定している場合

イ) 信託を検討する価値があるケース

- ・ 事業承継先や条件が決定していない場合
- ・ 既に株式が分散している場合

「信託」の特徴である、「財産価値と権

限の分離」を用いることで、これまで考えてもみなかった選択肢が生まれます。もちろん信託をしたことだけで事業承継が上手く進むというものではありません。当然後継者の選定と教育、そして相応の準備期間次第で、事業承継後の事業の存続と成長は分かれるでしょう。

しかし、株式の売却や贈与といった直接的な所有権の移転に伴う経営者の不安を、信託することで多少とも緩和できるとすれば、経営者にとって計り知れない価値となるでしょう。

事業承継のいずれの方法を選択したとしても、「事業が継続」し続けられれば、現経営者にとって、まずは承継が成功したといえます。

しかし、事業承継に限ったことではありませんが、いくつもの選択肢がある中で、「モアベター」を追求するためには、「試行錯誤」を要します。正しいと思っていた選択肢が間違っていた、後になってもっと良い選択肢が現れたといったことはよくあることですので、「決めてしまう」ことの前に、「いつでも修正ができる」「必要に応じて後戻りができる」対策であることのほうが重要です。

- ・株式を譲ってしまったから、もう取り返せない
- ・後継者として指名してしまったから、我慢するしかない

というようなことのない対策をまず行い、その後選択肢が間違っていなかったことが確認できたら、さらに次の対策に

進むという「順番」が必要です。

「さあ、どうする?」「どれを選ぶ?」というような「ファイナルアンサー」を突き付けられても、誰も答えられませんし、決められません。

だからこそ信託です。信託の持つ柔軟性を利用することで、事業経営者が「事業の継続」につながる第一歩を踏みだす一助になればと思います。

6 「信託」を選択肢に持てる専門家こそが事業承継問題には必要

多くの事業経営者にとって、自らが経営する事業は「自分の人生そのもの」です。

よって「事業承継の問題を解決すること」は、「自分の人生の総仕上げを行う」こととほぼイコールです。

そのまま引退して悠々自適な人生を送るか、次なるチャレンジに取り組むかは人それぞれですが、事業承継を考える過程で、「個人資産の管理と承継の問題」「その後の老後生活」などの諸問題を切り離して考えるのではなく、常に同時進行で検討することになります。つまり、「事業承継の諸問題」の解決策を考えるためには、「個人資産の管理と承継の問題」や「その後の老後生活」の問題も解決しなければならないテーマなのです。

よって、今後事業承継問題に取り組む専門家にとって、家族信託の知識と実務経験の有無は極めて大きな成否を分けるポイントになると思います。