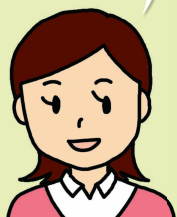


事業承継に
お悩みの方は
必見！

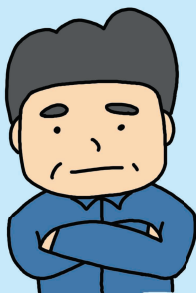


小規模事業者向け

事業承継 支援ガイド

まだその必要はないと思っている方、
本当に大丈夫ですか？

後継者が
いない…



税金対策って
何をしたらいいの…？



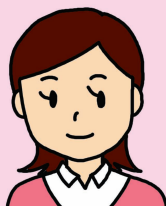
何から始めたら
よいかわからない…



／ 私たちがサポートします ／

6つのステップに沿って、
スムーズに事業承継を
進めましょう！

専門的なことを
分かりやすく解説！



コピーしてすぐに
使える8つの書式が
付いています！



T²BASE 多摩・島しょ経営支援拠点
Tama-Tousho Business Assist & Support Experts

東京都商工会連合会

本支援ガイドをご覧のみなさまへ

中小企業の経営者における年齢のピークは66歳に達し、今後、数多くの事業者の方々が事業承継のタイミングを迎えることとなります。多摩地域および島しょ地域の小規模事業者においても、当会の調査では、現経営者の過半数が創業者、また4分の1は70歳を超える結果となっており、事業承継に向けた取り組みが喫緊の課題となっています。

この度、多摩・島しょ経営支援拠点では、地域経済を支える小規模事業者の持続的な経営をサポートするため、事業承継への取り組みにご活用いただける「事業承継支援ガイド」を作成しました。

本支援ガイドでは、事業承継に早期に取り組むことの重要性や事業承継を進めていくために必要なステップ、ご活用いただける書式や事業承継に関する情報などを紹介しています。

小規模事業者の皆さまにとって、事業承継を円滑に進めていただくための一助になれば幸いです。

小規模事業者の定義

業 種	中小企業者 (下記のいずれかを満たすこと)		小規模企業者
	資本金の額又は 出資の総額	常時使用する 従業員の数	常時使用する 従業員の数
① 製造業、建設業、運輸業 その他の業種(②～④を除く)	3億円以下	300人以下	20人以下
② 卸売業	1億円以下	100人以下	5人以下
③ サービス業	5,000万円以下	100人以下	5人以下
④ 小売業	5,000万円以下	50人以下	5人以下

専門家
最大12回まで
無料派遣



多摩・島しょ経営支援拠点とは

多摩地域および島しょ地域の小規模事業者の皆さまの「事業の承継」・「事業の継続」・「創業」を伴走型で支援するため、東京都の補助により東京都商工会連合会が運営する小規模事業者のための支援メニューです。

メインとなるのは専門家派遣による経営支援です。1つの経営課題に対して、専属のコーディネーターと専門家が事業所へ訪問しながら継続的にサポートさせていただきます。(専門家は最大12回まで無料で派遣することができます)

目次

① 事業承継の全体像	P1
② 事業承継の進め方	P2
ステップ1 事業承継の準備をしましょう	P2
ステップ2 事業承継の相談をしましょう	P3
ステップ3 現状把握、現状認識をしましょう	P5
ステップ4 承継課題を抽出しましょう	P6
ステップ5 事業承継計画を策定しましょう	P7
ステップ6 事業承継計画を実行しましょう	P9
③ 事業承継とは	P10
④ 事業承継支援における相談先と専門家の役割	P11
⑤ 後継者の選定	P13
⑥ 親族内承継における課題	P15
⑦ 従業員承継における課題	P17
⑧ 第三者への承継における課題	P18
⑨ 個人事業における事業承継	P21
⑩ 事業承継関連制度の活用	P22
書式1 事業承継相談申込書	P23
書式2 現状把握のためのチェックリスト	P24
書式3 後継者の選定チェックリスト	P25
書式4 承継課題の抽出シート	P26
書式5 事業承継相談カルテ（支援者用）	P27
書式6 事業承継計画書	P29
書式7 企業価値概略算出シート	P30
書式8 事業引継（M&A）チェックシート	P31

1

事業承継の全体像



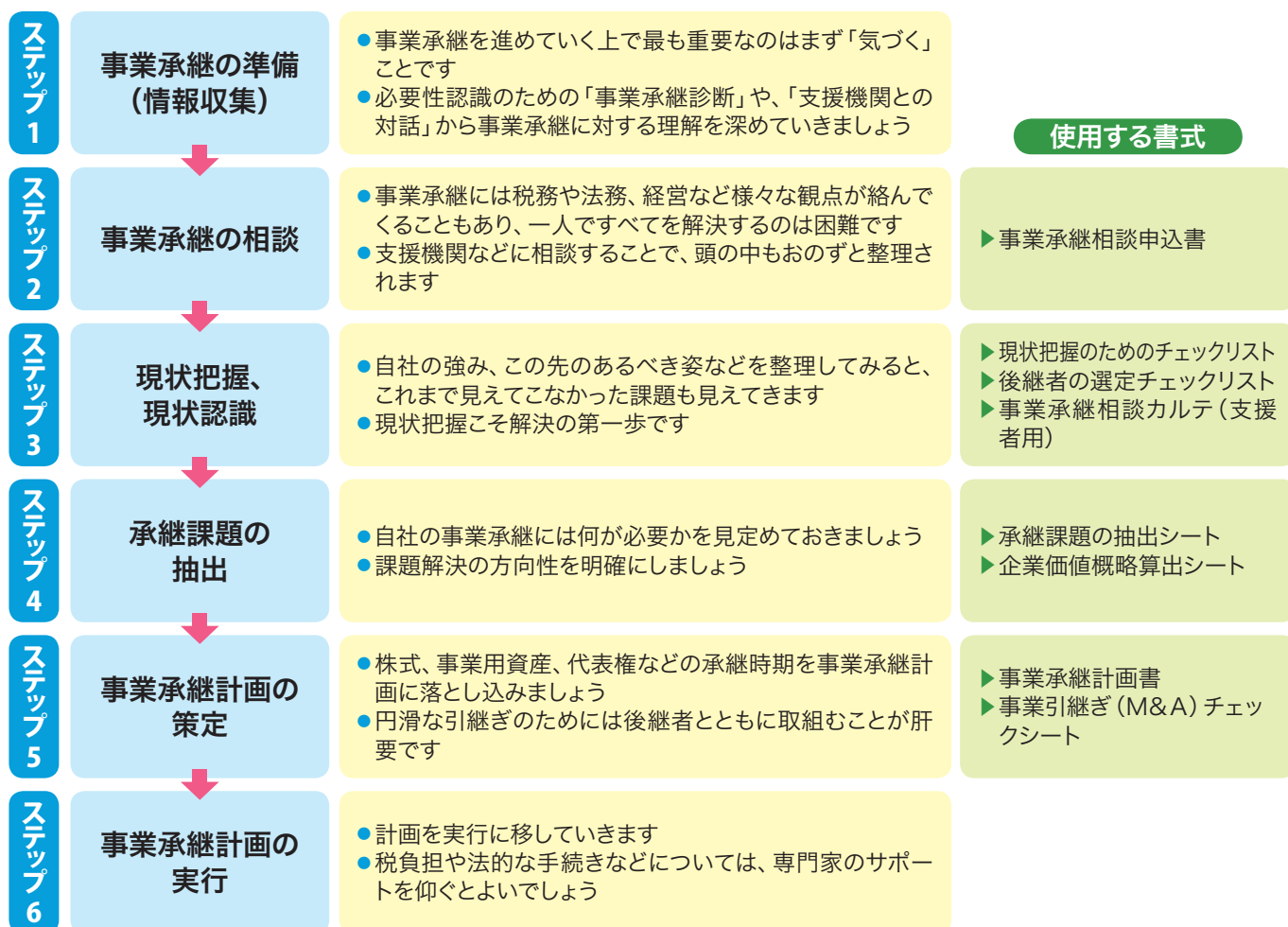
事業承継を進めるためのステップ

事業承継は家族の問題として捉えられることが多く、家族以外の第三者に相談することをためらう経営者も少なくありません。特に経営状況が思わしくなかったり、借入金があったりすると「せめてそこをキレイにしてから」という気持ちが強くなるようです。

加齢による体力低下は自覚症状がないままジリジリと進むものです。現状では特に必要性を感じていなくても早めに手を打っておいて損はありません。

後継者の教育期間などを考慮すると、円滑な事業承継をしようと思えば5～10年かかります。そこから逆算すると経営者は**概ね 60 歳になる頃**には何かしらの準備に取り掛かるのがよいでしょう。

ここでは、事業承継について考え始めてから承継を実行するまで、専門家や公的支援機関の支援者と共に6つのステップで進める事業承継の全体像を示しています。



ステップ毎に書式の記入例がありますが、白紙の書式はP23以降にございます。ご自由にコピーしてお使いください。

2

事業承継の進め方



ステップ1 事業承継の準備をしましょう

事業承継を進める上で、最も大事なことは経営者自らの「気づき」です。商工会、商工会議所をはじめとした支援機関では、事業承継セミナーや相談会を数多く主催しています。上手に活用して、まずは事業承継に関する情報収集に取り組みましょう。

1. 情報の入手方法、最初に相談する先

何から始めたらよいか分からない方は、まず下記の支援施策を活用しましょう。

- 個別相談** : 商工会、商工会議所の経営指導員が窓口で、あるいは事業所を訪問し、様々な経営相談に応えてくれます。
- 事業承継セミナー** : 事業承継のポイントや注意点を授業形式で説明してくれます。
- 事業承継相談会** : 自社の事業承継に深く入り込んだ相談が可能です。
- ※この他、行政や金融機関などの支援機関でもセミナーや相談会を開催しています。

まずは
情報収集から



2. 事業承継の準備をしないと

事業承継の準備をおろそかにすると、以下のような事態につながる恐れがあります。

●緊急事態に右往左往

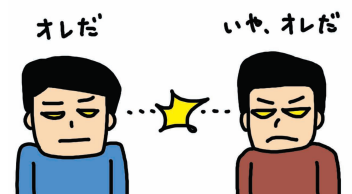
小規模事業の経営はよくも悪くも経営者に大きく依存しています。仮に何の準備もない状態で、経営者に万が一のことがあれば、経営全体に悪影響を与えるのは間違いありません。「事業承継の準備をする」ということと、「経営から退く」ということは別物です。準備さえしておけば取引先や従業員も安心です。

●後継者の準備不足

「数字は読めるが現場を知らない」「現場は大丈夫だが、数字が読めない」「自社のことしか知らない」「金融機関と話したことがない」、こういった状態で経営者になってしまうと様々な問題が起きます。経験しないとわからないことも多くありますが、それは「経験するまで知らなくてもよい」ということではありません。

●後継者争い

経営者としての意思を明確にしないまま時間がたつと、後継者候補同士のいさかいに発展することがあります。特に後継者候補が兄弟（姉妹、姉弟などを含む）で経営を支えているような場合には深刻な事態につながりかねません。



●余分な税金がかかる

税負担の問題を検討することなく事業承継を行ってしまうと、予想以上の税金支払いにより事業継続が危うくなることもあります。後継者の取得する財産価格を把握し、必要に応じて税金対策を行ないましょう。

ステップ2 事業承継の相談をしましょう

事業承継は税務や法務、経営などの様々な観点を踏まえて進めていく必要があります。具体的に取り組む上では、支援機関を活用して専門的な支援を受けていくことが大切です。

支援機関に相談する際には、相談申込書に必要事項を記入します。申込書に記入している内に頭の中が整理されてくるだけでなく、今まで気づかなかった課題が見えてくることもあります。

1. 相談申込書記入例

書式1 事業承継相談申込書→P23

①基本情報

事業所名、所在地、業種など貴社に関する基本的な情報をご記入ください。

②後継者候補について

後継者候補の方のプロフィール、性格などをご記入ください。

※後継者候補がいらない場合は、次の一手を検討していきましょう。外部からの人材に求める資質、企業を手放す際の条件などについて整理しておくとうりです。

③その他の関係者について

家系図や株主構成などをご記入ください。

具体的な相談は、商工会、商工会議所などの支援機関を活用しましょう。



多摩・島しょ経営支援拠点 相談申込書

専門家派遣のお申し込みは、下の申込書に必要事項をご記入の上、FAX又は郵送にてお送りください。
 ※相談、事前ヒアリングの結果、専門家を派遣できない場合があります。
 送付先 FAX: **042-525-5755** ※お間違いのないよう送信ください

①基本情報

フリガナ	カブシキガイシャ タマトウショセイサクジョ	創業年	1935	年	
事業所名	株式会社 多摩島しょ製作所				
所在地	〒190-0013 立川市富士見町1-18-15 アテナビル202				
業種	24 全島製品製造業	従業員数(パート)	6	(5)	
フリガナ	タマ シマオ	性別	男	女	
代表者名	多摩 島男	生年	1950	年	
TEL/携帯	042-***-****/090-***-****	FAX	042-***-****		
E-Mail	*****@****.****	売上や利益の額、最近の傾向をお知らせください。	HP有無	有 ☐ 無 ☒	
売上高(傾向)	5,000 万円 ☒ 増 ☐ 並 ☐ 減	経常利益(傾向)	200 万円 ☒ 増 ☐ 並 ☐ 減	借入(傾向)	2,000 万円 ☒ 増 ☐ 並 ☐ 減

②後継者候補について

後継者候補が未定の場合は✓をしてください。

フリガナ	タマ シマタ	氏名	多摩 島太	☒ 未定	性別	男	女	生年	1982	年
現状(学生、社内、役職、社外など) 2005年に一般企業に就職後、2010年に当社に入社。製造現場を3年経験したのち、営業部に異動。現在は、営業の傍ら経理などを学びつつ後継者として必要な経験を積ませている。										
意思疎通レベル	1. 権限、株式などを委譲しつつある ☒ ③それとなく打診している 2. 委譲に向けて具体的に話し合っている ☐ ④特に何も伝えていない									

③その他の関係者について

《家系図》

```

  graph TD
    A[島一] --- B[島子]
    A --- C[島男]
    C --- D[島美]
    C --- E[島太]
    C --- F[島次]
    C --- G[島代]
  
```

《株主構成》

	氏名	年齢	続柄	持分比率	備考
1	多摩 島男	67 歳	本人	80 %	
2	多摩 島美	64 歳	妻	20 %	
3		歳		%	
				%	
				%	
6		歳		%	
7		歳		%	

会社経営に関係する親族の関係をお知らせください。

※記入できる範囲で記入ください。

多摩・島しょ経営支援拠点では、多摩地域および島しょ地域の小規模事業者の事業承継の相談と、専門家派遣を無料で行っていますので、最寄りの商工会、商工会議所にご相談ください。

2. 相談内容

事業承継で相談が多いものを、下記にまとめてみましたので目を通してみてください。もしかしたら現在の相談内容以外にも、相談すべき新たな課題が見つかるかもしれません。



後継者と一緒に経営全般を見直したい

代替わりを機に組織面から経営全般を見直し、創業者のカリスマ経営から従業員全員で対応する組織に体制変更していきたいのだが、何から手を付ければよいのか？



後継者教育に不安がある

後継者は入社以来現場一筋で育ててきたので生産技術については何の心配もしていないが、決算書類や金融機関との打合せに立ち合わせたことはなく、経営に関しては全くの未知数。最低限の経理の知識などを身につけて欲しいのだが、どうしたらよいのか？



引継ぎ先を見つけない

3人の娘は全員嫁いでおり、今後後継者が現れる見込みはない。従業員や取引先のことを考えると事業は可能な限り続けていきたいので、引き継いでくれる先があるとよいのだが。



財産承継や相続紛争が心配

とりあえず後継者は決まったが、分散した株についてはいまだ手付かずの状態。私の健康状態や子供たちの兄弟仲があまりよくないことを考えると色々心配だ。



退任したらどうすればいい？

これまで会社経営にすべてをささげてきた。社長を辞めることに不安を感じる。他にやりたいこともない。

3. 準備する書類の一覧

支援機関で相談を進めていく中では、次のような書類が必要になる場合があります。

チェック	提出書類
	決算書（税務申告書）
	定款・商業登記簿謄本（資格証明書）
	株主構成、家系図
	資産一覧、不動産登記簿謄本（所有不動産明細表など）
	借入金明細
	保険証写し

一ヶ所を取り寄せることのできるものは一度に取り揃えておくくと便利です。



ステップ3 現状把握、現状認識をしましょう

相談に行かれる前にご自身で「現状把握のためのチェックリスト」と「後継者選定チェックリスト」に取り組んでみましょう。

1. 現状把握のためのチェックリスト

事業承継計画を立てるにはまずスタート地点となる現状把握・現状認識が必要です。
漏れのないようにチェックシートを使ってみましょう。

2. 後継者の選定チェックリスト

後継者はどんな方を選ばれますか？ チェックリストで候補者をチェックしてみましょう。
全てにチェックが付かなくても、これからの後継者教育でカバーできれば問題ありません。
P13「⑤後継者の選定」も参考にしてください。

書式2 現状把握のためのチェックリスト→P24

- ☒ 1. 自社の強みを認識している
- ☒ 2. 業界の将来性について考察している
- ☐ 3. 他人資本、自己資本の金額を認識している
- ☒ 4. 土地評価額などの含み益(損)を把握している
- ☐ 5. 自社株の保有状況、持分比率を認識している
- ☒ 6. 相続に関わる親族の意向を把握している
- ☐ 7. 株式の集中(いつ、どれくらい、どうやってなど)について検討した
- ☒ 8. 後継者の債務保証に関して検討した
- ☒ 9. 自社株式の評価額を試算した
- ☐ 10. 後継者の報酬を株式買取の負担に見合う額に設定している
- ☒ 11. 策定した承継計画には後継者の意思が反映されている
- ☒ 12. 財産の分配方針を決定している
- ☒ 13. 遺言書を用意している
- ☒ 14. 現経営者の個人資産(負債)の状況を把握している
- ☐ 15. 現経営者の個人の債務保証額を把握している
- ☒ 16. 現経営者の土地、不動産、保険金などの状況を把握している
- ☐ 17. 後継者への権限委譲を進めている
- ☐ 18. 後継者への事業承継を意識した組織づくりを進めている
- ☒ 19. 社内での異動を通じた後継者教育を行なっている
- ☒ 20. 社外での後継者教育を行なっている

書式3 後継者の選定チェックリスト→P25

- ☒ 1. 何事も最後までやり抜く気持ちを持っている
- ☒ 2. 物事の全体、流れを見抜く見識がある
- ☐ 3. あらゆることを受容する心の広さを持っている
- ☒ 4. 物事に耐えていく力がある
- ☒ 5. 損得に先立つ善悪、正邪の判断力を持っている
- ☐ 6. 未知に興味を持ち、何事にも挑戦する力がある
- ☒ 7. 相手に「わかりやすい」と感じさせる力を持っている
- ☒ 8. 相手に「話しやすい」と感じさせる力がある
- ☒ 9. 何事にも自信と畏れを持って接している
- ☐ 10. 行動の支えとなる精神、肉体を持ち合わせている
- ☒ 11. 先頭に立ち、社員の模範として行動できる
- ☐ 12. 「あたりまえのこと」に全力を注いでいる
- ☒ 13. 事業上の判断に私情を交えていないか、常に気にかけている
- ☒ 14. よく考え、しかも思い切って行動することができる
- ☐ 15. 状況に応じて、すぐに命令を改める柔軟性がある

支援者が使う事業承継相談
カルテ(書式5 P27)も
参考にするといいですよ。



中小企業庁の「中小企業・
小規模事業者向け 経営者のための
事業承継マニュアル」にも
「はい/いいえ」で答える
「事業承継自己診断チェック
シート」があります。

ステップ4 承継課題を抽出しましょう

現状把握・現状認識が終わったら、そこから事業承継を進める上での課題を抽出してみましょう。

ここからは今までに使った「事業承継相談申込書」、「現状把握のためのチェックリスト」、「後継者の選定チェックリスト」をベースに、支援者と二人三脚で取り組んで行きましょう。

書式4 承継課題の抽出シート→P26

承継課題の抽出シート記入例

	承継課題	選択肢	課題と対応策
後継者に関して	後継者は決まっていますか？	<u>親族</u> 従業員 その他 いない	後継者の選定
	後継者の意思は？	事業承継に同意 検討中 <u>未だ話していない</u> その他 []	後継者との話し合い
	経営理念・技術・ノウハウの習得は？	できている 少しできている <u>余りできていない</u> できていない	代表者による後継者教育
	後継者に経営者教育が必要ではありませんか？	<u>必要</u> <u>社内</u> ・ <u>社外</u> 特に必要ない	後継者教育、事業承継塾 財務知識習得、金融機関 交渉実践
	後継者に資金負担がありますか？	重い <u>軽い</u>	株価対策 事業承継資金の借入
会社事業に関して	会社は黒字ですか？	黒字 <u>赤字</u>	事業の磨き上げ
	借入金はどれくらいですか？	無借金 30百万円以内 <u>50百万円以内</u> 1億円以内 1億円以上	借入金の圧縮
	既存事業の見通しは？	伸びていく <u>横ばい</u> 衰退	第二創業、経営革新
	後継者を支える人材は？	社内にいる <u>社内にはいない</u>	従業員教育、組織体制の 検討
資産の承継	株式の承継方法は？	売買 <u>贈与</u> <u>相続</u> その他 []	株価算出、税金対策、株 式移転計画
	相続税の心配は？	ある ない <u>よく分からない</u>	家族会議、相続税の資産 遺言書の作成
ハッピーリタイア	承継後にどのように後継者をサポートしますか？	代表権のある会長 <u>代表権のない会長</u> 顧問 相談役 その他 []	後継者との伴走計画
	完全リタイアの時期は？	<u>3</u> 年後 <u>70</u> 歳	後継者との伴走計画
	リタイア後の生活設計は大丈夫ですか？	できている <u>少し不安である</u> できていない	退職金、年金試算、顧問 報酬

支援者の支援を受けながら、進めていきましょう！



ここまで来たら、後は事業承継計画に落とし込むだけ！ゴールは近いですよ、頑張ってください！



ステップ5 事業承継計画を策定しましょう

前章でまとめた承継課題とその対応策を「いつ」、「だれが」、「なにを」、「どのように」行うのか、事業承継計画にまとめてみましょう。

計画年数

一般的な事業承継計画は10年計画ですが、ここでは過去2年、将来3年の中期計画にしました。過去を振り返ることによって、未来が展望しやすくなります。

事業戦略の策定

- ・既存事業を伸ばしていくのか、現状維持か、撤退するのか、方向性を決めましょう。
- ・既存事業の伸び悩みが見込まれる場合は新規事業を考えてみましょう。

人の承継について

- ・後継者はご親族ですか？ 従業員ですか？ 後継者のタイプを明確にしておきましょう。
- ・いつ後継者にバトンタッチされますか？ バトンタッチされるまで後継者の役職は変わりますか？
- ・現経営者は社長を交代した後も暫くは会長、相談役として会社に残った方がよいでしょうか？
- ・並走期間が必要か、必要ないか、会社の円滑な経営を最優先に考えてみましょう。

財産の承継について

株式会社であれば、現経営者は株式の殆どをお持ちのはずです。どのように後継者に株式を移動されますか？ 税務リスクのある取り組みですので、税理士などの専門家と相談されることをお勧めします。

知的資産の承継とその方法について

知的資産は目に見えない資産なので、それを十分理解するためには後継者に対する社内教育が必要です。また目に見えない資産は後継者に経営者マインドがなければ十分に理解することはできません。必要に応じて社外教育も考えてみましょう。

関係者の理解について

現経営者、後継者のご家族、取引金融機関、取引先、会社を取り巻く関係者の理解なしに事業承継は進みません。関係者にいつ、どのように対応していけばよいのかを考えましょう。

基本方針・補足

今までに検討した中で特に大事なものを基本方針として数点に絞ってまとめてみましょう。

また計画を進めて行く際、気を付けておくべき留意点があったら補足にまとめておきましょう。

最初から完璧なものを作ろうと思わずに、書き込めないところがあったら空白にしておいてもよいので、まずは一回作ってみましょう。

書式 6 事業承継計画書→P29

事業承継計画書の記入例（小規模事業者向け）

社 名		株式会社 多摩島しょ製作所		後継者		親族内・親族外	
基本方針		①多摩島男から、長男島太への親族内承継 ②1年目に社長交代、多摩島男は代表権を持つ会長に就任（2人代表） ③現経営者・後継者一体で経営革新計画に取り組む。 ④3年目に多摩島男は相談役に退く。					
項 目 (決算期)		H28年3月期	H29年3月期	H30年3月期	H31年3月期	H32年3月期	
事業計画	売上高	50百万円	45百万円	50百万円	60百万円	70百万円	
	既存事業	50百万円	45百万円	40百万円	40百万円	40百万円	
	新規事業			10百万円	20百万円	30百万円	
	経常利益	5百万円	2百万円	5百万円	10百万円	20百万円	
事業戦略		・ 既存事業は横ばい維持を想定。 ・ 後継者が1年前から試作開発を進めている新規事業について経営革新計画を策定。 ・ 海外展開の為に、市場調査を開始。					
現経営者	年 齢	66 歳	67 歳	68 歳	69 歳	70 歳	
	役 職	社長	社長	代取会長	代取会長	相談役	
	関係者の理解		家族会議	社内発表 金融機関に方向性報告			
	持株 (%)	100 %	100 %	85 %	70 %	20 %	
	会社との関係					連帯保証解除	
後継者	年 齢	34 歳	35 歳	36 歳	37 歳	38 歳	
	役 職	6年前入社 1年前取締役	取締役	社長	社長	社長	
	後継者教育	社 内	経営者からマンツーマンで経営者教育				
		社 外		後継者育成塾			
	持株 (%)	0 %	0 %	15 %	30 %	80 %	
	会社との関係				銀行借入に連帯保証		
組織体制				後継者妻が現代表妻から経理業務のOJT		後継者妻が取締役経理部長就任	
補 足		・ 遺言書作成。妻には自宅、次男と長女には現預金を配分。 ・ 株式は暦年贈与と併せて、現経営者の退職金による株価引き下げ後、後継者のシェアアップ。					

ステップ6 事業承継計画を実行しましょう

事業承継計画に従い、自社で取り組めるところは自社で進めてみましょう、専門家のサポートが必要なところは、課題に応じて中小企業診断士、税理士などの専門家、商工会・商工会議所などの支援機関の協力を得ながら進めると効率的です。

	自社で取り組む課題	留意点 (相談すべき専門家など)
事業計画書策定	基本方針の策定	外部環境と自社の強み・弱みを踏まえた計画作り (中小企業診断士)
事業転換、新規事業取組	自社の強み、弱みの把握 経営者の想い	自社の強みを活かした取り組み (中小企業診断士)
後継者教育実施	現経営者とのマンツーマン教育 様々な部署のローテーション	社外教育による経営者マインド、経営能力の拡充 後継塾、事業承継塾 (支援機関)
関係者への対応	家族との話し合い 従業員・金融機関・取引先への説明	適切なタイミングでの説明、情報開示 (支援機関、中小企業診断士)
事業資金の調達	設備資金、運転資金の計画 資金繰り表の作成	金融機関とのコミュニケーション (メインバンク)
株式の承継	承継の時期、承継資金 希望株価	税務リスクの回避 事業承継税制の活用 (税理士)
代表者交代の登記	株主総会、取締役会の開催	役員変更の登記申請 (司法書士)
事業用資産の承継	会社への売却、賃貸の方向性協議	税務リスクの回避 (税理士)
事業承継関連支援制度活用	支援ニーズの明確化	自社に合った支援制度の選択 (支援機関、中小企業診断士)
M&Aによる外部承継	M&Aに取り組む際の希望・優先条件の絞り込み	情報開示、M&Aの仲介、財務デューデリ、契約などに関する法務リスクの回避 (事業引継ぎ支援センター、M&A仲介アドバイザー、公認会計士、弁護士)

個人事業者の方はP21の「⑨個人事業における事業承継」も参考にされるといいですよ。
必要に応じて計画をチェックして、見直しましょう。



3

事業承継とは



事業承継は大まかに「資産の承継」と「経営の承継」に分けることができます。

資産だけあれば事業を進められるわけではありませんし、経営だけを伝えても資産がなければ立ち行きません。

つまり「事業の承継」には、「モノ・カネ・ヒト・情報」のすべてを引き継いでいくことが必要なのです。

資産の承継

- ▶モノ：製品、サービス、土地、建物、生産設備など
- ▶カネ：現預金、借入金、債券、株式など

経営の承継

- ▶ヒト：経営権、後継者の選定・育成、後継者との対話、後継者教育など
- ▶情報：従業員の技術・ノウハウ、顧客情報など

特に「経営の承継」には時間がかかります。伝えるべきことを日々の業務に落とし込み、承継していったとしても1年や2年では足りないことが多いのです。

事業承継

積み重ねてきた事業

資産の承継

モノ

製品、サービス、
土地、建物

カネ

現預金、借入金、
債券、株式

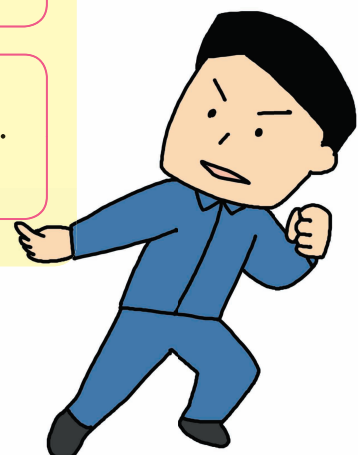
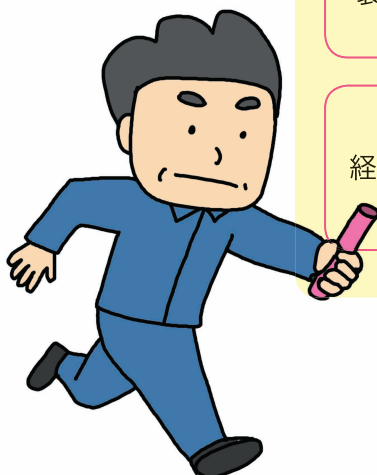
ヒト

経営権、後継者の
選定・育成

情報

従業員の技術・
ノウハウ

経営の承継



4

事業承継支援における
相談先と専門家の役割

事業承継の身近な相談先としては、商工会、商工会議所があげられます。また市区町村の経営相談窓口、金融機関、業界関連団体、国の支援機関として、よろず支援拠点、事業引継ぎ支援センターなどがあります。

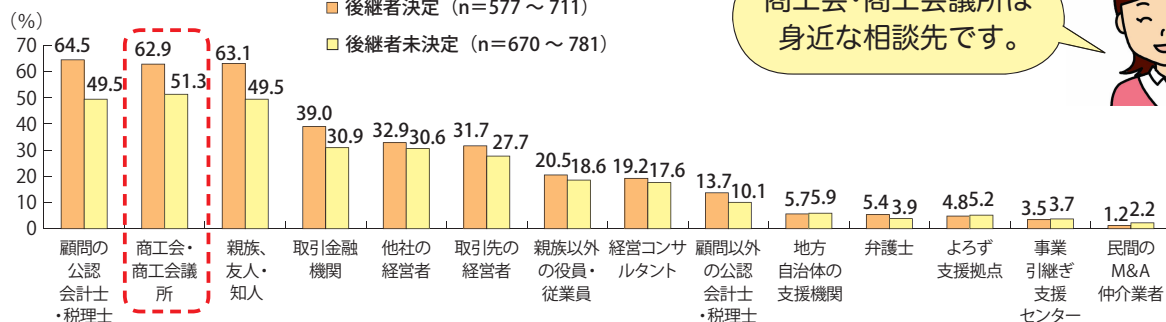
これらの機関は、適切なアドバイスを行うとともに、相談内容に応じて、中小企業診断士、税理士、公認会計士、弁護士などの専門家を紹介・斡旋します。

多摩・島しょ経営支援拠点では、無料で専門家を事業所へ派遣する支援も行っています。

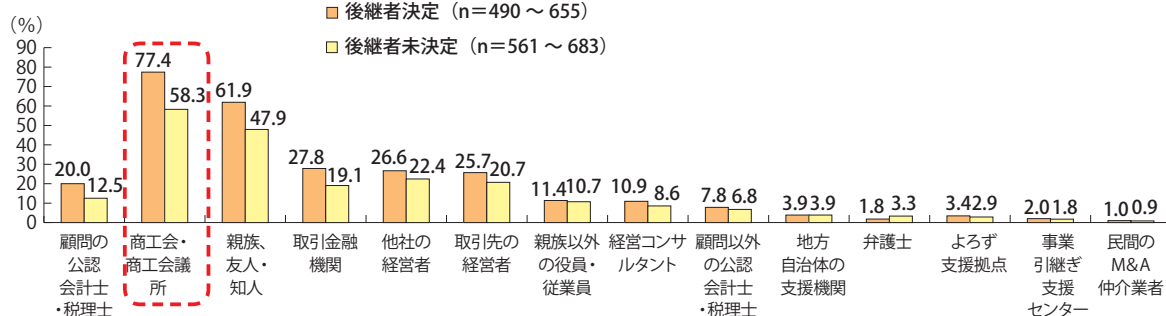
ご自身で必要とする専門家が分かる場合は、直接専門家に相談することもよいでしょう。

■ 事業承継の相談先 ■

(1) 小規模法人



(2) 個人事業者



出典：2017年版小規模企業白書（中小企業庁）

税理士、公認会計士

税理士、公認会計士の専門分野は税務・会計ですので、税金が関係する「資産の承継」が主な相談内容となります。

同じ税金でも、事業承継で発生する相続税や贈与税などの資産税は、消費税や所得税の扱いとは異なります。事業承継においては、相続などの資産税に詳しく、相続財産のうち株式は後継者へ集中すべきなどの企業経営を十分理解している事業承継専門の税理士へ相談されるとよいでしょう。

事業承継での、税理士の主な業務は株価算出、株式の贈与や譲渡などを行う場合の税額計算、事業承継税

制の検討、相続時精算課税制度の検討、相続税額の計算、相続財産の分配案の提案、各種税金対策の提案、ファンド活用などです。

中小企業診断士

事業承継は、大きく分けると「資産の承継」と「経営の承継」になりますが、中小企業診断士は、「経営の承継」の支援と事業承継を円滑に進めるためのコーディネーター（調整役）などの役割で支援を行います。

具体的には事業承継計画の策定および実行支援、必要に応じて経営革新などの事業戦略の立案サポート、後継者教育、各分野の専門家による提案に関して、総合的視点から経営者に意見・アドバイスなどを行います。

事業承継と言うと、ついつい「資産の承継」ばかりに目が行きがちですが、「経営の承継」をおろそかにすると、会社の経営が成り立たなくなる恐れも出てきますのでご注意ください。

弁護士

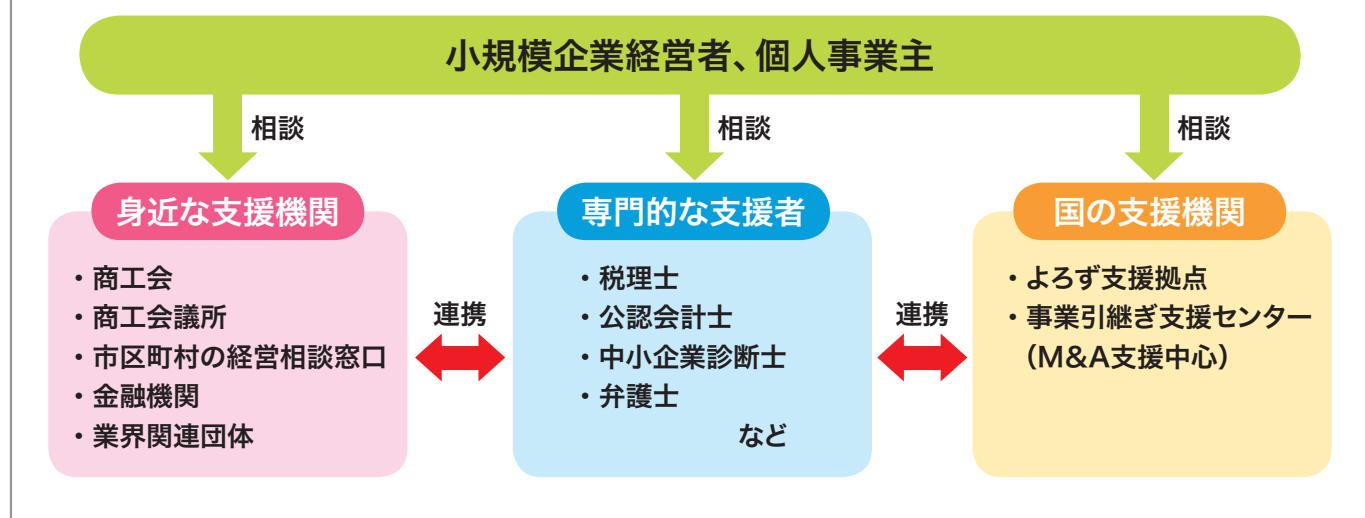
弁護士は、M&Aなどを実施する場合の法律面全般の対応、事業承継に関する民法の特例選択時の対応、遺言書の作成、遺留分対策、遺産分割、老後の任意後見・財産管理、紛争発生時の対応などのときに依頼します。

その他の専門家

主に手続き面では、商業登記、不動産登記などを行う司法書士、遺言の作成などを行う公証人役場などがあります。

また、会社や事業の売却の斡旋・各種支援などを行うM&A支援機関（民間M&A会社、事業引継ぎ支援センターなど）、保険を活用した資産の承継に関する提案などを行う生命保険会社、引退後の個人としてのライフ・プランのサポートを資産面から行うファイナンシャル・プランナーなどがいます。

■ 事業承継の相談先のイメージ ■



支援機関と相談の上、
各種専門家に依頼しましょう。



5

後継者の選定



以前は親族への承継が多くを占めましたが、近年はその比率が低下し、従業員への承継など他の承継先が増加し、後継者の選定は多様化してきています。

しかし、後継者を選定する場合、一般的には、①子供→②子供以外の親族→③従業員→④第三者→⑤廃業の順番で検討します。

「当社には適当な後継者がいない」と言って、後継者を決めずに経営を続けることは経営の最大のリスクです。事業を継続するために後継者を選定することは経営者の責任です。



親族内承継の場合

一般的に、子供が何人かいる場合には、長男、長女を選択することが多いでしょう。

社内に兄弟姉妹がいる場合には、人間関係、それぞれの能力などによって承継の形態を検討する必要があります。仲がよい場合は、それぞれを社長、専務などの役員として、現状を踏まえて承継します。

一方、仲があまり良くない場合、あるいは経営への考え方、人生観などが異なる場合は、後継者以外の兄弟姉妹を退社させたり、事業が分割できる場合は分社などをする場合があります。事業承継を適切に行うためには、兄弟姉妹平等ではなく、後継者への権力の集中が必要です。

→ P15 「⑥親族内承継における課題」も参考にしてください。



従業員承継の場合

工場長、営業部長、経理部長など従業員として優秀な業績を収めていても、それだけで優秀な経営者になれる訳ではありません。経営者としての資質が十分に備わっているかどうか見極めることが重要です。

従業員承継の場合、親族への承継以上に関係者への説明と理解が重要です。特に子供がいる場合、子供があとから事業を承継したいと言うことが無いように、事前に十分に確認をしておくことも重要です。

→ P17 「⑦従業員承継における課題」も参考にしてください。



第三者への承継の場合

親族、従業員の承継が難しい場合は、外部から経営者を招へいする方法、第三者に会社や事業を売却するM&Aという方法があります。

→ P18 「⑧第三者への承継における課題」も参考にしてください。



後継者に必要な適性

現経営者から見ると、どの人を後継者と考えても自分と比べると物足りなく感じます。今は能力不足でも、将来必要な能力を身に付けることのできる資質、可能性を見ましょう。

① 経営者としてのポテンシャルがある人

経営者には、必要な情報を収集し適切なタイミングで後悔をしない経営判断を行う経営判断力、社員、関

係者などを引っ張るリーダーシップ、環境変化を早い時期にとらえて、それに対応することのできる先見性が求められます。

② 覚悟のある人

従業員と役員・代表者とは、日常の業務遂行において、見方、考え方が大きく異なります。代表者の役割、責任などを十分に理解した上で、後継者となる覚悟が必要です。

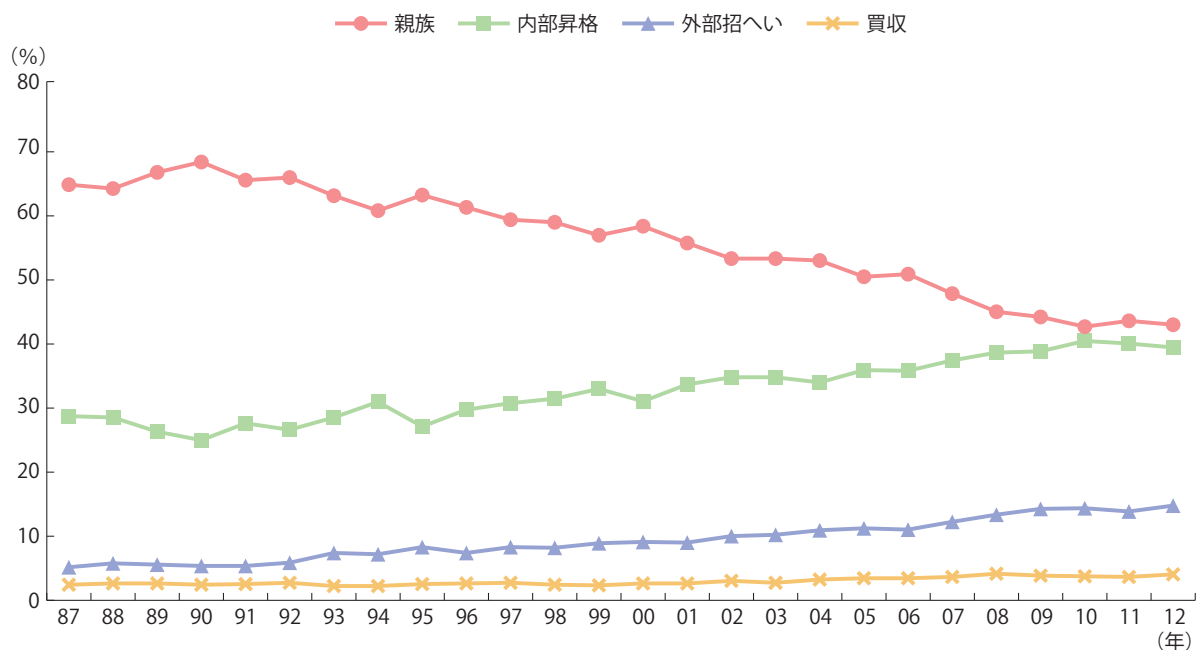
③ 意欲がある人

意欲がない人を後継者にしても、後継者にならされた感で積極的な経営は期待できません。後継者は、全てのことに意欲があることが必要です。

④ 実務能力がある人

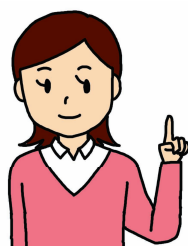
多くの企業ではトップセールスや人脈形成と言う営業力が社長に求められます。また、財務が分からない経営は今の時代では通用しません。社長が全ての実務を行う必要はありませんが、基本的な実務はできる・分かる能力が必要です。

■ 後継者の推移 ■



出典：2014年版中小企業白書（中小企業庁）

親族への承継が減っているのがわかりますね。



余り目立ちませんが、外部招へいも少しずつ増えています。



6 親族内承継における課題



円滑な事業承継には、後継者の育成、事業資産の後継者への集中、関係者（特に古参社員など）の理解が重要です。なお、親族内でも相続人（子、配偶者など）の場合と、相続人以外（経営者に子、配偶者がいる場合の兄弟、甥姪、娘婿など）の場合では、資産の承継の課題は大きく異なります。



後継者の育成

親族、特に子供への承継の場合は、従業員や外部への承継と異なり、選択できる人物が多くありません。また数少ない後継候補者を現時点の能力で簡単にあきらめる訳にもいきません。後継者を経営者に育て上げる姿勢がとても重要です。その手段として、以下のことが挙げられます。

- ・ 後継者とのコミュニケーション
- ・ 経営理念の承継
- ・ 現経営者と後継者による長期経営計画の策定
- ・ 会社全体の理解（現場や管理部門などの経験）
- ・ 経営に関する知識の習得（経営戦略・経営管理、経理・財務・資金繰り、人事・採用・評価など）
- ・ 社外での経験 など



関係者の理解

事業承継を行うには、役員や従業員などの社内の理解、現経営者の家族の理解、後継者の家族の理解、金融機関や取引先などの社外関係者などの理解が必要です。このために、以下の取組みなどが求められます。

- ・ 後継候補者が複数いる場合の事前理解の促進
- ・ 後継候補者が後継者となることの受け入れ
- ・ 後継者としての実績づくり
- ・ 事業承継計画の作成と公表
- ・ 社外関係者との関係構築（取引先、行政機関、金融機関など）
- ・ 社内の体制整備（新社長が活動しやすい組織体制、各社員の役職、新社長補佐役の確保など）など



株式・財産の分配

株式会社の場合、後継者への株式の集中、また、個人事業の場合、後継者への事業用資産の移転が必要です。株価引き下げ対策などが行える生前贈与を検討することも重要です。また、争族にならないために、相続財産全体から見た他の相続人への配慮を同時に行うことが求められます。留意点は以下の通りです。

- ・ 相続財産全体を把握した上での株式および事業用資産の後継者への集中
- ・ 後継者への必要株式数の承継
- ・ 生前からの計画的な株式・事業用資産の承継
- ・ 遺留分を意識した財産の配分

- ・遺言、信託などの活用
- ・会社法の活用（定款変更、買取請求、種類株式など）
- ・経営承継円滑化法の活用（相続税・贈与税の納税猶予制度、生前贈与株式に関する除外合意・固定合意など）など



株式の承継に関する税理士のおすすめ対策

株式を承継する方法には、相続、贈与、売買の3つがあります。
以下おすすめ対策を3つご紹介いたします。

① 暦年贈与の活用

暦年課税制度のしくみ

暦年課税制度の贈与税は、個人が一年間に贈与により取得した財産に対して課税されます。贈与者を問わず何人から贈与を受けたとしても、受贈者の立場で一年間に受けた贈与財産の合計額から110万円の基礎控除を差引した金額に対して累進税率により贈与税が課税されます。

$$(\text{一年間の受贈財産の額} - 110\text{万円}) \times \text{贈与税率} = \text{贈与税額}$$

110万円の基礎控除を活用して計画的に後継者に株式を贈与することができます。

② 相続時精算課税の活用

相続時精算課税制度のしくみ

相続時精算課税制度の贈与税は、原則60歳以上の父母・祖父母から20歳以上の子・孫への贈与について選択により適用できる制度です。この制度を選択した贈与については、2,500万円の特別控除額を控除した金額に対して一律20%の贈与税が課税されます。相続時精算課税制度の適用を受けた場合は、贈与財産は贈与時の評価額により相続財産に加算され、相続税の課税対象となります。

この場合、贈与時に支払った贈与税があればそれを相続時に相続税から控除されます。

父母・祖父母ごとに

$$(\text{受贈財産の額} - 2,500\text{万円}) \times 20\% = \text{贈与税額}$$

2,500万円の特別控除を活用して最適な時に大量の株式を贈与することができます。

③ 株価を下げて贈与、売買する方法

・役員退職金の活用

現経営者の引退時に役員退職金を支払って利益を圧縮し、一時的に会社の株式の評価額を引き下げてそのタイミングで後継者に大量の株式を贈与または売買する方法です。

$$\text{最終報酬月額} \times \text{役員通算在任年数} \times \text{役位別倍率} = \text{退職金額}$$

※事前に役員退職慰労金規程を整えておく必要があります。

・土地の利用方法の変更を活用

土地の利用方法で土地の評価額が下がるケースがありますので、自社に合った対策を検討することをお勧めいたします。

例) 貸宅地・貸家建付地など

その他に生命保険の活用、資産負債の見直しなどがあります。

計画的な承継、
株価引き下げ対策、
後継者の資金手当てが、
事業承継の重要な
ポイントです。



7 従業員承継における課題



従業員への承継の場合、親族への承継以上に関係者への説明と理解が重要です。特に子供がいる場合の従業員への承継は、子供を後継者とせずに、その従業員に承継した明確な理由を求められる場合が多くあります。金融機関や取引先などの外部関係者、他の従業員、株式の保有や事業に関係する親族、子息などから現経営者が理解を得ることが、承継する従業員のために必要です。なお、子息があとから事業を承継したいと言うことが無いように、事前に十分に確認をすることも重要です。

従業員の中からの 後継者の選定

小規模事業者の場合は従業員が少ないので誰を後継者とするのか選択肢はそう多くはありません。候補者の適性をよく見極めて、後継者として難しい場合は他の事業承継の方法を検討することとなります。

事業用資産と それ以外の 資産の分離

小規模事業者では、経営者個人が所有する土地の上に工場や事務所があったり、事務所や店舗の建物と経営者の住居の建物が同じ場合があります。また、多額の経営者貸付や経営者借入が行われている場合も少なくありません。親族以外へ承継する場合は、これらを事前に整理する必要があります。

後継者への株式などの 売却価格の検討

株式や事業用資産の価格を算定します。売却益が出た場合は現経営者に所得税が発生しますが、算定した適正価格より低額や高額で譲渡した場合は、贈与税などの税金が発生する場合があります。引退後の生活に必要な資金、従業員が支払える金額、税金などを考慮した売却価格を検討する必要があります。

後継者となることの 受諾

現経営者が後継者となって欲しいと考えても、その従業員が必ず受け入れてくれるわけではありません。後継者となる場合、株式などの買取り資金を確保するための個人の多額の借金や、代表者就任後は企業の借入金に対する金融機関への個人保証を求められる場合が多くあります。ほかにも代表者として求められる義務・権利などがあります。これらを十分説明して、覚悟を持って受け入れてもらうことが重要です。小規模事業者の従業員承継の場合、その後に息子に継がせるというようなワンポイントリリースはまずありません。長年一緒にやってきた経営者と従業員で、率直に話し合いながら進めていきましょう。

後継者の育成

部長や工場長、店長として優秀な従業員だとしても後継者としての能力は十分でない場合がほとんどです。育成方法は、基本的には親族内承継と同様です。但し、親子の場合とは異なる考え方で臨む必要もあります。子供は生まれてからずっと一緒に生きてきたので、性格を十分に理解しており、また、話さなくてもわかるあうんの呼吸があります。一方、従業員との接触は、入社してからの勤務時間だけです。このような背景を理解して、コミュニケーションも従来以上に多くとるなどの工夫が必要です。

8 第三者への承継における課題



第三者への承継には、外部から経営者を招へいする方法と第三者に会社や事業を売却する M&A による方法がありますが、ここでは M&A による事業承継の課題についてまとめました。事業に魅力がある場合は、承継を考える前に買いたい企業からアプローチされることもあります。



M&Aのメリット

身近に後継者がいない場合でも、後継先を幅広く探すことができます。また、事業に価値がある場合は、オーナーは売却益を得ることができ、会社の代表者でなくなれば、個人保証から解放されます。広範囲から後継者を探すことができるため、優秀な経営者を獲得でき、事業発展につながる可能性があります。なお、売却後も当面は経営に携わりたい場合は、交渉により一定期間は、社長、会長、相談役あるいは顧問などになることができます。



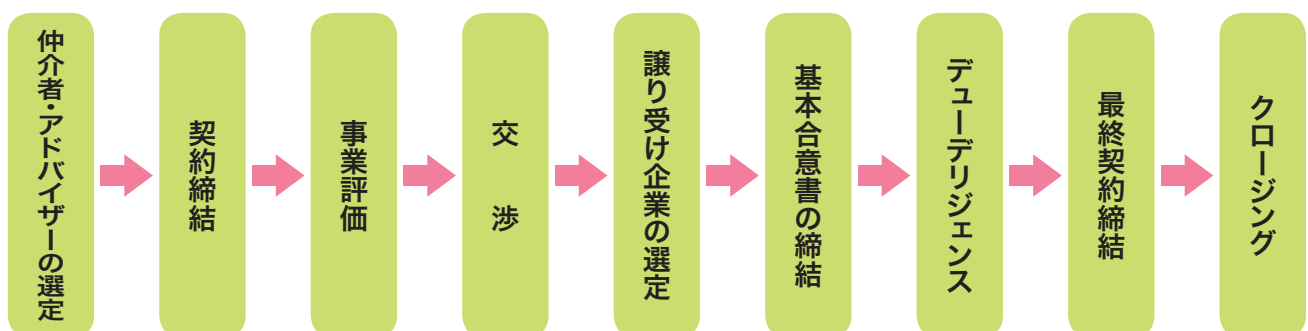
会社の磨き上げ

企業価値、事業価値を高めることにより、よりよい条件で売却することができます。このためには、会社の磨き上げが必要です。費用や手順の見直しによるムダの削減や、内部体制の強化など、管理体制の見直しを図ることにより企業価値を高めます。



M&Aの進め方

M&A の流れは以下の通りで、ある程度の時間がかかります。



出典：「事業承継ガイドライン」(平成28年12月) 中小企業庁



相談先

M & A の相談先は、P11 「④事業承継支援における相談先と専門家の役割」に記述の商工会、商工会議所、市町村の経営相談窓口、金融機関、業界関連団体などがあります。また、M & A 専門の相談窓口として国の支援機関である「事業引継ぎ支援センター」や民間の M & A 仲介会社があります。



売却先探しと交渉時の留意点

売却先を探す場合、全ての希望条件を満たすことは難しいため、条件に優先順位を付ける必要があります。その際、単に高く売りたいということだけでなく、事業承継、つまり、現在行っている事業を継続させるための条件が合意できるかがカギとなります。検討すべき項目は以下の通りです。

- ・会社や事業に関する経営理念・方針
- ・企業風土
- ・従業員などの処遇
- ・当社と買い手企業とのシナジー
- ・企業価値、事業価値に関する考え方 など

また、M & A交渉の実施にあたっては以下の点を留意します。

- ・M & Aを検討しているなどの情報の漏えい防止
- ・業種などによる売却のタイミング
- ・買い手企業と当社の企業価値（売買価格）に関する調整
- ・金融機関、取引先の理解 など



企業価値の算出方法

企業価値の算出方法には様々な手法がありますが、ここでは一番取り組み易い簡便法を紹介しますので、一度会社の価値を計算してみてください。

なお、算出された価格はあくまで目安となります。実際に売却先と交渉する際には、専門家によくご相談ください。

純資産価額とのれん代による企業価値の算定

①時価純資産

+

②のれん代

=

③企業価値

①時価純資産

簿価純資産（貸借対照表から）	千円
評価のための調整額（+）	千円
評価のための調整額（-）	千円
合計	千円

- ・評価のための調整額（+）の例：土地の含み益、生命保険の解約返戻金など
- ・評価のための調整額（-）の例：土地の含み損、回収不能債権、不良在庫、退職給付債務など

②のれん代

売上高（損益計算書から）	千円
経常（営業）利益（ // ）	千円



経常（営業）利益の1～3年分をのれん代として計上（会社の状況などを考慮）

③企業価値

時価純資産 千円 + のれん代 千円 = 企業価値 千円



実際に企業価値を計算してみましょう

書式 7 企業価値概略算出シート→P30

A社の貸借対照表および損益計算書から書き出してみると

●貸借対照表から

資産合計 (50,000 千円) - 負債合計 (40,000 千円) = 純資産 (10,000 千円)

・評価のための調整額 (+)

① 土地の含み益	(2,000 千円)
② 生命保険の解約返戻金	(1,000 千円)
合計	(3,000 千円)

・評価のための調整額 (-)

① 回収不能債権	(500 千円)
② 不良在庫	(300 千円)
③ 退職給付債務	(1,000 千円)
合計	(1,800 千円)

●損益計算書から

売上高	(50,000 千円)
経常利益	(2,000 千円)

該当箇所に書き込んでみると

①時価純資産

簿価純資産 (貸借対照表から)	10,000千円
評価のための調整額 (+)	3,000千円
評価のための調整額 (-)	1,800千円
合計	11,200千円

- ・評価のための調整額 (+) の例: 土地の含み益、生命保険の解約返戻金など
- ・評価のための調整額 (-) の例: 土地の含み損、回収不能債権、不良在庫、退職給付債務など

②のれん代

売上高 (損益計算書から)	50,000千円
経常 (営業) 利益 (//)	2,000千円

➡ 経常 (営業) 利益の 1~3 年分をのれん代として計上 (会社の状況などを考慮)

経常利益 (2,000 千円) × (3 年) =
のれん代 (6,000 千円)

③企業価値の算出

時価純資産 11,200 千円 + のれん代 6,000 千円 = 企業価値 17,200 千円

A社の企業価値は、17,200 千円です。

※実際に M&A を進める前に、P31 にある「事業引継ぎ (M&A) チェックシート」で確認してみましょう。

9 個人事業における事業承継



個人事業の事業承継は、法人の事業承継とは手続きや留意点が異なります。ここでは個人事業における事業承継についてまとめています。

●税務手続き

個人事業の場合は、同一の屋号で同一の事業を営んだとしても各々が納税義務者となります。従って課税期間の途中で事業を引き継いだ場合は、旧事業主が経営していた期間までの申告および納税が必要になります。また、引き継ぐ際には以下の税務上の手続きが必要となります。

	所得税	消費税
旧事業主	・ 個人事業の廃業届出書 ・ 所得税の青色申告の取りやめ届出書 ・ 給与支払事務所などの廃止届出書	・ 事業廃止届出書
新事業主	・ 個人事業の開業届出書 ・ 所得税の青色申告承認申請書 ・ 給与支払事務所などの開設届出書 ・ 所得税の減価償却資産の償却方法の届出書 ・ 所得税の棚卸資産の評価方法の届出書 ・ 源泉所得税の納期の特例の承認に関する申請書 ・ 青色事業専従者給与に関する届出書	2 年間は免税事業者となるため、義務的に行う手続きはありません。

●従業員の雇用

旧事業主との雇用関係を解消（退職）し、新事業主と改めて雇用契約を結びます。

●許認可

旧事業主名義の許認可は、そのまま新事業主に移行できない場合がありますので関係機関に確認が必要になります。

●事業用資産の引き継ぎ（親子間の場合）

引き継ぐ資産が引き継ぐ債務より多い場合には、超えた額に 110 万円の基礎控除を差し引いた額に贈与税が課税されるため、事業用不動産は所有者を変更せず、親子間において無償で貸借し、相続時に相続して引き継ぐのが一般的です。

●借入金

旧事業主が事業から退く場合には、借入金の返済が必要となる場合がありますので金融機関に相談する必要があります。

●その他

旧事業主の純損失の繰越控除は引き継ぐことができません。

10 事業承継関連制度の活用



ここでは、事業承継関連制度として、事業承継相談窓口や専門家派遣制度以外に役立つ制度の概要をご紹介します。

親族や従業員以外（第三者）への承継支援

事業引継ぎ支援センターや後継者人材バンクでは、親族や従業員に後継者がいない場合などに、第三者への事業承継を紹介します。

資金調達

日本政策金融公庫では、「事業承継・集約・活性化支援資金」などの融資制度があります。
また信用保証協会では、一定の条件を満たした場合、通常の保証枠以外の別枠が用意されます。

事業承継関連の補助金・助成金

国の補助金として事業承継補助金、また、東京都の補助金として商店街起業・承継支援事業などがあります。金銭的な支援を行っている自治体はほかにもあります。補助金の対象となる条件、募集期間、申込方法、補助金の金額などは、それぞれ異なりますので経営相談窓口や各自治体などでの確認が必要です。

債務、個人保証への対応

事業承継では、後継者候補が個人保証を嫌い、躊躇することがあります。「経営者保証に関するガイドライン」では、対象者が定められた条件や求められる経営状況を満たした場合は、経営者の個人保証なしで新規融資を受けることができる可能性が示されています。

中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律（経営承継円滑化法）

相続税・贈与税の納税猶予制度、民法特例（除外合意、固定合意）、金融支援について定められています。**相続税・贈与税の納税猶予制度**は、一定の条件のもと事業を継続している場合、後継者が相続や贈与で取得した株式にかかる相続税、または贈与税の納税が一定範囲内で猶予されます。**民法特例**は、複数の相続人がいる場合に、会社の株式を遺留分算定基礎財産から除外

（除外合意）、または、株式の評価額を相続時の評価額ではなく予め固定化（固定合意）できます。**金融支援**は、信用保険の別枠設定、日本政策金融公庫の代表者個人に対する株式や事業用資産買い取り資金などへの融資があります。

※事業承継税制について、政府は中小企業を対象とした税の優遇拡大策を検討しています（2017年12月時点）。最新の動きには常にご注意ください。

書式 1 事業承継相談申込書

多摩・島しょ経営支援拠点 相談申込書

専門家派遣のお申し込みは、下の申込書に必要事項をご記入の上、FAX又は郵送にてお送りください。

※相談、事前ヒアリングの結果、専門家を派遣できない場合があります。

送付先 FAX: **042-525-5755** ※お間違いのないよう送信ください

①基本情報

フリガナ					創業年	年	
事業所名							
所在地							
業 種					従業員数 (パート)	()	
フリガナ					性別	男・女	生年
代表者名					年		
TEL/携帯	/				FAX		
E-Mail						HP 有無	有・無
売上高 (傾向)	万円	増 並 減	経常利益 (傾向)	万円	増 並 減	借 入 (傾向)	万円
							増 並 減

②後継者候補について

フリガナ			□ 未定	性別	男・女	生年	年
氏 名							
現状（学生、社内、役職、社外など）							
意思疎通 レベル	1. 権限、株式などを委譲しつつある 3. それとなく打診している 2. 委譲に向けて具体的に話し合っている 4. 特に何も伝えていない						

③その他の関係者について

《家系図》

《株主構成》

	氏 名	年 齢	続柄	持分比率	備 考
1		歳		%	
2		歳		%	
3		歳		%	
4		歳		%	
5		歳		%	
6		歳		%	
7		歳		%	

※記入できる範囲でご記入ください。

多摩・島しょ経営支援拠点
(東京都商工会連合会)

〒190-0013 東京都立川市富士見町1-18-15 アテナビル 202号
電話：042-540-0130 FAX：042-525-5755 URL：http://t2base.tokyo/

書式 2 現状把握のためのチェックリスト

- ☐ 1. 自社の強みを認識している
- ☐ 2. 業界の将来性について考察している
- ☐ 3. 他人資本、自己資本の金額を認識している
- ☐ 4. 土地評価額などの含み益(損)を把握している
- ☐ 5. 自社株の保有状況、持分比率を認識している
- ☐ 6. 相続に関わる親族の意向を把握している
- ☐ 7. 株式の集中(いつ、どれくらい、どうやってなど)について検討した
- ☐ 8. 後継者の債務保証に関して検討した
- ☐ 9. 自社株式の評価額を試算した
- ☐ 10. 後継者の報酬を株式買取の負担に見合う額に設定している
- ☐ 11. 策定した承継計画には後継者の意思が反映されている
- ☐ 12. 財産の分配方針を決定している
- ☐ 13. 遺言書を用意している
- ☐ 14. 現経営者の個人資産(負債)の状況を把握している
- ☐ 15. 現経営者の個人の債務保証額を把握している
- ☐ 16. 現経営者の土地、不動産、保険金などの状況を把握している
- ☐ 17. 後継者への権限委譲を進めている
- ☐ 18. 後継者への事業承継を意識した組織づくりを進めている
- ☐ 19. 社内での異動を通じた後継者教育を行なっている
- ☐ 20. 社外での後継者教育を行なっている

書式 3 後継者の選定チェックリスト

- ☐ 1. 何事も最後までやり抜く気持ちを持っている
- ☐ 2. 物事の全体、流れを見抜く見識がある
- ☐ 3. あらゆることを受容する心の広さを持っている
- ☐ 4. 物事に耐えていく力がある
- ☐ 5. 損得に先立つ善悪、正邪の判断力を持っている
- ☐ 6. 未知に興味を持ち、何事にも挑戦する力がある
- ☐ 7. 相手に「わかりやすい」と感じさせる力を持っている
- ☐ 8. 相手に「話しやすい」と感じさせる力がある
- ☐ 9. 何事にも自信と畏れを持って接している
- ☐ 10. 行動の支えとなる精神、肉体を持ち合わせている
- ☐ 11. 先頭に立ち、社員の模範として行動できる
- ☐ 12. 「あたりまえのこと」に全力を注いでいる
- ☐ 13. 事業上の判断に私情を交えていないか、常に気にかけている
- ☐ 14. よく考え、しかも思い切って行動することができる
- ☐ 15. 状況に応じて、すぐに命令を改める柔軟性がある

書式 4 承継課題の抽出シート

承継課題		選択肢	課題と対応策
後継者に関して	後継者は決まっていますか？	親族 従業員 その他 いない	後継者の選定
	後継者の意思は？	事業承継に同意 検討中 未だ話していない その他 []	後継者との話し合い
	経営理念・技術・ノウハウの習得は？	できている 少しできている 余りできていない できていない	代表者による後継者教育
	後継者に経営者教育が必要ではありませんか？	必要 [社内・社外] 特に必要ない	後継者教育、事業承継塾 財務知識習得、金融機関 交渉実践
	後継者に資金負担がありますか？	重い 軽い	株価対策 事業承継資金の借入
会社事業に関して	会社は黒字ですか？	黒字 赤字	事業の磨き上げ
	借入金はどれくらいですか？	無借金 30百万円以内 50百万円以内 1億円以内 1億円以上	借入金の圧縮
	既存事業の見通しは？	伸びていく 横ばい 衰退	第二創業、経営革新
	後継者を支える人材は？	社内にいる 社内にはいない	従業員教育、組織体制の 検討
資産の承継	株式の承継方法は？	売買 贈与 相続 その他 []	株価算出、税金対策、株 式移転計画
	相続税の心配は？	ある ない よく分からない	家族会議、相続税の資産 遺言書の作成
ハッピーリタイア	承継後にどのように後継者をサポートしますか？	代表権のある会長 代表権のない会長 顧問 相談役 その他 []	後継者との伴走計画
	完全リタイアの時期は？	_____ 年後 _____ 歳	後継者との伴走計画
	リタイア後の生活設計は大丈夫ですか？	できている 少し不安である できていない	退職金、年金試算、顧問 報酬

書式 5 事業承継相談カルテ（支援者用）

相談日： 年 月 日 相談担当者：

会社概要		相談者	
事業所名		氏 名	
		属 性	
所 在 地		E-Mail	
		携帯電話	
業 種 事業内容			
代表者名	歳（ ）年生まれ		
役職員数	役員 名	正社員 名	パート 名 計 名
創 業		資 本 金	
電 話		F A X	
U R L			
年 商		メインバンク	

事業承継の種類		(親族内 従業員 M&A その他)		
相談内容 ①誰に ②いつ ③どのように ④困っていることは？				
後継候補	フリガナ		性別	男 ・ 女
	氏 名			歳 ()年生まれ
	現状(学生、社内、役職、社外など・教育の必要性)			
意思確認 レベル	事業承継に同意している 検討中 未だ話していない その他()			

株主構成	氏 名	シェア	属 性	家系図
		%		
		%		
		%		
		%		
		%		
		%		

決算推移		2期前 (/ 期)	1期前 (/ 期)	今期予想 (/ 期)
	売 上 高			
	売上総利益			
	営業利益			
	経常利益			
	当期利益			
	借 入 金			
	自己資本			
	総 資 本			

特記事項		(/ 期)	備 考
	販 管 費		
	現 預 金		
	売 掛 金		
	在 庫		
	役員貸付金		

S 強み	O 機会
W 弱み	T 脅威
事業承継の課題と対応策	

紹介機関など	機関名称	担当者

書式 6 事業承継計画書

社 名				後継者	親族内・親族外		
基本方針							
項 目 (決算期)		年 月期	年 月期	年 月期	年 月期	年 月期	
事業計画	売上高						
	既存事業						
	新規事業						
	経常利益						
事業戦略							
現経営者	年 齢	歳	歳	歳	歳	歳	
	役 職						
	関係者の理解						
	持株 (%)	%	%	%	%	%	
	会社との関係						
後継者	年 齢	歳	歳	歳	歳	歳	
	役 職						
	後継者教育	社 内					
		社 外					
	持株 (%)	%	%	%	%	%	
	会社との関係						
組織体制							
補 足							

書式 7 企業価値概略算出シート

●貸借対照表から

資産合計(千円) − 負債合計(千円) = 純資産(千円)

・評価のための調整額(+)

①	(千円)
②	(千円)
③	(千円)
④	(千円)
合計	(千円)

・評価のための調整額(−)

①	(千円)
②	(千円)
③	(千円)
④	(千円)
合計	(千円)

●損益計算書から

売上高 (千円)
 経常利益 (千円)

該当箇所に書き込みましょう。

①時価純資産

簿価純資産(貸借対照表から)	千円
評価のための調整額(+)	千円
評価のための調整額(−)	千円
合計	千円

- ・評価のための調整額(+)の例:土地の含み益、生命保険の解約返戻金など
- ・評価のための調整額(−)の例:土地の含み損、回収不能債権、不良在庫、退職給付債務など

②のれん代

売上高(損益計算書から)	千円
経常(営業)利益(//)	千円

➡ 経常(営業)利益の1〜3年分をのれん代として計上(会社の状況などを考慮)

経常利益(千円) × (年) =
 のれん代(千円)

③企業価値の算出

時価純資産	千円	+	のれん代	千円	=	企業価値	千円
-------	----	---	------	----	---	------	----

書式8 事業引継ぎ (M&A) チェックシート

チェック項目	チェック
M&Aのメリットは十分に理解されていますか？	
M&Aの留意点 (希望先が出てこない恐れ、希望した株価にはならない恐れ、情報管理が甘いと周りにM&Aを進めていることが分かってしまう、仲介先によっては、費用が発生する、その他) について十分に理解されていますか？	
M&Aを進める上での最優先課題についてお考えですか？ (事業の継続、従業員の雇用の継続、売却価格、銀行保証の解除など)	
会社売却、営業譲渡、合併など、様々なM&Aの方法がありますが、どのような形をご希望されるのか、お決まりですか？	
セールスポイントとなる自社の強みを十分把握されていますか？	
企業価値、事業価値を高めることで、よりよい条件でM&Aを進めることができます。会社の磨き上げの必要性をご認識されていますか？	
会社と代表者個人とのお取引はありますか？	
それは、遅くともM&Aのときに精算する必要があります。会社の資産と個人の資産が明確に分かれていますか？	
名義上会社の資産でも個人が使っているもの、あるいはその逆はありませんか？	
M&Aには時間がかかることを、ご承知されていますか？ (最短でも6ヶ月は見られておいた方がよいと思います)	
どこに相談されるか、心づもりは付いていますか？	
自社株式の売却価格の目安をご存知ですか？	

2018年1月31日 発行

発 行：多摩・島しょ経営支援拠点（東京都商工会連合会）
〒190-0013 東京都立川市富士見町1-18-15
アテナビル 202号
電話 042-540-0130

執筆協力：一般社団法人城西コンサルタントグループ

本支援ガイドについては、多摩・島しょ経営支援拠点が著作権を所有しております。

書式はご自由にコピーしてお使いいただいて構いませんが、書式以外の本文につきまして、当拠点の事前の承諾なしに利用することを禁止します。



ご相談は「多摩・島しょ経営支援拠点」
またはお近くの商工会・商工会議所へ！



商工会一覧表

	商工会名		所在地	電話番号
中エリア	国分寺市	185-0011	国分寺市本多2-3-3	042(323)1011
	日野市	191-0062	日野市多摩平7-23-23	042(581)3666
	国立市	186-0003	国立市富士見台3-16-4	042(575)1000
	東大和市	207-0015	東大和市中心3-922-14	042(562)1131
	武蔵村山市	208-0004	武蔵村山市本町2-5-1	042(560)1327
	昭島市	196-0015	昭島市昭和町3-10-2 昭島市勤労商工市民センター内	042(543)8186
南エリア	三鷹	181-0013	三鷹市下連雀3-37-15	0422(49)3111
	小金井市	184-0013	小金井市前原町3-33-25	042(381)8765
	狛江市	201-0014	狛江市東和泉1-3-18	03(3489)0178
	調布市	182-0026	調布市小島町2-36-21	042(485)2214
	稲城市	206-0802	稲城市東長沼2112-1 稲城市地域振興プラザ2階	042(377)1696
北エリア	清瀬	204-0022	清瀬市松山2-6-23	042(491)6648
	小平	187-0032	小平市小川町2-1268-6	042(344)2311
	西東京	188-0012	西東京市南町5-6-18 商業ビルing3階	042(461)4573
	(保谷事務所)	202-0005	西東京市住吉町6-1-5	042(424)3600
	東久留米市	203-0052	東久留米市幸町3-4-12	042(471)7577
	東村山市	189-0014	東村山市本町2-6-5	042(394)0511
西エリア	福生市	197-0023	福生市志茂210 NTT福生ビル1階	042(551)2927
	あきる野	197-0804	あきる野市秋川1-8 あきる野ルピア3階	042(559)4511
	(五日市支所)	190-0164	あきる野市五日市411 市役所五日市出張所内	042(596)2511
	羽村市	205-0002	羽村市栄町2-28-7	042(555)6211
	瑞穂町	190-1211	西多摩郡瑞穂町石畑1973	042(557)3389
	日の出町	190-0182	西多摩郡日の出町平井3231-1 ひのでグリーンプラザ内	042(597)0270
島しょ	大島町	100-0101	大島町元町1-1-14	04992(2)3791
	八丈町	100-1401	八丈町大賀郷2551-2	04996(2)2121
	三宅村	100-1101	三宅村神着894	04994(2)1381
	新島村	100-0402	新島村本村5-1-15	04992(5)1167
	(式根島支所)	100-0511	新島村式根島255-1	04992(7)0312
	神津島村	100-0601	神津島村1761	04992(8)0232
	小笠原村	100-2101	小笠原村父島字東町	04998(2)2666

商工会議所一覧表

商工会議所名		所在地	電話番号
八王子	192-0062	八王子市大横町11-1	042(623)6311
武蔵野	180-0004	武蔵野市吉祥寺本町1-10-7	0422(22)3631
青梅	198-8585	青梅市上町373-1	0428(23)0111
立川	190-0012	立川市曙町2-38-5 立川ビジネスセンタービル12階	042(527)2700
むさし府中	183-0006	府中市緑町3-5-2	042(362)6421
町田	194-0013	町田市原町田3-3-22	042(724)6614
多摩	206-0011	多摩市関戸1-1-5	042(375)1211



T²BASE
Tama-Tousho Business Assist & Support Experts

多摩・島しょ経営支援拠点
(東京都商工会連合会)

〒190-0013 東京都立川市富士見町1-18-15 アテナビル 202号

電話：042-540-0130 FAX：042-525-5755 URL：http://t2base.tokyo/