

# 事業承継の仕事の獲得方法

## 中小企業診断士が知っておきたい 事業承継のキーポイント

日本には創業200年を超える企業が、酒造や菓子、工芸品などを中心に  
3900社余りある。これはドイツ1800社、英国460社を上回り世界で最も多い。

日経新聞 2012/07/23

## 中央支部：事業承継支援研究会



事業承継センター<sup>®</sup>

思いを明日へ、託し受け継ぐ

代表取締役 中小企業診断士 事業承継士 内藤博



会社の「終活」読本

## 会社の「終活」読本

社長のリタイア  
〈売却・廃業〉ガイド



内藤 博  
金子 一徳 著  
戸田 正弘

会社をきっちり片づけ、第二の人生へ

家族・従業員に迷惑かけずに引退する方法を、  
中小企業診断士が分かりやすく解説します

日刊工業新聞社

社長のリタイア〈売却・廃業〉ガイド

内藤 博  
金子 一徳  
戸田 正弘

3人の事業承継士<sup>®</sup>が現場で見つけた秘訣集

## これから事業承継に 取り組むためのABC

事業承継センター株式会社  
内藤 博  
代表取締役CEO・事業承継士・中小企業診断士  
金子 一徳 [著]  
取締役CFO・事業承継士・中小企業診断士  
東條 裕一  
取締役CIO・事業承継士・中小企業診断士

専門家・支援者と呼ばれる人にこそ、  
ぜひ読んでいただきたい!

事業承継とは次の世代に活かす「企業のリサイクル」

- 日夜奮闘する事業承継士が、ノウハウを全公開!
- 事業承継に出会った実例を元にライブに解説!

【事業承継士 必読の書】  
事業承継士資格取得講座・副読本

税務経理協会

# 代表交代式、熊本のビデオ解説

## 熊本大震災で会社が倒壊

立て直しのために代表交代をする経営者が大幅に増加！

## 都会から息子を呼び戻す！

- ▶ 借金返済が重いが、人生を賭ける決意！
- ▶ 環境の変化に対応して会社を変える、経営革新へ

## 子供の世話になって良いんです！

- ▶ 借金の返済よりも、未来への投資を！

# 事業承継で中小企業診断士の役割

## 社長の無茶なニーズ

1. 親身に話し相手に＝同世代を生きた仲間として、共感が欲しい
2. 理論的、合理的な、素人にもわかりやすい説明
3. はじめは社長とだけ話して
4. 家族への説明をして
5. 子供を説得して
6. 税金は安く

## 税理士の失敗例

## 信頼感の醸成

1. 詳細を説明しないで話しをはぐらかす
2. すべて任せておけば安心と言う
3. 後継者に説明してくれない
4. 30年間も顧問料払ったから、当然タダでしょ！
5. 一方的なプランを押し付ける
6. セカンドオピニオンを嫌う
7. 息子の年齢に近い人を欲しが

# 背中を押してくれる**力が欲しい**

1. いろんな事例を知っているから安心だ <専門知識>
2. 言いにくいことも、この人になら話せる <傾聴>
3. きっと私を迷い道から救い出してくれる <アドバイス>
4. 動けないまま、時間だけが過ぎて、加齢！ <不安解消>
5. 周囲が勝手に動き出す、不快感！ <共感>
6. 手遅れになって病に侵される前に、最後の決断をしたい！
7. 利害関係者、口の軽い人、近所の顔見知りでは困る

考えすぎて決められない。一歩が踏み出せない  
現社長の**メンター**になる！

# 事業承継の相談対応者として

## 1. 事業承継 相談・コンサルティング・・・顧問契約

- ▶ 関東経済産業局 ミラサポ
- ▶ 認定支援機関
- ▶ 東京商工会議所 BSD エキスパートバンク
- ▶ 信用金庫&第二地銀と包括業務提携
- ▶ M&A仲介業と斡旋情報提供契約
- ▶ 生命保険会社と情報提供契約
- ▶ 事業引継ぎ支援センター 専門家登録

2. 「事業承継セミナー」・・・税理士事務所・金融機関・行政

3. 組織内「専門家養成研修」・・・保険・メーカー・販社

4. 企業向け事業承継セミナー「研修会」・・・協同組合・協会・団体中央会

5. 専門家士業向けの事業承継セミナー「研修会」「更新研修」

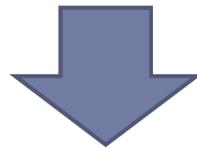
6. 後継者塾の運営・・・経営者造りの事業化

## 7. トスアッパーとしての役割

・・・前さばきと、専門家へのツナギ役

# 中小企業診断士の活躍分野は広い！

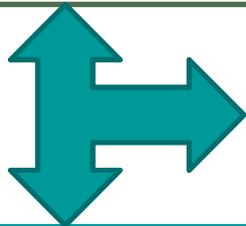
1. **相談相手**⇒メンターとして聴き役に
2. 専門家への橋渡し役⇒**コーディネーター**
3. **教育者**⇒後継者の成長＝次世代も取り込む
4. 廃業を減らし、企業の存続で**社会貢献**を！



- ▶ 黒字企業は、そのまま継続⇒**見極め**と維持発展
- ▶ 経営に問題がある場合は、**経営改善**⇒**第二創業**
- ▶ **経営革新**のために、**代表の若返り**を促進＝挑戦
- ▶ 働く生き甲斐の、職場をなくさないこと＝NPO、社会起業

# 事業承継支援のライバルは？

- メガバンクは良いところ取り⇒リストラで人財放出⇒独立増
- 官業も民業圧迫か！ 信用保証協会 & 公庫の大盤振る舞い
- 意外な展開⇒JAが必死の形相で来る！
- 商工中金は再生支援へ！？
- 信託の未来は不安定
- 外資まで参入した事業承継ファンド・地域創生ファンド

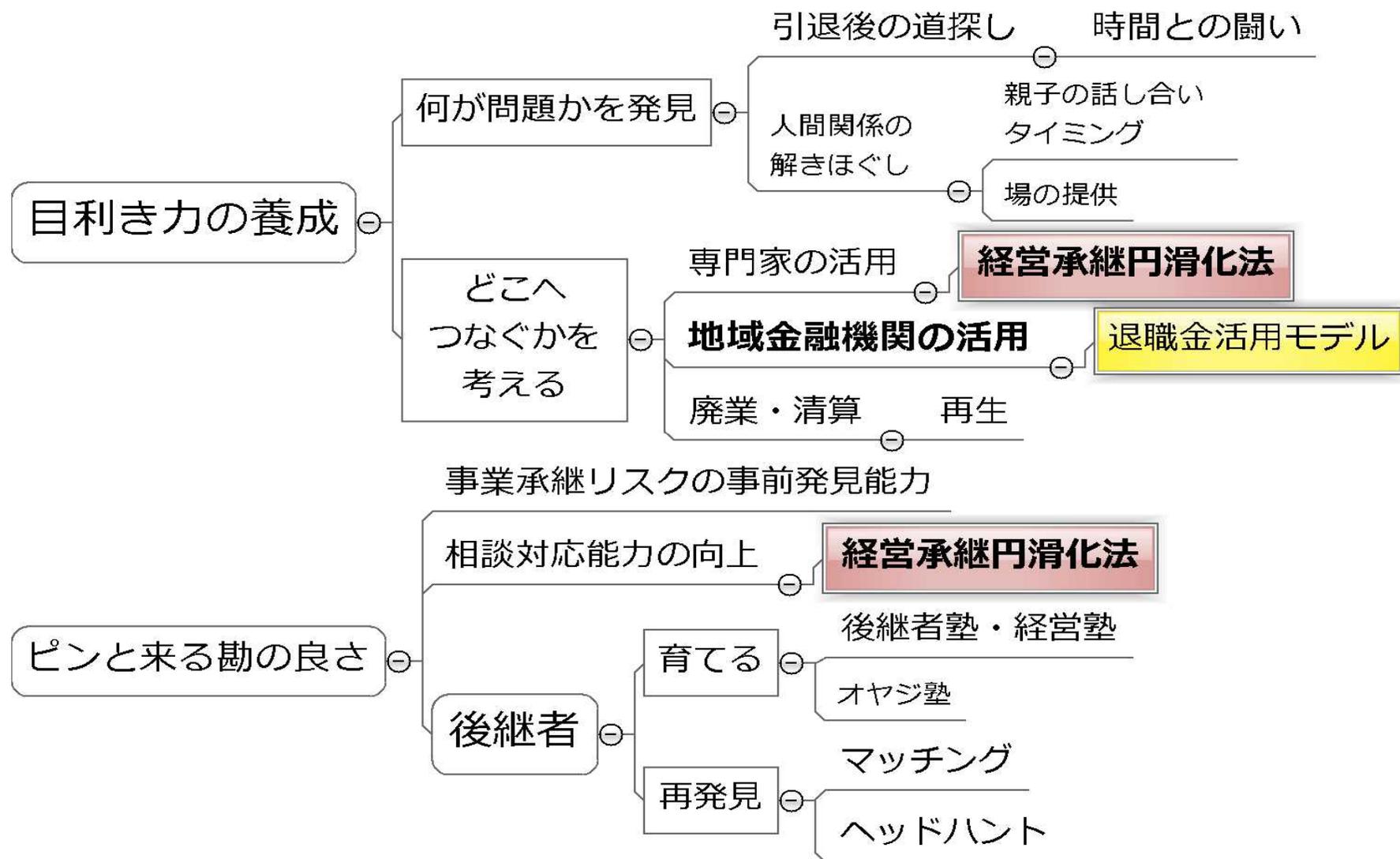


地銀・信金・信組

組合・協会・団体

- 東京中心にOFFICEを構える有名コンサルタント会社
- 会計法人トップクラスは100名超の大規模に集約へ
- M&A仲介会社は今が盛り、百花繚乱
- 不動産ディベロッパー、不動産小口証券、評価減の活用
- 生命保険会社、孫への教育資金贈与

# 前さばきが重要。どこへつなぐか！



# 戦後**72**年。**多死社会**に突入！

年間の死亡者 130万人 誕生は100万人以下

毎年30万人減る、20年間以上続く⇒人口減少社会

1. サラリーマンの定年退職はピークを超えた
2. 団塊⇒経営者の世代交代がこの10年間に集中
3. 後継者問題⇒廃業3万社＋倒産1万社
5. 次世代経営者の育成⇒国民の義務！

高齢化＝売上・利益ダウン！

老害  
成長阻害

# 三段階で10年かかる！

## ① プレ事業承継(3年)・・・手順をハッキリ意識

- セルフチェック⇒気づきのためにも相談しよう
- 見える化⇒自社の本質をつかむ
- 対策⇒修正点を発見
- 磨き上げ⇒先送りしてきたことを解決
- 事業承継計画表⇒スケジュール用にまとめる

## ② 事業承継のその時(2年)・・・決算書2期分で

- 株価対策・家族会議・退職金・・・具体的な支援が必要

## ③ ポスト事業承継(5年)・・・新社長一人で意思決定

- 後継者の伴走者が必要

# 国が背中を押すチャンス到来！

## 60歳

→事業承継**診断**票

セルフチェックシート

自分で記入

## 65歳

→事業承継**計画**表

問診帳票の  
作成と添付

後継者の  
能力を活用



寄り添う  
相談相手が  
必要

## 事業承継自己診断チェックシート

以下の設問について、「いいえ」という回答があった方は、次ページをご覧ください。

Q1	事業計画を策定し、中長期的な目標やビジョンを設定して経営を行っていますか。	はい	いいえ
Q2	経営上の悩みや課題について、身近に相談できる専門家はいますか。	はい	いいえ
<p>【以下の中から、当てはまる設問へお進みください】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・私には後継者がいる【子ども、親族、従業員】・・・☆へ</li> <li>・私には後継者にしたい人材がいる【子ども、親族、従業員】・・・Q6～Q7へ</li> <li>・私には後継者がいない・・・Q8～Q9へ</li> </ul> <p>☆後継者に対し将来会社を託すことを明確に伝え、後継者として事業を引継ぐ意思を確認しましたか。 ※「はい」の方はQ3～Q5を回答してください。 「いいえ」の方はQ6～Q7を回答してください。</p>			
Q3	後継者に対する教育・育成、人脈や技術などの引継ぎ等の具体的な準備を進めていますか。	はい	いいえ
Q4	役員や従業員、取引先など社内外の関係者の理解や協力が得られるよう取組んでいますか。	はい	いいえ
Q5	法務面や税務面、資金面などについて将来の承継を見据えた対策を進めていますか。	はい	いいえ
Q6	後継者の正式決定や育成、ご自身の退任時期の決定など、計画的な事業承継を進めるために必要な準備期間は十分にありますか。	はい	いいえ
Q7	後継者候補に承継の意向について打診をする時期や、ご自身がまだ打診をしていない理由は明確ですか。 (後継者候補が若く、打診するには早すぎる 等)	はい	いいえ
Q8	第三者に事業を引継ぐ（企業売却・事業譲渡等）場合の相手候補先はありますか。	はい	いいえ
Q9	企業売却・事業譲渡等の進め方についてご存知ですか。	はい	いいえ

企業名： \_\_\_\_\_ 取扱い支援機関名： \_\_\_\_\_

事業承継ヒアリングシート

経営者の年齢： \_\_\_\_\_ 歳 業種： \_\_\_\_\_

従業員数： \_\_\_\_\_ 人 売上： \_\_\_\_\_ 百万円

Q1 会社の10年後の事について語り合える後継者候補はいますか。  
 はい  いいえ  
※「はい」→Q2、「いいえ」→Q7へお進みください。

Q2 候補者本人に対して、会社を託す意思があることを明確に伝えましたか。  
 はい  いいえ  
※「はい」→Q3～Q6、「いいえ」→Q8～Q9をお進みください。

Q3 候補者に対する経営者教育や、人脈・技術などの引継ぎ等、具体的な準備を進めていますか。  
 はい  いいえ

Q4 役員や従業員、取引先など関係者の理解や協力が得られるよう取組んでいますか。  
 はい  いいえ

Q5 事業承継に向けた準備（財務、労務、人事等の観点）に取りかかっていますか。  
 はい  いいえ

Q6 事業承継の準備を相談する先がありますか。  
 はい  いいえ

Q7 親族や役員・従業員の中で後継者候補にしたい人材はいますか。  
 はい  いいえ  
※「はい」→Q8～Q9、「いいえ」→Q10～Q11をお進みください。

Q8 事業承継を行うためには、候補者を誘導し、合意を得た後、後継者教育や引継ぎなどを行う準備期間が必要ですが、その時間を十分にとることができますか。  
 はい  いいえ

Q9 未だに後継者に承継の打診をしていない理由が明確ですか。（後継者がまだ若すぎる など）  
 はい  いいえ

Q10 事業を売却や譲渡などによって引継ぐ相手先の候補はありますか。  
 はい  いいえ

Q11 事業の売却や譲渡などについて、相談する専門家はいますか。実際に相談を行っていますか。  
 はい  いいえ

Q3～Q6 で1つ以上「いいえ」と回答した方・・・円滑に事業承継を進めていくために、事業承継計画の策定による計画的な取り組みが求められます。

Q8～Q9 で1つ以上「いいえ」と回答した方・・・企業存続に向けて、具体的に事業承継についての課題の整理や方向性の検討を行う必要があります。

Q10～Q11 で1つ以上「いいえ」と回答した方・・・事業引継ぎ支援センターにご相談ください。

# 経営承継円滑化法で使う事業承継計画表ひな形

事業承継計画表

7年後に長男に承継

見えない資産の引き継ぎ

活動内容と準備		現在	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	6年目	7年目	第二の人生
資金確保・税金対策	社長	67歳	67	68	69	70	71	72	73歳	会長就任 退職金確保
・持ち株の移動	比率	10:0			5:5		4:6		代表交代	
・経営理念の再確認	後継者	32歳	32	33	34	35	36	37	38歳	事業承継の完了
・中長期経営計画	★	入社			取締役		専務		社長	
段階的教育+外部	社外勤務		現場で社員と勤務		外部教育					目標の設定
<b>取引関係と人脈引き継ぎ ブランドとビジネスモデル</b>		→							★	新たなネットワークの形成
コミュニケーション能力 経営力・交渉力 企画力 財務・経理 営業力・原材料調達 工場管理 モノづくり技術・ノウハウ		→							★	個人の能力アップ 後継者塾 勉強会 技の伝承
<b>経営ノウハウと経営理念の継承</b>		→								志の継承
組織体制の見直し 新時代の経営ビジョンの策定 経営革新計画へ挑戦	適正要員	→							★	自分流の経営へ

# 事業承継ってなんですか？

## • 資産

- 現預金・土地・建物・設備一式
- 材料・商品

## • 負債

### ① 財産



## • 経営権

- 議決権＝株式
- 業務執行権＝取締役の地位

### ② 権利



1・2・3この全てを同時にバランス良く承継することで事業承継を完了させること

### ③ 目に見えない価値



無形の価値＝ビジネスモデル、ブランド、社歴、企業風土、革新能力  
企業内の人財＝経営者の思い、経営理念の実現、従業員のスキル、技術力、団結力  
外とのつながり＝連携力、信用力、人脈、産業連環、儲かる仕組み、顧客基盤

# 中小企業診断士は**後継者**と共に！

## 1、資金額の算定⇒ファイナンシャルプラン

①退職金 ②株式 ③土地 ④運転資金 ⑤納税

⑥経営計画と返済計画⑦資金繰り

## 2、銀行から資金獲得⇒信用創造へ**伴走**

若い**後継者**の**与信を創造**

⇒**取引と返済の実績**

(**3年**間の取締役実績＝経営承継円滑化法)

## 3、社内改革と社員研修を誘導

# 後継者＝受け取る側の準備

## 《自分を鍛える》 教育の時間と金を用意

- ① セミナー ⇒ 後継者塾・経営塾へ参加
- ② 読書・独学 ⇒ 研究会へ参加
- ③ 外へ出て人に会う ⇒ 会議や討論の場へ参加

\* 後継者塾は即日満席！

## 《後継者は経営に挑戦しよう》

- ① 新しい企画提案 ⇒ 任される分野を作る
- ② 新技術の活用 ⇒ できなかった事に挑戦
- ③ 補助金・公的支援 ⇒ 外部の資金でスタート

# 他人に任せる事業承継 が増加中！

【注意】

個人保証  
担保の処理

従業員に  
会社を渡す

後継者の選定

1. 経営能力
2. お金と信用
3. 人間関係
4. 品格・性格

一族の合意

1. 争族防止
2. 分けられるように現金化
3. ブランドや伝統の価値

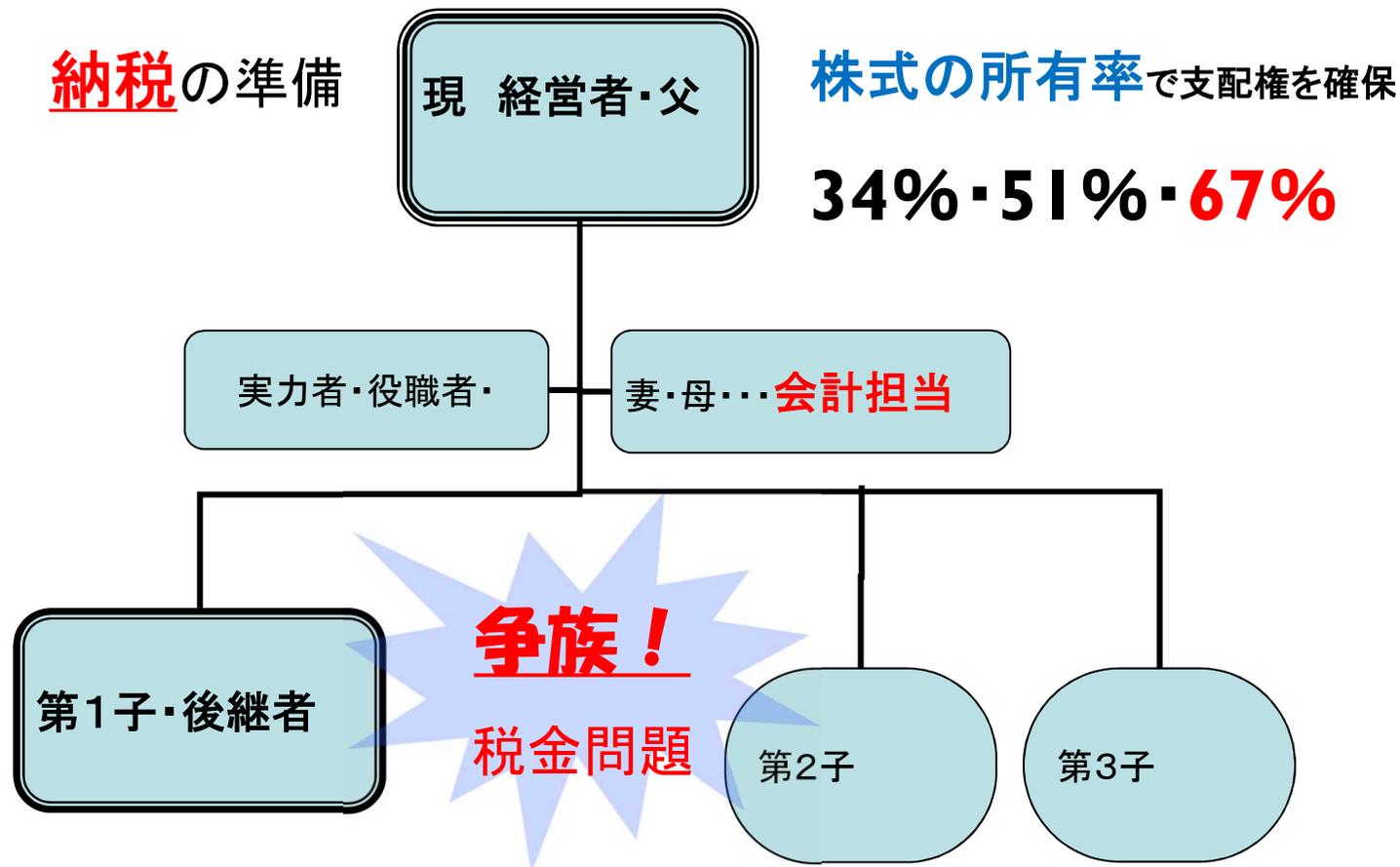
## 支援策

1. 退職金で現金を抜く
2. 会社をコンパクト化
3. 買いやすい評価額
4. 資金計画と調達

**家系図**を作ったことがありますか？

会計担当者は育っていますか？

相続をイメージしても後継者への株式集中は可能ですか？



# 1・経営承継円滑化法

①...事業承継税制

②...遺留分に関する民法の特例

③...経営承継円滑化法による金融支援

株式会社日本政策金融公庫等の融資

信用保証協会の保証枠の別枠整備

# 経営承継円滑化法の施行状況について 平成26年3月中小企業庁

民法特例の確認件数は、  
東京都に所在する会社が24件

全国合計**69**

金融支援 全国合計**83**

相続税・贈与税の納税猶予

合計**792** ⇒ 内訳 **相続508** **贈与284**

株券不発行会社であっても、次の書類を税務署長へ提出することにより、(株券の発行を行わずに)担保の提供を可能にする ⇒ 事業承継税制の適用が可能。

- ① 納税者が所有する非上場株式について、税務署長等の質権を設定することを承諾した旨を記載した書類(自署押印したものに限る。)
- ② 納税者の印鑑証明書(上記①の押印に係るもの)
- ③ 株主名簿記載事項証明書(代表取締役が記名押印したもの)
- ④ 法人(代表取締役)の印鑑証明書(上記③の押印に係るもの)

(注) 納税猶予の対象となる株式等の全部を担保提供する場合に限る。

## 2 事業承継補助金

事業承継を契機とする経営革新など、後継者の新たな挑戦を支援します！

**事業承継**（事業再生を伴うものを含む）を契機として、中小企業が

①経営革新等、②事業転換を行う場合、設備投資・販路拡大・既存事業の廃業等に必要な経費を支援。

[補助上限]

①経営革新等＝200万円、②事業転換＝500万円

※補助率の上限は経費の2／3です。

# 事業承継円滑化推進事業 による専門家の派遣

**川崎市**の企業の皆様  
ワンデイコンサルティング制度を使えば、無料で面談が3回まで可能です！

**横浜市**の企業の皆様  
「事業承継・M&A支援事業」の活用により、無料で面談が3回まで可能です！

**東京都**の企業の皆様  
東京商工会議所の中小企業相談センターにて無料で面談が数回程度まで可能です！

**神奈川産業振興センター**事業引継ぎ相談窓口

5回まで無料で派遣

## 2017年度の主な変更点

1. 確認申請が不要に
2. 届け出先が都道府県へ
3. 雇用の80%維持が緩和＜小規模企業＞
4. 死亡後にも申請可能
5. 後継者が他人でも可能
6. 精算課税制度との併用可能
7. 利子税が下がる

### 【2018年2月発表予定の改訂】不確定情報！

1. 全株式が無税化。相続・贈与共に
2. 複数株主からの移動もOK
3. 10年間の集中支援期間
4. 限定の時限措置

# 新ガイドラインの入手法と活用法

パンフレット「会社を未来につなげるー10年先の会社を考えようー」  
が添付のとおり完成しましたので、ご報告いたします。

中企庁HPに掲載。

<http://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/2017/170327shoukei.htm>

※事業承継パンフのみ(税制関係は別途公表します)

中企庁HPで現物の送付請求が可能になります。

\* 私的な勉強会や企業様への提案に活用しましょう！

# パンフレット解説 10年間！国が本気で支援！

事業承継という難しい用語を一切使わずに、優しく解説

プレ事業承継を重視

事業承継を単なる代表交代で終わらせないために

さらなる経営力の強化や経営革新のチャンス！

ポスト事業承継は後継者が一人で経営できるように伴走支援を行うこと



- 専門家等の派遣・募集
- 事業承継円滑化推進事業による**専門家の派遣**
- 中小企業に対して専門家を派遣し、事業承継に係る課題(後継者の選定・育成や事業承継計画、株式移転など資産の問題等)を解決するために必要な取組みについて支援をします。事業承継に精通している中小企業診断士や税理士・公認会計士等の有資格者や、実務経験が豊富な者を専門家として派遣し、事業承継に関する取組みへのアドバイスをを行います。

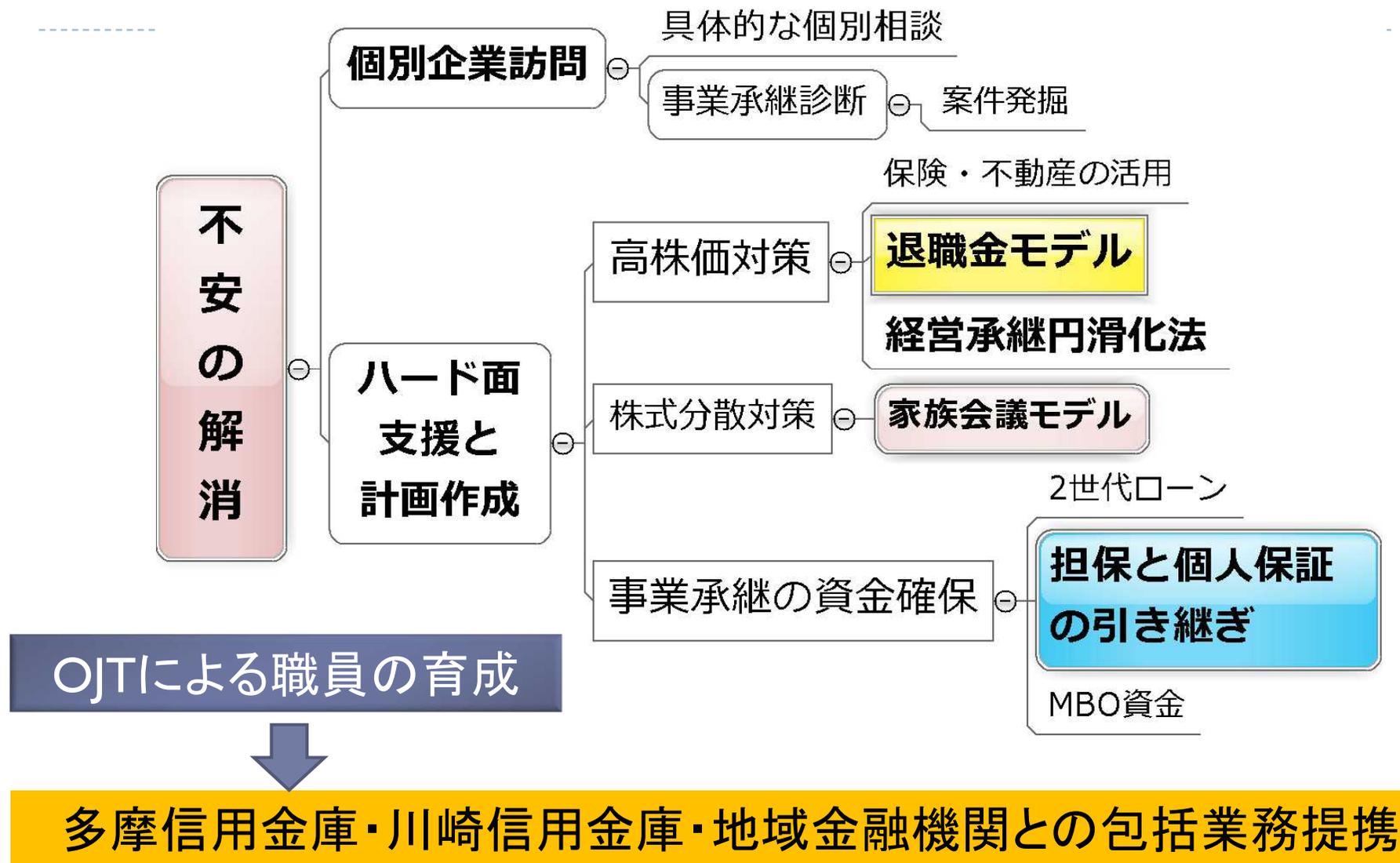
### 中小企業基盤整備機構

事業引継ぎ支援**プロジェクトマネージャーを募集**します。

業務内容としては「各都道府県の事業引継ぎ支援センター等への助言等」「各都道府県の事業引継ぎ支援センター等の活動実績の評価等」「研修等の業務運営における企画・立案」「その他、事業引継ぎ支援全国本部に関する業務の実施」などを行います。・募集期間： - 2015/5/21

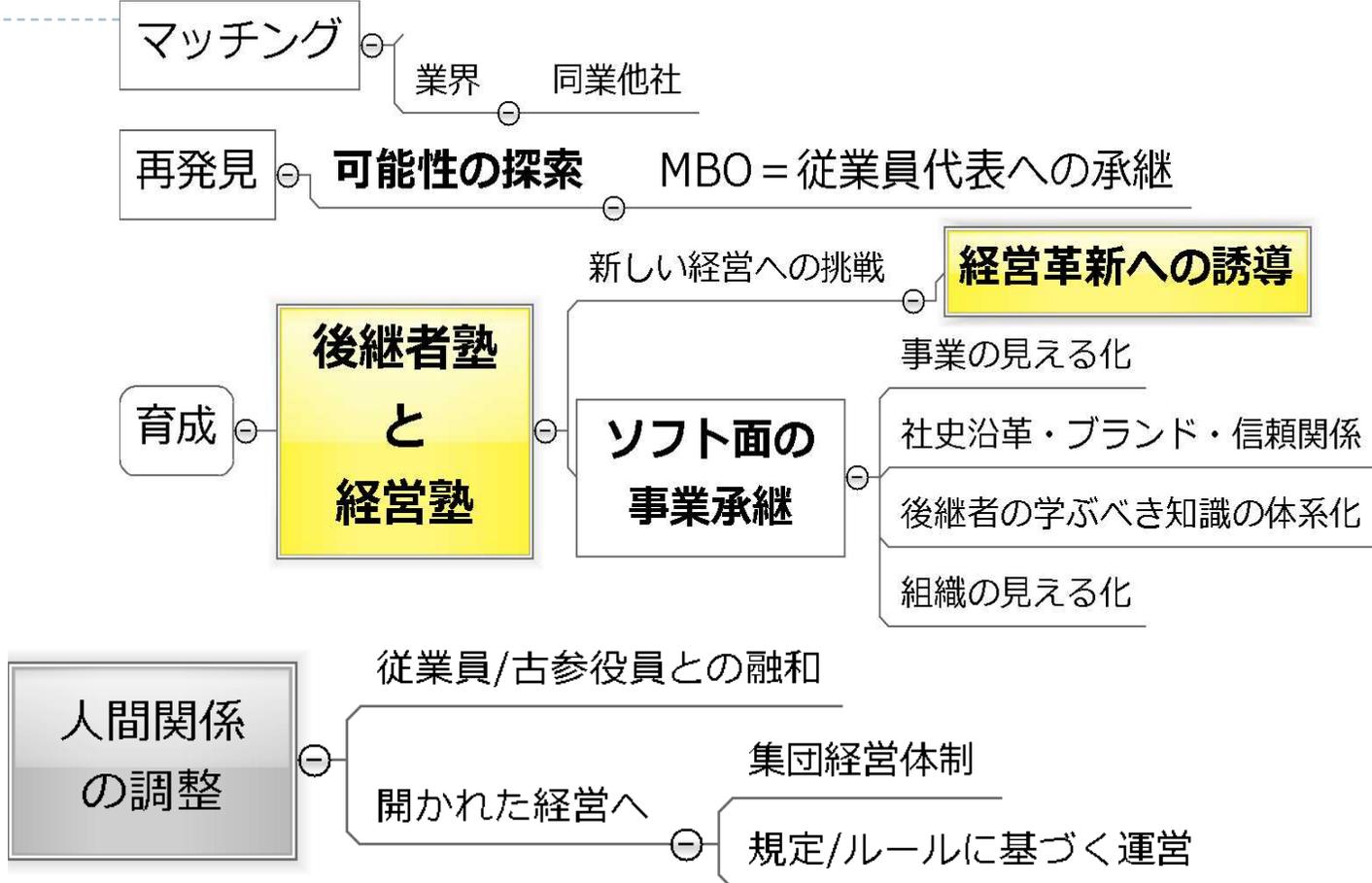
⑥

# 信金 & 行政職員と同行で具体的支援活動を実施



⑦

# 後継者と企業の未来造り



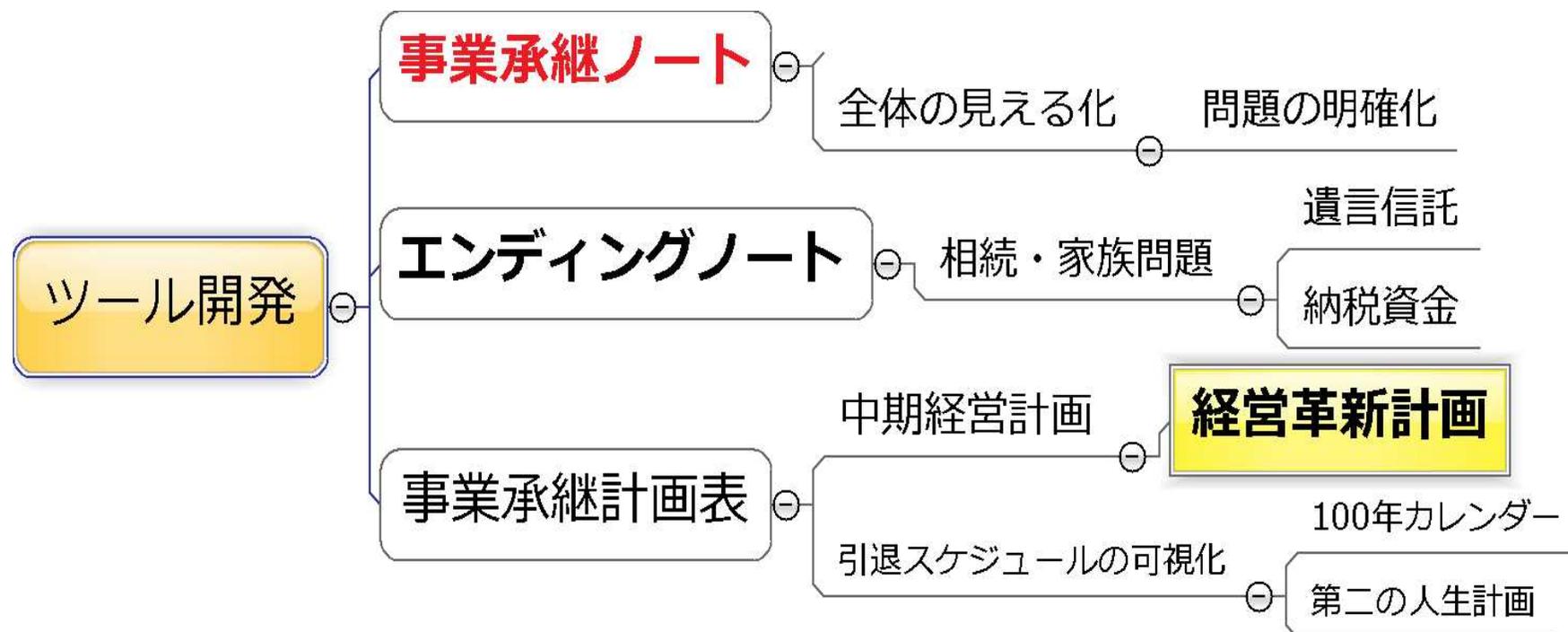
主催者の希望に応じた  
後継者塾の運営受託



後継者塾の運営 = 8期目を実施中  
卒業生500名。16か所で運営受託

⑧

# 事業承継ガイドブックとして結実！



科学的な未来予測と実行計画の作成  
伴走支援＝経営コンサルタント業務

実用ノウハウを公開



誰でも使える市販品に展開



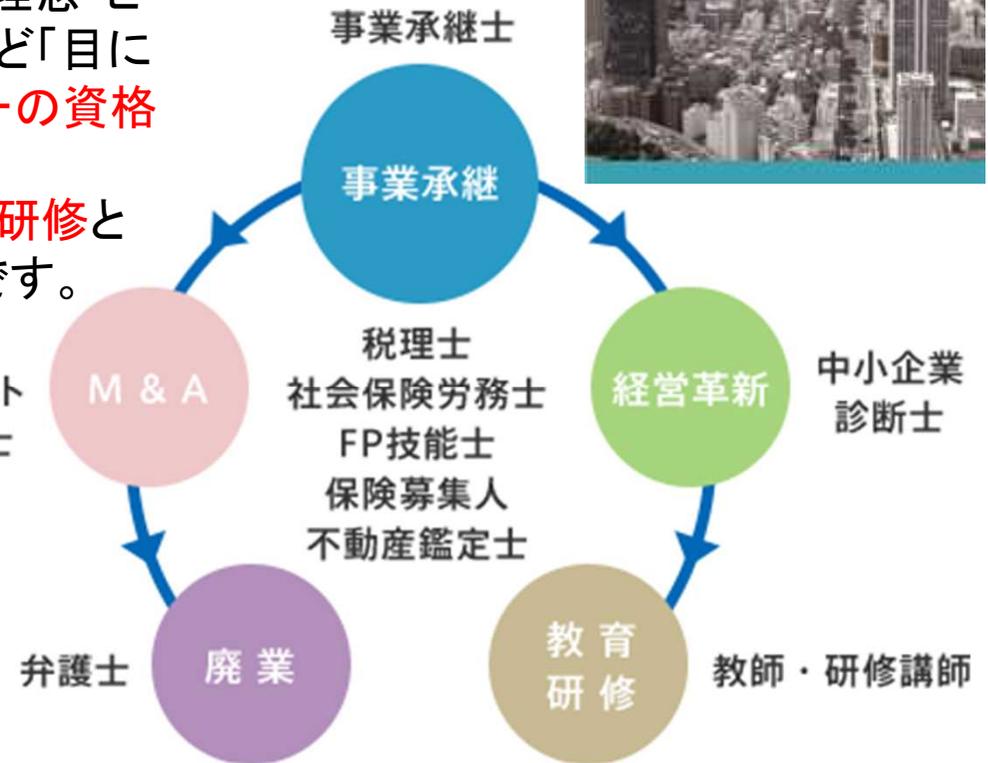
多摩信用金庫版は7年目。累計15000部を突破。

# 事業承継士とは？

事業承継士とは、多くの士業のコーディネーターとして全体最適を作り上げます。

株式や取締役の地位だけではなく、経営理念・ビジネスモデル・独自ノウハウ・企業文化など「目に見えない資産」の承継をも支援できる**唯一の資格**です。

**国家資格11士業**を持ち、かつ**30時間の研修と試験**をクリアし、経験を経た実力者の証です。



## 全国各地に続々誕生！

<開講2年半で>

◇受講生: 300名超

◇支部: 広島/神奈川/千葉/滋賀/新潟

ほか支部設立準備中

◇ブロック: 福岡/大阪の2か所

# 今後の活用方法

1. 事業承継を**中小企業診断士の専門分野**に！
2. **後継者**を一人の経営者に仕上げる。家庭教師に！
3. 地域**金融機関**のお抱え専門家に！
4. **行政の事業承継支援**を実行する現場に！
5. 国の施策として**有効な予算の活用方法**を提案！
6. 海外での事業承継支援の枠組みを構築！