

事業承継セミナー

開催日：令和5年2月9日（木） 14：00～15：30

場 所：大垣市情報工房2階 多目的研修室
及び オンライン

テーマ：事例から学ぶ事業承継

講 師：大橋コンサルティング事務所 代表

岐阜県事業承継・引継ぎ支援センター エリアコーディネーター

中小企業診断士 大橋 義史（おおはし よしふみ）氏

【講師プロフィール】

1985年岐阜県大垣市生まれ。2016年4月中小企業診断士登録。経営コンサルティング事務所開業。事業計画策定や経営課題の発掘から解決支援まで、経営者と伴走して取り組んでいる。岐阜県内公的支援機関においても、補助金事務局のコーディネーターを約1年間、150者以上の補助金採択事業者の販路開拓等支援を約3年間、知的財産活用やブランディング・知財戦略策定支援等を約2年間実施。2022年4月から岐阜県事業承継・引継ぎ支援センターのエリアコーディネーターを担当。

事業承継セミナー

事例から学ぶ事業承継

中小企業診断士 大橋 義史

2023年2月9日（木）

主催：大垣商工会議所

共催：OKB大垣共立銀行・大垣西濃信用金庫・
大垣地域経済戦略推進協議会

自己紹介

大橋 義史（おおはし よしふみ） 中小企業診断士

○大橋コンサルティング事務所 代表

○岐阜県事業承継引継ぎ支援センター エリアコーディネーター

1985年（昭和60年）岐阜県大垣市生まれ。2016年4月、中小企業診断士登録。

経営コンサルティング事務所開業。事業計画策定や経営課題発掘から解決支援まで、経営者と伴走して取り組むことをモットーとする。

岐阜県内の公的支援機関においても、補助金事務局のコーディネーター（約1年間）、補助金採択事業者の販路開拓等支援（約3年間・150者以上担当）、知的財産活用・ブランディング・知財戦略策定支援（約2年間）実施。



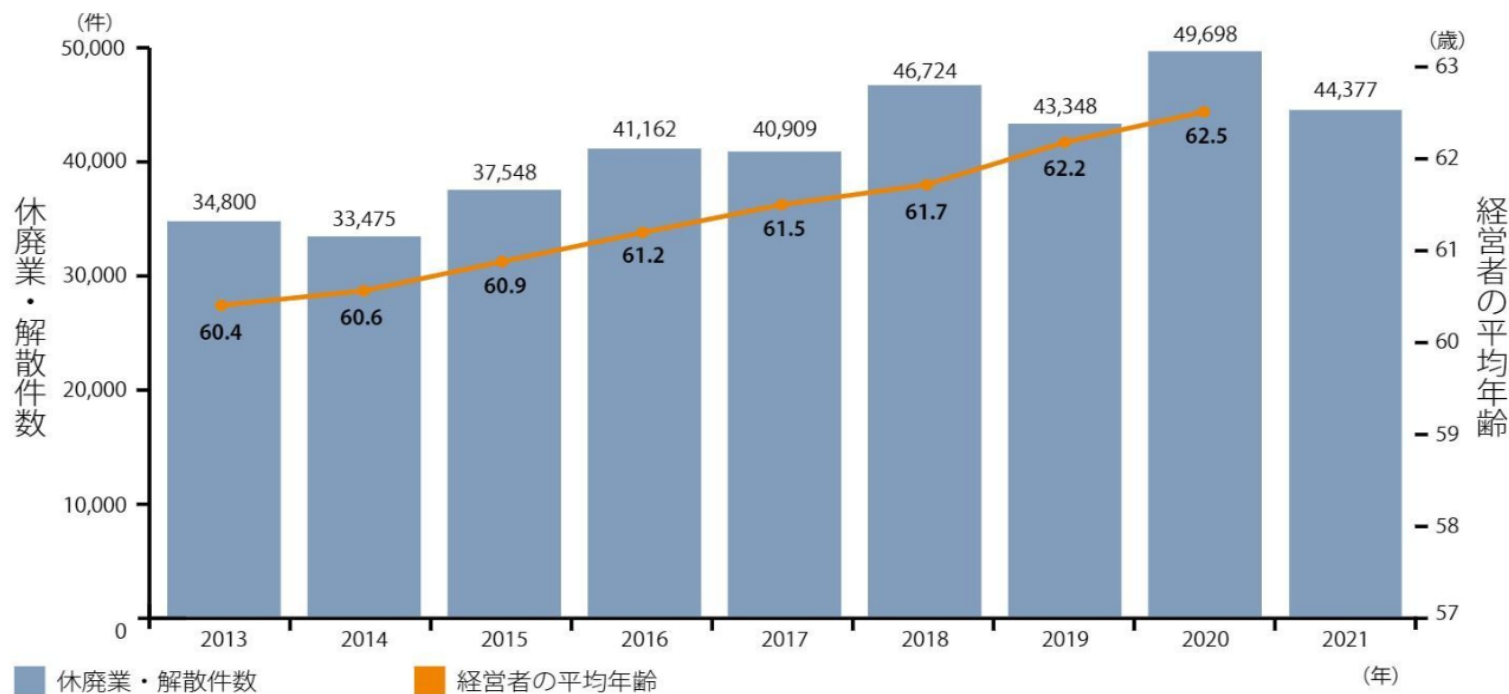
本セミナーの目的

- 1、実際の事業承継事例を知ること、事業承継の取組やその流れを学ぶこと
- 2、事業承継は完了に時間がかかる上大変な取組である、しかしながら計画を立てて少しずつ取組を進めることで、成果が見込めることなどの気づきを得て頂くこと

本セミナーの目次

- 1、事業承継の現状と早めの取組の必要性
- 2、後継者がいない事業者の事業承継
- 3、親族・従業員に後継者がいる事業者の事業承継
- 4、事業承継計画の策定
- 5、支援施策の紹介
- 6、おわりに

1、事業承継の現状と早めの取組の必要性



資料：(株)東京商工リサーチ「2021年「休廃業・解散企業」動向調査」、「全国社長の年齢調査」

(注) 経営者の平均年齢は2020年までを集計している。

出典：中小企業庁「中小企業白書 (2022年版)」

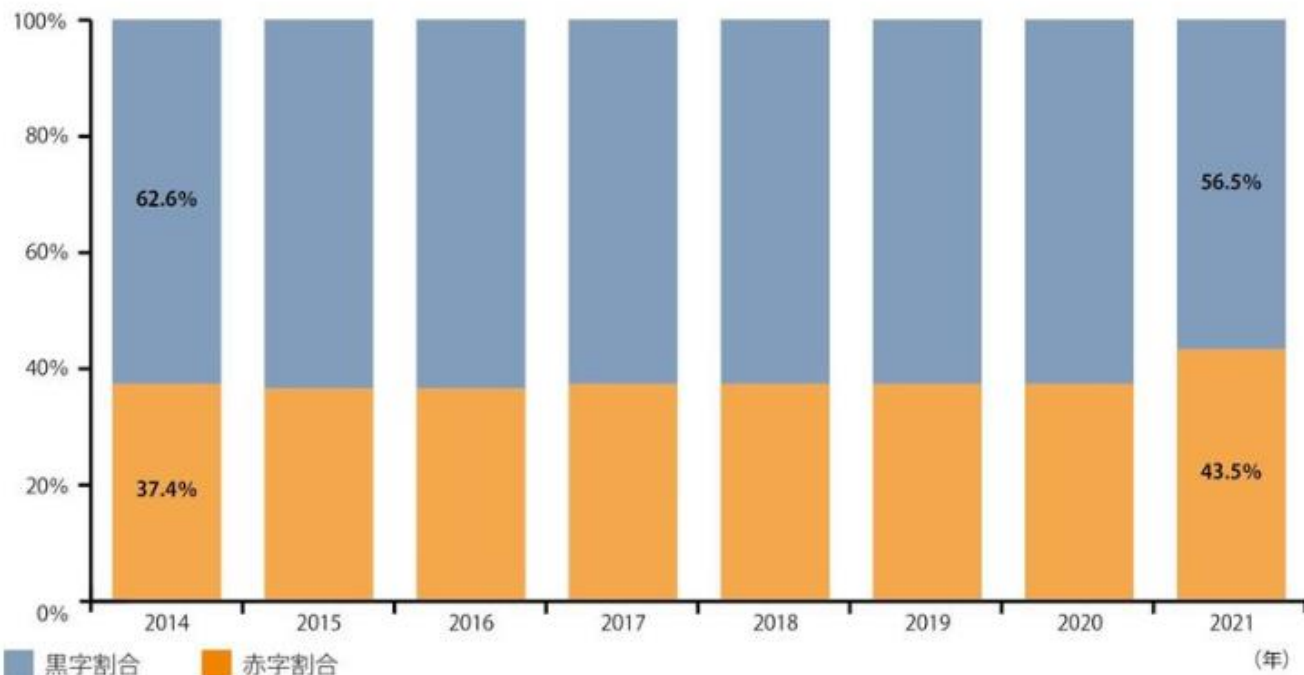
年間4万社以上の休廃業・解散が行われている

経営者の平均年齢が右肩上がり増加傾向

→事業承継が日本全体として進んでいないことが数字に表れている

出典：中小機構 令和4年度「中小企業経営者のための事業承継対策」

1、事業承継の現状と早めの取組の必要性



資料：(株)東京商工リサーチ「2021年「休廃業・解散企業」動向調査」

(注) 損益は休廃業・解散する直前期の決算の当期純利益に基づいている。なお、ここでいう直前期の決算は休廃業・解散から最大2年の業績データを選び、最新のものを採用している。

出典：中小企業庁「中小企業白書（2022年版）」

・過半数の休廃業・解散企業が「黒字」である

・継続的に黒字かつ資産超過であるが、後継者がいないため、諦めて廃業するというケースが多々ある

出典：中小機構 令和4年度「中小企業経営者のための事業承継対策」

1、事業承継の現状と早めの取組の必要性



資料：みずほ情報総研（株）「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）
（注）1. 引退後の事業継続について「事業の全部が継続している」、「事業の一部が継続している」と回答した者について集計している。
2. 「全体」には、後継者との関係について「その他」と回答した者も含まれる。

出典：中小企業庁「中小企業白書（2019年版）」

出典：中小機構 令和4年度「中小企業経営者のための事業承継対策」

後継者決定後に実際に事業承継にかかった期間は、半数が1年以上と回答

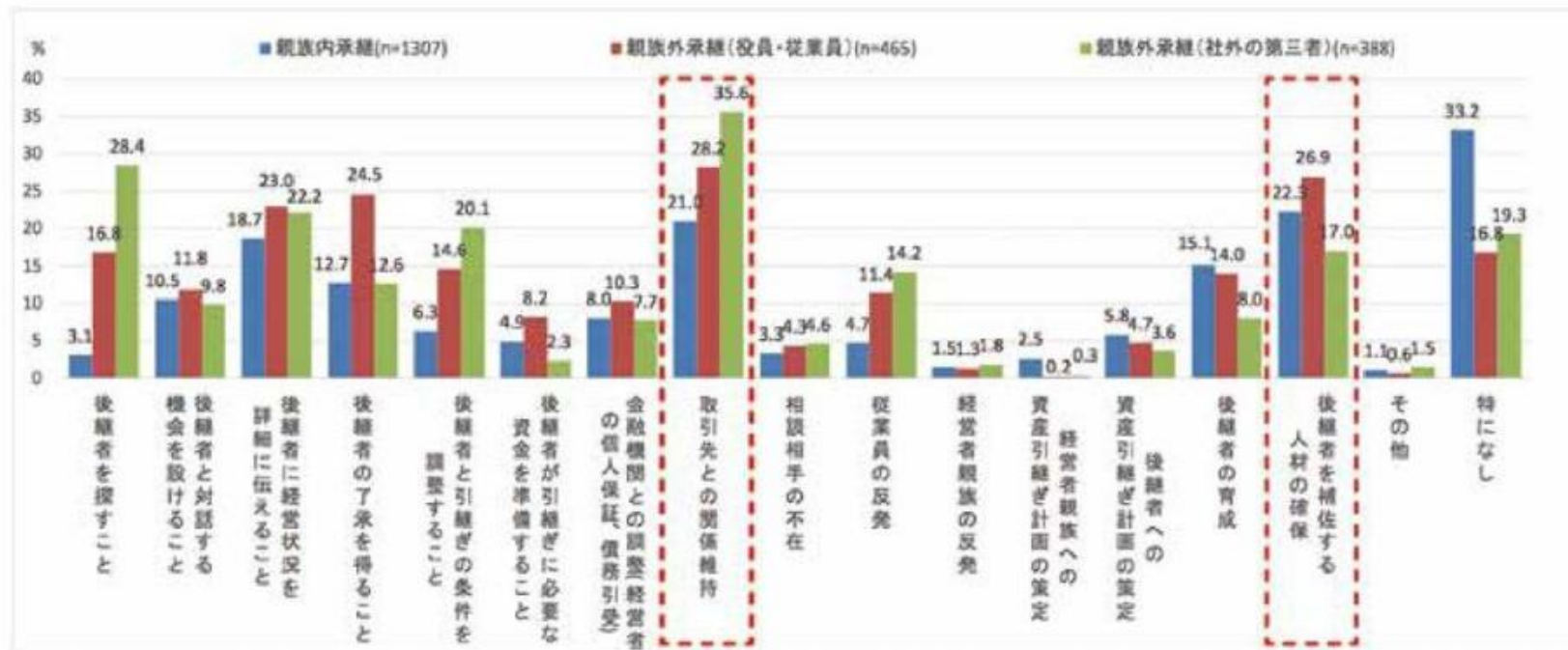
「後継者決定後」

→

後継者決定前を数えるのであればもっと長く準備にかかっている



1、事業承継の現状と早めの取組の必要性



参考：みずほ情報総研株式会社 「平成30年度中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査に係る委託事業」(2019年3月22日)

取引先との関係維持や後継者を補佐する人材の確保に苦労したというケースが多い

早い段階から後継者をバックアップできる体制整備が必要

出典：中小機構 令和4年度「中小企業経営者のための事業承継対策」

1、事業承継の現状と早めの取組の必要性

【ケース1】 高齢の会長が実権を握り、社長への経営委譲が進まないケース



A:
会社の創業者で、現在は会長職。85歳。過半数の株式を有し、会長となった今でも経営の最終決定を行っている。



B:
Aの長男で、現在は社長職。60歳。社長就任後10年程度経過したが、株式保有比率は10%程度。経営権を委譲して欲しいと常々思っているが、なかなか言い出せずにいる。

- ある日、Bは意を決してメインバンクを訪れ、Aが保有する株式の計画的移転を促すための説明を依頼。ところが、逆にAは、Bとの経営方針対立等を理由に、会社売却の意向を示すという事態に陥ってしまった。

ポイント

- ・ 中小企業経営者が、長男を社長にしたにも関わらず、なかなか経営権を委譲しなかった事例。
- ・ 経営権の委譲は現経営者が行うべき。後継者から経営権の委譲について言い出すのは困難であり、言い出すことで、逆にトラブルが大きくなる場合もある。

出典：中小機構 令和4年度「中小企業経営者のための事業承継対策」

後継者が決まっても、人間関係がこじれて事業承継がうまくいかないケースもある

従業員・取引先・顧客・地域社会のことを考えると・・・

1、事業承継の現状と早めの取組の必要性

【ケース3】後継者に事業用資産の集中が出来なかったケース



E:
小売業、製造業等数社のオーナー。資産総額は十数億円（内訳は、現金の他、自社株式、事業用不動産、会社への貸付金等）。



F:
Eの長男。現在は代表取締役社長。



G:
Eの次男。以前、グループ会社の経営に従事していたが、バブル期に本業以外で多大な損失を発生させたために追放されている。

- Eが死亡して相続が発生。遺言書が作成されていなかったため遺産分割協議開始。
- Fは、Eの配偶者とともに事業用資産の全てを相続する案を作成して提示したが、Gはこれを拒否し、法定割合での相続を主張。結局、法定割合に基づき、事業用不動産の一部や会社への貸付金等をGに相続させざるを得なかった。
- 小売会社はGへ債務を返済したため資金繰りが逼迫。また、Gは事業用不動産を第三者へ売却する可能性を示しつつ、比較的高額での買取り要求等を行ったため、最近では他の事業にも悪影響が大きくなっている。

ポイント

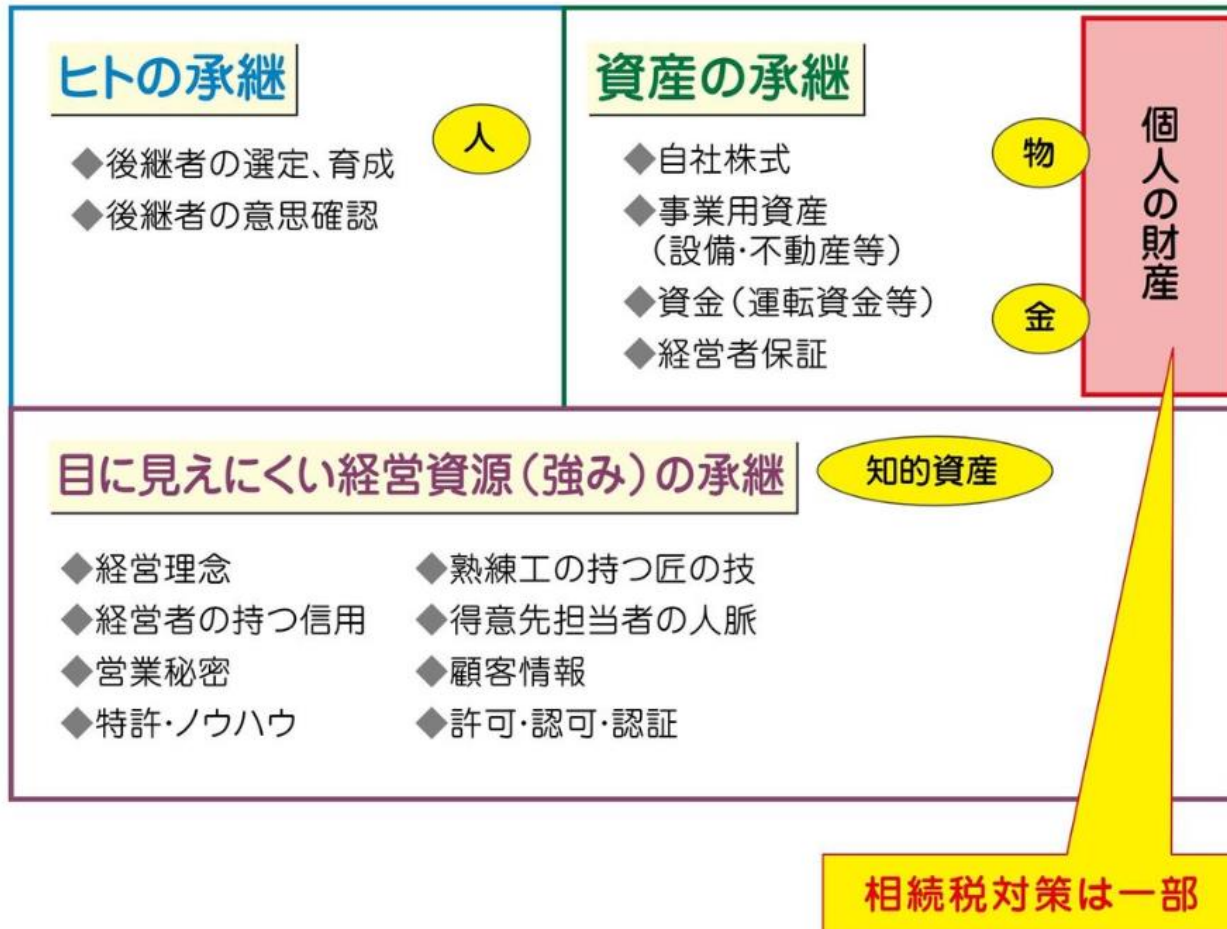
- 相続予定者の中に意思の疎通が図れない人物が存在していたにもかかわらず、十分な生前贈与や遺言の作成がなされなかったため、後継者に事業用資産の集中が出来なかった事例。
(例えば、遺言書を作成することで、次男Gの権利を法定相続分の半分の遺留分(19ページ参照)まで下げることが可能)

・事業用資産（土地・建物・運転資金）や株式などを後継者に集中させることが重要であるが、他の兄弟の相続分も考えないといけない

出典：中小機構 令和4年度「中小企業経営者のための事業承継対策」

1、事業承継の現状と早めの取組の必要性

事業承継とは何か？



「事業承継は時期が来たら顧問税理士に頼む予定だから大丈夫」と言われるケースも多い
→考えるべきこと、行うべきことははるかに多い

出典：中小機構 令和4年度「中小企業経営者のための事業承継対策」

2、後継者がいない事業者の事業承継



岐阜放送 "フォーカスぎふ" で9/9(金)に岐阜県事業承継・引継ぎ支援センターが紹介されました

出典：岐阜放送「フォーカスぎふ」

<https://www.youtube.com/watch?v=zfTsGP1NsB8>

(たまじゃり 様)

第三者にお店の引継ぎを行えた成功事例

2、後継者がいない事業者の事業承継



岐阜放送 "フォーカスぎふ" で9/9(金)に岐阜県事業承継・引継ぎ支援センターが紹介されました

出典：岐阜放送「フォーカスぎふ」

<https://www.youtube.com/watch?v=zfTsGP1NsB8>

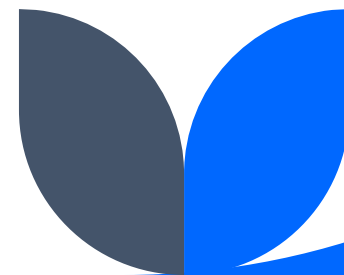
(深山豆腐店 様)

第三者にお店の引継ぎを行えた成功事例

2、後継者がいない事業者の事業承継

事例1（有限会社A）

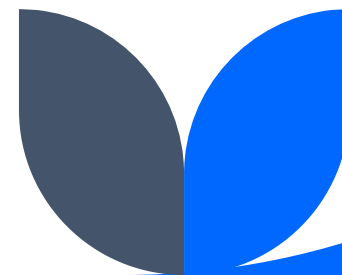
- ・木製品卸売業（売上100,000千円、営業利益5,000千円）
- ・代表者夫妻（70代）、従業員3名
- ・強み：その商材の知識が豊富、自社倉庫で多種類の在庫を保管
- ・親族に継ぐ意思のある人物なし
- ・夫妻とも次々に体調を壊し、事業継続が困難に
- ・無借金経営のため廃業はスムーズに行えたものの、在庫は安価に売却することになり、従業員を解雇することに・・・



2、後継者がいない事業者の事業承継

事例1（有限会社A）の問題点

- ・強み（商材の知識）が俗人的であり、替わりが利かない体制であったこと
- ・従業員などに対して将来的に事業を引き継ぐ意思がないか、確認しなかったこと
- ・自身が行っている事業は、**取引先にとってかけがえのないもの**であり、価値を提供し続けてきたことに気が付いていなかったこと
- ・将来事業をどうするかという問題について、漠然とした不安はあったものの今すぐに考えることではないと捉え、相談などをしてこなかったこと



2、後継者がいない事業者の事業承継

Ⅱ 親族外承継 (従業員等)

〈メリット〉	〈デメリット〉	〈留意点〉
<ul style="list-style-type: none"> 親族内に後継者として適任者がいない場合でも、候補者を確保しやすい。 業務に精通しているため、他の従業員などの理解を得やすい。 	<ul style="list-style-type: none"> 親族内承継と比べて、関係者から心情的に受け入れられにくい場合がある。 後継者候補に株式取得等の資金力がない場合が多い。 個人債務保証の引き継ぎが難しい。 	<ul style="list-style-type: none"> 従業員は経営リスクをとる覚悟で入社、就業してきておらず、白羽の矢を立てた幹部等従業員が、経営者となる覚悟を得るためには、早めのアナウンスと本人の了解を明示的にとりつける取り組みが必要です。

親族に継ぐ可能性のある者がいなければ、従業員の意思を確認することも選択肢としてあげられる

Ⅲ 親族外承継 (第三者)

〈メリット〉	〈デメリット〉	〈留意点〉
<ul style="list-style-type: none"> 身近に後継者として適任者がいない場合でも、広く候補者を外部に求めることができる。 現オーナー経営者が会社売却の利益を獲得できる。 	<ul style="list-style-type: none"> 希望の条件(従業員の雇用、売却価格等)を満たす譲渡先を見つけるのが困難。 	<ul style="list-style-type: none"> 会社内に後継者がいない場合、検討することを先延ばしにしてしまいがちですが、早めに近くの事業承継・引継ぎ支援センター等の支援機関に相談しましょう。

親族・従業員等に候補がいない場合、第三者への事業の売却等を検討する

出典：中小機構 令和4年度「中小企業経営者のための事業承継対策」



2、後継者がいない事業者の事業承継

中小M&Aの流れ

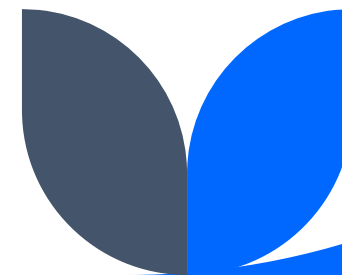


第三者へのM&Aを進める際には、秘密保持が重要

交渉相手とは信頼関係の醸成が重要

岐阜県事業承継・引継ぎ支援センター（公的機関）への相談も有効

出典：中小機構 令和4年度「中小企業経営者のための事業承継対策」



2、後継者がいない事業者の事業承継

案件No.17386

閲覧数：1553

M&A交渉数：14名

公開日：2022.10.31

事業譲渡

専門家なし

75



カフェ

居酒屋・バー

【土地と建物・設備一式譲渡】地域住民から愛されている◆古民家風 喫茶店/兼居酒屋

売上高	譲渡希望額	地域	創業
1,000万円～3,000万円	200万円	岐阜県	10年以上

◆おすすめポイント・昔ながらの古民家風の建物、町の喫茶店（兼居酒屋）1店舗を譲渡いたします。・ログハウスのような木目調をメインとし、温かみのあるアットホームな雰囲気があるのが特徴です。・特に固定客から人気が高く、リピーター率は90%以上。地域住民から愛され、約10年以上運営しております。・近隣には運動場や公共施設があり、土日やイベントには多くの方が立ち寄られます。・現在は営業をかなり縮小しておりますが、好立地であり、知名度も高く好条件かと思えます。フルで営業をすれば更に売上が上がると考えております。・午前はモーニング、夜は居酒屋(土日のみ)にしており、時間帯によって営業内容を…

参照：BATONZ（バトンズ）
M&A売却案件一覧より

岐阜県×譲渡希望金額100万円～300万円の

M&Aプラットフォームの出現により、中小企業・小規模事業者のM&Aも容易になった

2、後継者がいない事業者の事業承継

④M&A プラットフォームを利用してマッチングが実現し、成立した事例

<事例の概要>

- ◆ 譲り渡し側:A 社
 - ・業種:教育業
 - ・売上高:5000万円
 - ・従業員:5名
 - ・業歴:25年
- ◆ 譲り受け側:三宅一郎(仮)
 - ・業種:創業希望者
- ◆ 関与した支援機関:M&A プラットフォーマー、(顧問)税理士

【意思決定に至るまでの経緯】

○地域の小・中・高校生が通う個別指導学習塾を経営していた小山克彦(仮)は年齢や持病等により、自身で塾を継続していくことに限界を感じ、廃業を検討。
○塾の生徒や保護者から塾の存続を望む声が多く、廃業以外の道を顧問税理士に相談したところ M&A の可能性を示唆された。

【成立に至った経緯】

○顧問税理士から紹介された M&A 専門業者とはコスト面で折り合いがつかず、低コストで事業の承継者を探ることができる方法を探していたところ、インターネット上で候補者を探せるマッチングサイトである、M&A プラットフォームの存在を知った。
○M&A プラットフォーム上で複数の候補者から打診を受け、その中で、塾講師の経験があり、学習塾経営の創業希望者であった30代男性会社員の三宅と出会い、基本合意に至った。
○小山は、三宅の人柄や能力があれば、塾の子供達を安心して任せられると考え、事業譲渡実行に至った。

出展：中小M&Aガイドライン参考資料

2、後継者がいない事業者の事業承継

● 事例3

顧問税理士から紹介された M&A 専門業者に依頼したところ、4か月間の業務遂行により、譲渡額3000万円の事業譲渡が成立したケース

- ・着手金: 50万円(税抜)【成功報酬は別途】
- ・月額報酬: 10万円(税抜)【成功報酬は別途】
- ・中間金: なし
- ・成功報酬: 一律4%(基準: 譲渡額、最低手数料: 300万円(税抜))

● 手数料

- ・着手金: $50万円 \times 110\% = \underline{55万円(税込)}$ ・・・(e)
- ・月額報酬: $10万円 \times 4 \times 110\% = \underline{44万円(税込)}$ ・・・(f)
- ・中間金: 0円
- ・成功報酬: $300万円 \times 110\% = \underline{330万円(税込)}$ ・・・(g)
 $> 3000万円 \times 4\% \times 110\% = 132万円(税込)$

⇒手数料総額: $\underline{429万円(税込)}$ ・・・(e) + (f) + (g)

※譲渡額から手数料総額を控除した金額は2571万円となる。

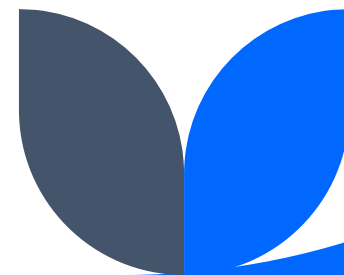
M&A専門業者によって報酬体系は異なるが、中小M&Aガイドライン（中小企業庁）により、参考例がいくつか示されている

出典：中小 M&A ガイドライン -第三者への円滑な事業引継ぎに向けて-

2、後継者がいない事業者の事業承継

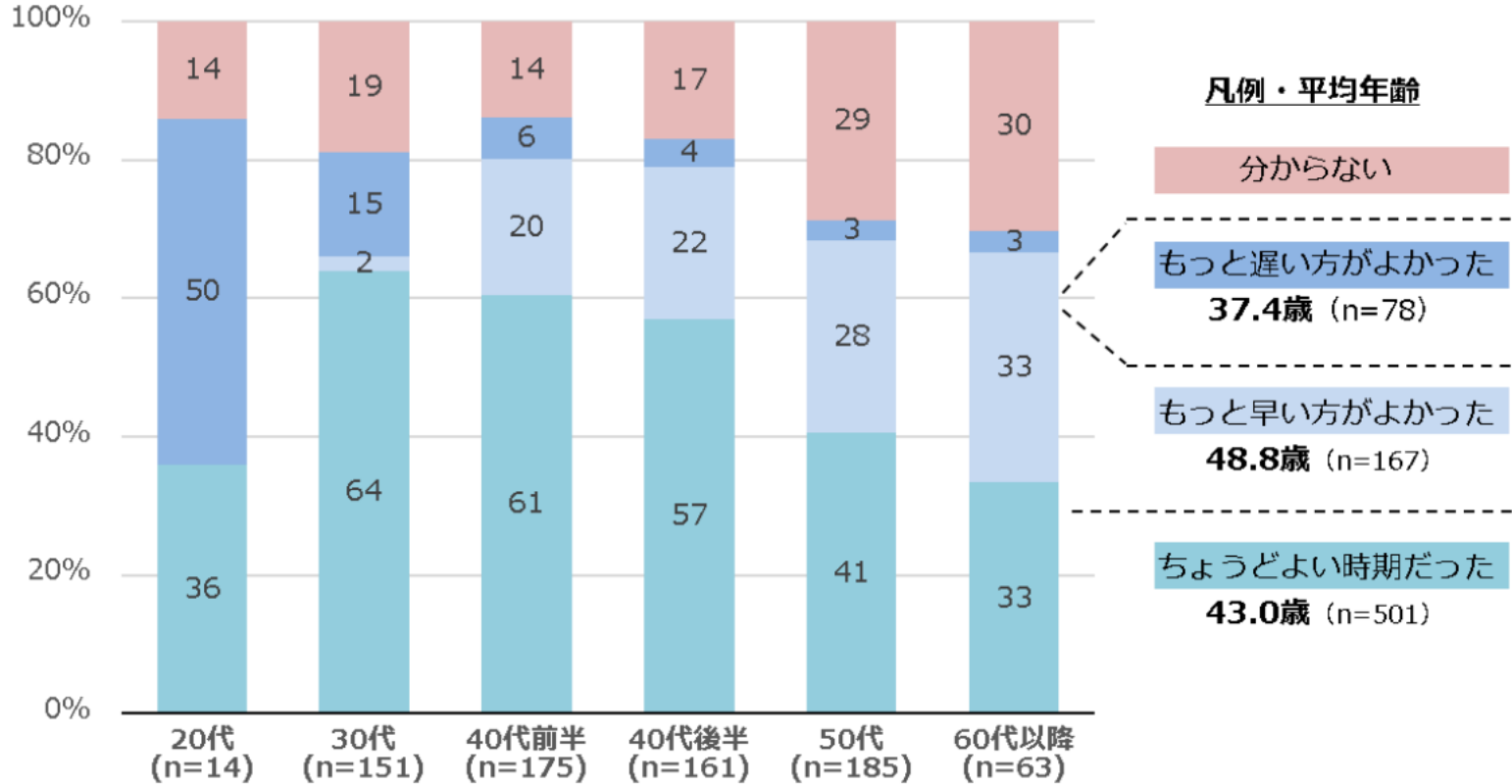
第三者承継のポイント

- ・まず第一に自社の現況把握が重要（売上・利益・資産・負債など）
- ・自社の強み（人的資産・組織資産など）や顧客提供価値についてもじっくり把握し、見える化する
- ・譲受者（後継者）が欲しい価値は何か、（製造ノウハウなのか、顧客リストなのか、長年培った信用なのか、ブランドなのか等）を考える
- ・会社の魅力の磨き上げを行う
- ・これらを行わず事業の売却を進めても、不動産屋に店舗物件を掲載するのと何ら変わらない



3、親族・従業員に後継者がいる事業者の事業承継

図表 19：事業を引き継いだ年齢別にみた事業承継のタイミングの評価²²



後継者のアンケートでは、40代前半から、もっと早く事業承継してほしかったという回答が20%以上である

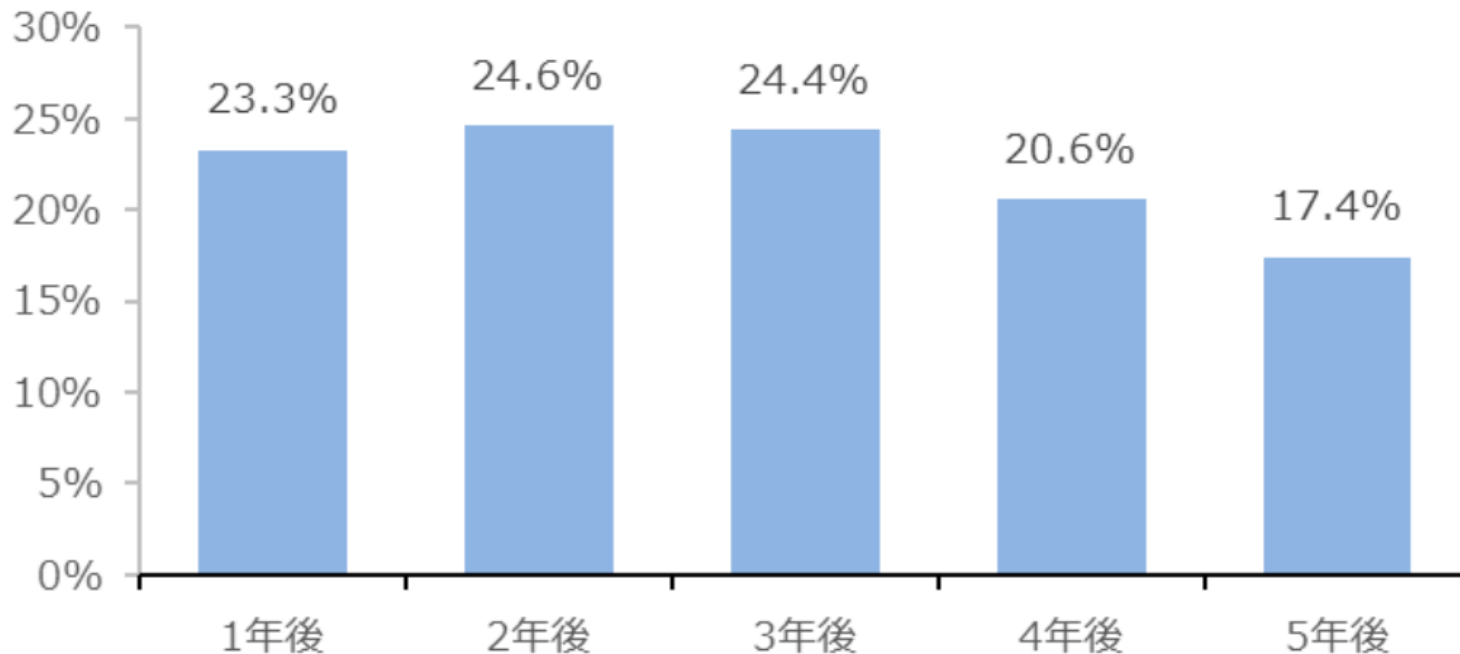
後継者に事業承継をした後も、先代は行わなければならない仕事がある

早めに承継を考えていくのが望ましい

出典：事業承継ガイドライン（中小企業庁）

3、親族・従業員に後継者がいる事業者の事業承継

図表 21：事業承継実施企業の承継後の当期純利益の成長率
(同業種平均値との差分)²⁵



出典：事業承継ガイドライン（中小企業庁）

早めに後継者に事業承継を行った企業は、同業種平均に比べて、収益性が高い事業に事業を変革している傾向が数字に表れている

事業承継補助金（後継者の新しい取組をサポート）

3、親族・従業員に後継者がいる事業者の事業承継

事例2（B株式会社）

- ・金属加工業（売上80,000千円、営業利益1,000千円）
- ・代表者夫妻（70代）、後継者（40代）、従業員2名
- ・株式は代表者が100%保有。
- ・役員は代表者及び代表者妻。
- ・強み：難加工材の精密加工が行える点。長年の得意先（売上の9割を占める）からの安定発注あり。
- ・後継者は入社後20年近くとなり、加工技術は概ね習得している。



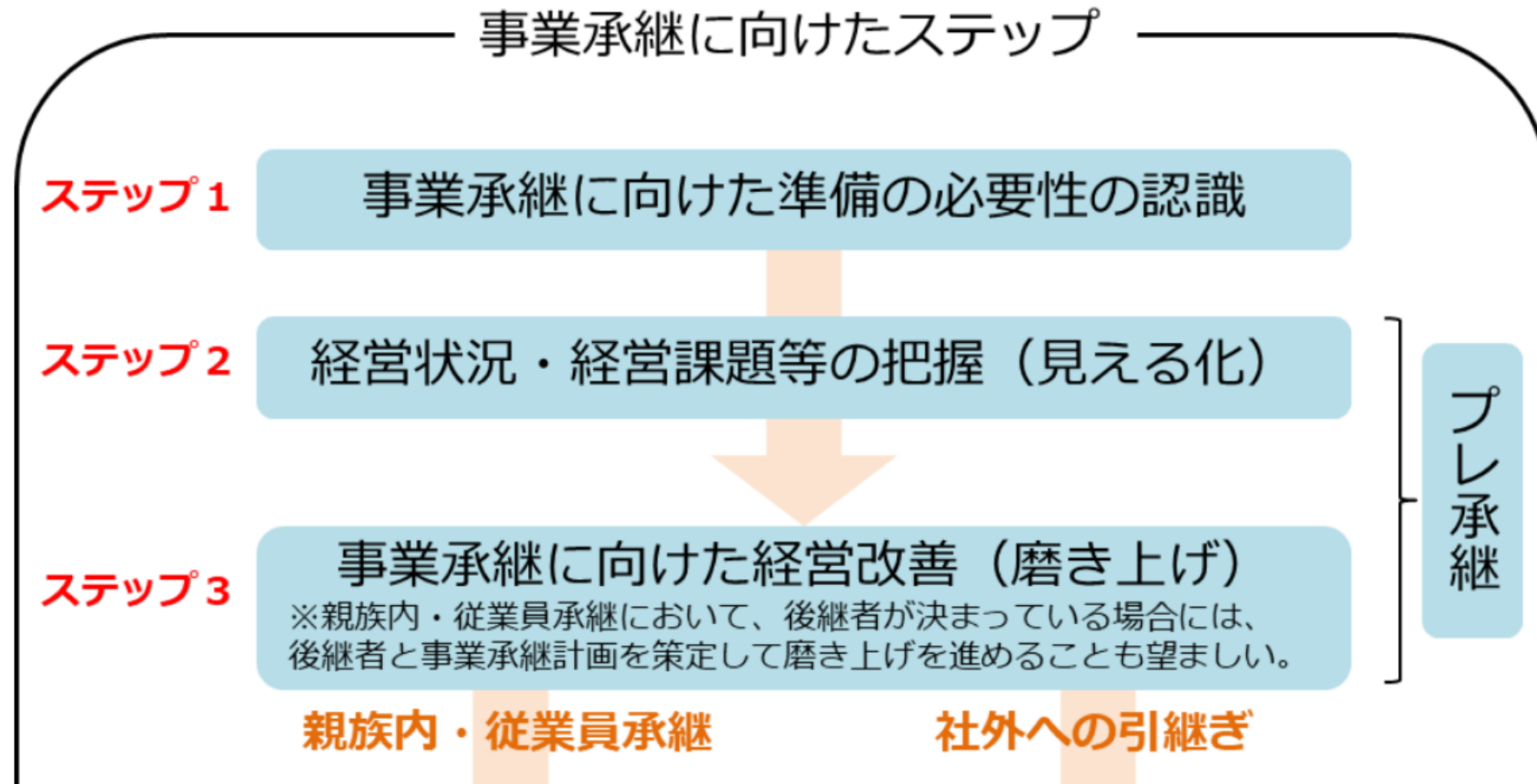
3、親族・従業員に後継者がいる事業者の事業承継

事例2（B株式会社）の問題点

- ・親子喧嘩になることも多く、承継について腹を割って話せていない。
- ・代表者が後継者（長男）を一人前と認めず、新たな仕事などの提案を受け付けない。
- ・親子間で事業の目指す方向性について乖離がある。
- ・経理等の事務作業は代表者妻が行っているが、事業承継後に担当する人材がいない。
- ・後継者は新たに始めたい事業があり、個人事業主として独立を検討。

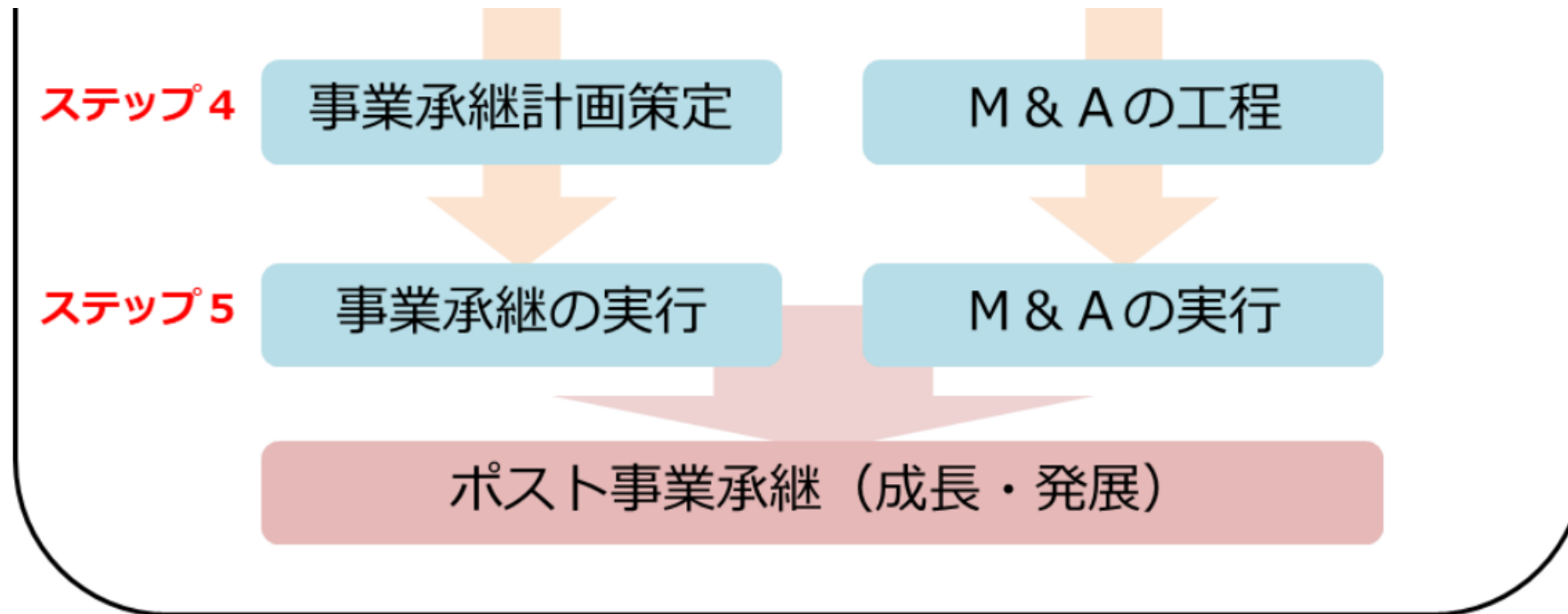


3、親族・従業員に後継者がいる事業者の事業承継



出典：事業承継ガイドライン（中小企業庁）

3、親族・従業員に後継者がいる事業者の事業承継



事業承継を行った後のフォローが重要

出典：事業承継ガイドライン（中小企業庁）



3、親族・従業員に後継者がいる事業者の事業承継

電化製品の小売業を営んでいた中小同族会社の社長A（70歳）には、後継者候補として大都市圏の大学を卒業し、そのまま同地の同業者に就職した子Bがいた。Bは自社の将来性を悲観しており、現在の勤務先を退職して地元に戻るのではなく、そのまま大都市圏に住み続けることを決めていた。

そろそろ事業承継の話をすべき時期だと感じたAがBに承継を打診したところ、会社を継ぐ意志のなかったBからあっさり断られてしまった。事業の存続をあきらめきれなかったAは、一念発起して後継者が継ぎたくなるような会社にしようと自社の磨き上げに着手した。

これまでは電化製品の小売のみで事業収益性が低かったことから、大型製品の販売から据付工事まで一貫した対応を開始したところ、引き合いが増加。丁寧なアフターフォローが評判となり、今ではこれまでの数倍の売上高や従業員数を誇るまでに至った。

帰省した際に自社の変貌ぶりに驚いたBは、自分が関与することにより事業拡大の可能性が高いことを実感した。こうした経緯からBは地元に戻ってくることを選択し、今では二代目経営者として自社の事業拡大に尽力している。

新規事業立ち上げ、業績拡大により、当初継ぐ意思のなかった後継者が戻ってきたケース

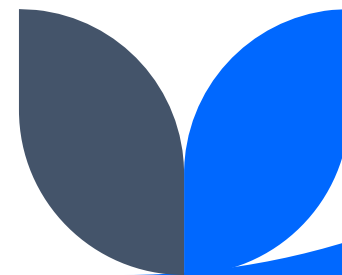
出典：事業承継ガイドライン（中小企業庁）

3、親族・従業員に後継者がいる事業者の事業承継

(1) 人（経営）の承継

- ・後継者の選定・育成には、時間がかかる（他の親族・従業員・取引先などとも対話を重ねる必要がある）
- ・後継者候補と対話を重ねる必要がある
（事業についてや将来についての認識の共有を行う）
（経営理念を理解すること、後継者としての自覚を促す）
- ・「いつ」承継を行うか、「いつ」現代表が完全に引退するのかなどの認識の共有を行うことも重要

参考：事業承継ガイドライン（中小企業庁）



3、親族・従業員に後継者がいる事業者の事業承継

(1) 人（経営）の承継 ・後継者教育を計画的に行う

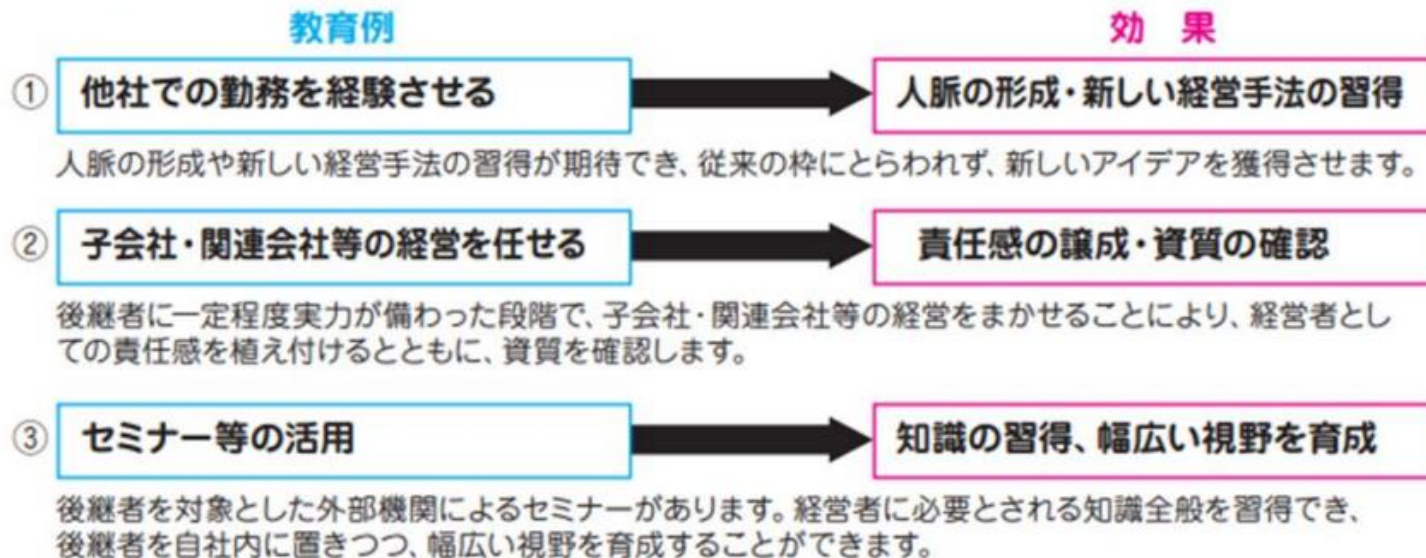


出典：事業承継ガイドライン（中小企業庁）

3、親族・従業員に後継者がいる事業者の事業承継

(1) 人（経営）の承継 ・後継者教育を計画的に行う

(2) 外部での教育の例



出典：事業承継ガイドライン（中小企業庁）

3、親族・従業員に後継者がいる事業者の事業承継

(1) 人（経営）の承継

- ・関係者の理解を得ることが重要
 - ・他の親族（兄弟など）の理解が得られるか
 - ・経営を引き継がない親族は、何を相続するか
 - ・従業員への説明・キーマン従業員との事前協議など
 - ・取引先や金融機関との事前協議など

出典：事業承継ガイドライン（中小企業庁）



3、親族・従業員に後継者がいる事業者の事業承継

(1) 人（経営）の承継

・経営の承継の実行

－株式会社：代表取締役の交代（経営権の承継）

株式の移転（支配権（議決権）の承継）

（会社法上の手続きが必要）

－個人事業主：現経営者は「廃業届」等を提出

新経営者は「開業届」等を提出

出典：事業承継ガイドライン（中小企業庁）



3、親族・従業員に後継者がいる事業者の事業承継

(2) 財産の承継

- 先代経営者から後継者に対し、株式や事業用資産を贈与・相続により移転する
→贈与税・相続税等を考慮する必要がある

○特例贈与財産用（特例税率）

基礎控除後の課税価格	200万円以下	400万円以下	600万円以下	1000万円以下	1500万円以下	3000万円以下	4500万円以下	4500万円超
税率	10%	15%	20%	30%	40%	45%	50%	55%
控除額	-	10万円	30万円	90万円	190万円	265万円	415万円	640万円

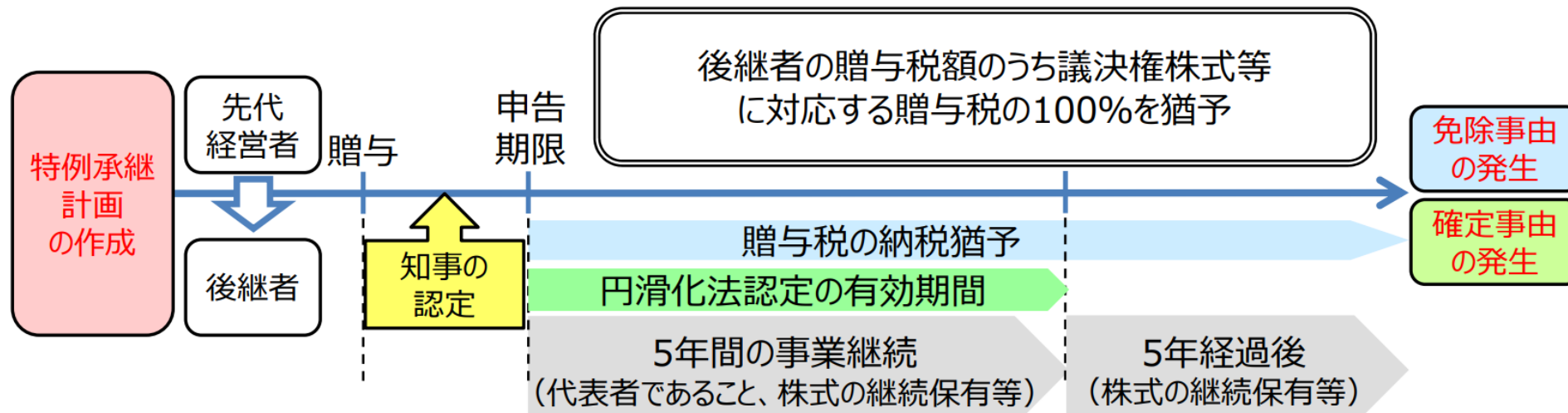
※直系尊属（祖父母や父母など）から、その年の1月1日において18歳以上⁴⁹の者（子・孫など）への贈与税の計算に適用される。

出典：事業承継ガイドライン（中小企業庁）

3、親族・従業員に後継者がいる事業者の事業承継

(2) 財産の承継

- ・暦年課税贈与（年間110万円の基礎控除あり）
- ・相続時精算課税贈与
- ・事業承継税制（特例措置）



出典：事業承継税制の概要（中小企業庁）

3、親族・従業員に後継者がいる事業者の事業承継

(2) 財産の承継

4 株式・財産の分配

株式・財産の分配においては、①後継者への自社株式、事業用資産の集中、②後継者以外の相続人への配慮、という2つの観点からの検討が必要です。

①後継者への自社株式、事業用資産の集中

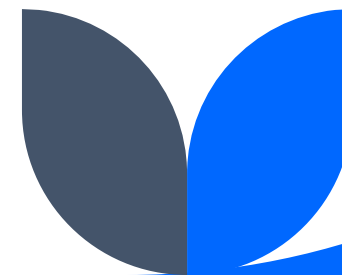
- ◆後継者が安定的に経営をしていくためには、後継者に自社株式や事業用資産を集中的に承継させることが必要です（株主総会で重要事項を決議するために必要な2/3以上の議決権の確保が目安）。
- ◆自社株式や事業用資産は経営者の相続財産に占める割合が高く、後継者に集中的に承継させると、後継者や会社は、自社株式や事業用資産の買い取りや相続税の納付のため、多額の資金が必要になるケースがあります。専門家と相談して対策を検討しましょう。

②後継者以外の相続人への配慮

- ◆生前贈与や遺言を用いる場合でも、後継者以外の相続人の遺留分による制限があります。

計画的な生前贈与等も含めて、税理士に相談しておくことも効果的である

出典：中小機構 令和4年度「中小企業経営者のための事業承継対策」



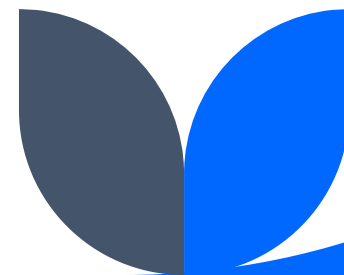
3、親族・従業員に後継者がいる事業者の事業承継

(3) 知的資産の承継

・知的資産とは、「従来の貸借対照表上に記載されている資産以外の無形の資産」であり、企業における競争力の源泉である、人材、技術、技能、知的財産（特許・ブランドなど）、組織力、経営理念、顧客とのネットワークなど、財務諸表には表れてこない目に見えにくい経営資源の総称」である。

・現経営者自ら自社の沿革や取組を振り返りつつ、自社の強み・価値の源泉を「自ら整理」した上で、後継者等の関係者との「対話」を通じて認識を共有することが不可欠である。

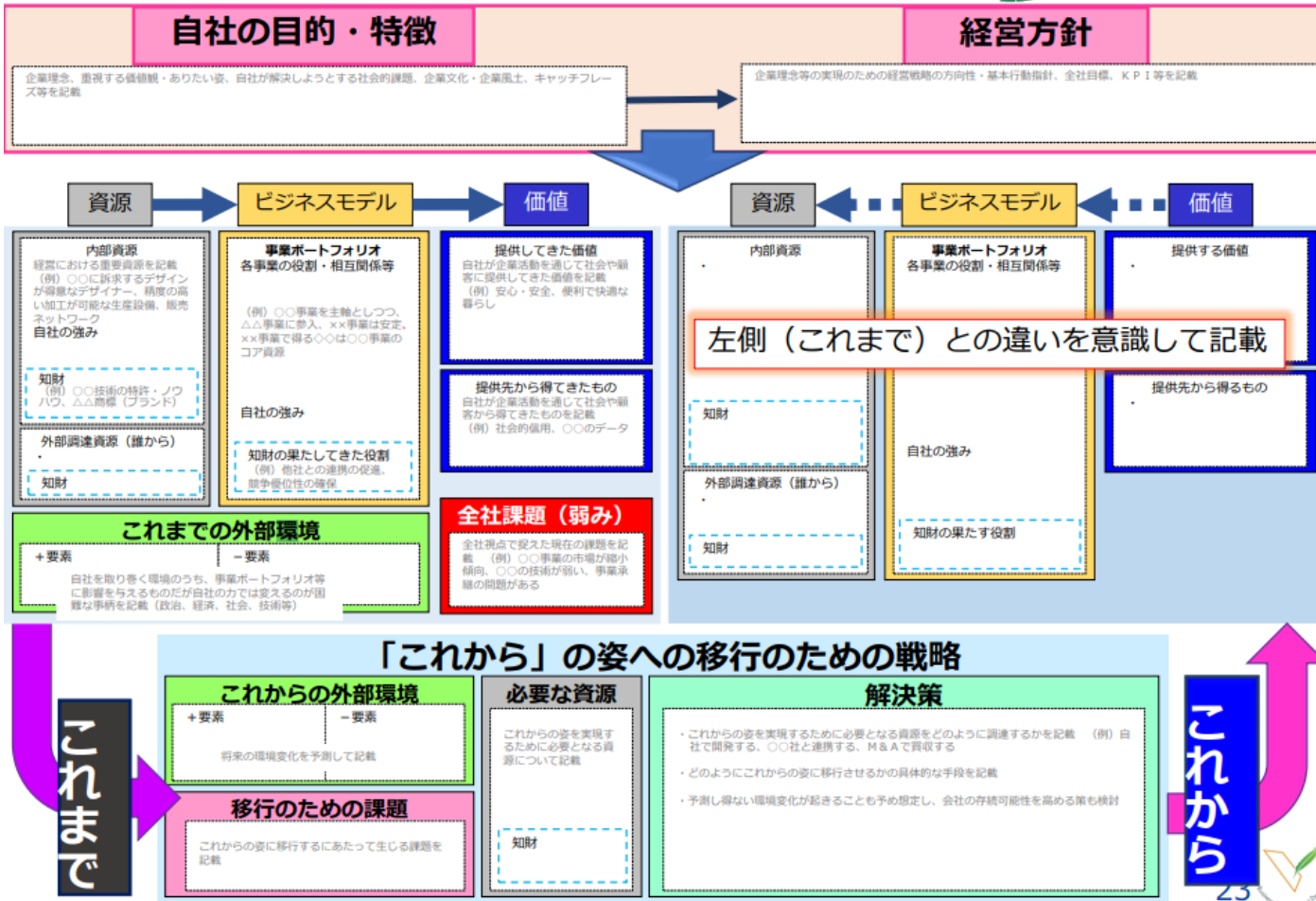
出典：事業承継ガイドライン（中小企業庁）



3、親族・従業員に後継者がいる事業者の事業承継

経営デザインシート（全社用）

全社用：各事業間の関係・シナジー等、全社的視点で事業のポートフォリオを把握・デザイン



出典：経営をデザインする（知財のビジネス価値評価）知的財産戦略本部

知的資産を経営に生かすためには、経営デザインシート等の活用が効果的

4、事業承継計画の策定

1. 会社の概要			
<input type="checkbox"/> 会社概要		<input type="checkbox"/> 沿革	
会社名	株式会社A		
住所	●●県●●市●●1-1-1		
資本金	●●百万円		
従業員	●●名		
業種	食品加工、販売		
事業内容	フリーズドライ食品製造販売		
<input type="checkbox"/> 主要株主		<input type="checkbox"/> 親族関係者	
株主名	保有株式数(株)	割合	備考
A氏	5,000	50.0%	
B氏	3,000	30.0%	
C氏	1,000	10.0%	
D氏	700	7.0%	
その他2名	300	3.0%	
発行済株式数	10,000	100%	
<input type="checkbox"/> 経営者資産状況等		<input type="checkbox"/> 会社財務状況	
項目	評価額(円)	金額(千円)	備考
自宅土地		売上高	50,000
自宅家屋		経常利益	5,000
現預金		当期利益	3,000
その他		総資産	60,000
その他		純資産	20,000
合計		借入残高	30,000
特記事項		特記事項	

・会社の概要や沿革、株主と持株割合、親族関係、経営者の資産状況、会社財務状況などをまとめる

出典：岐阜県事業承継・引継ぎ支援センター（書式ダウンロード）



4、事業承継計画の策定

2. 事業の分析

SWOT分析

自社の強味

自社の弱み（経営課題）

事業機会

事業脅威

- ・ SWOT分析
（強みや弱み、事業機会、事業脅威などを分析する）
- ・ 後継者と認識を共有することが重要

出典：岐阜県事業承継・引継ぎ支援センター（書式ダウンロード）

4、事業承継計画の策定

3. 経営課題の整理

□ 事業承継における経営課題の整理

	課題	解決の担い手	優先度
会社	<ul style="list-style-type: none"> ・受託生産への偏り（現在約75%）を是正し、独自製品製販強化による利益率向上。 ・商品開発力強化。 ・独自販売先の新規開拓（含む海外展開）。 	経営者 後継者 営業本部 商品開発部 JETRO	1
経営者	<ul style="list-style-type: none"> ・事業計画遂行に向けての事業戦略立案 ・会社・個人の資産分離 ・後継者への経営ノウハウ伝授 	経営者 Aコンサルティング	3
後継者	<ul style="list-style-type: none"> ・経営陣とのコミュニケーションを通じて経営ノウハウ習得 ・工場勤務を通じての技術面の理解、習得 ・経営者の経営サポート 	経営者 取締役 部長職	2

・会社の課題と経営者の課題、後継者の課題に分けて整理することで、各々がやらなければならないことが明確になる

出典：岐阜県事業承継・引継ぎ支援センター（書式ダウンロード）

4、事業承継計画の策定

事業承継計画書

社名		後継者		親族内承継		
基本方針						
項目	現在	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
事業計画	売上高					
	経常利益					
会社	定款 株式 その他					
	年齢					
現経営者	役職					
	関係者の理解					
	後継者教育					
	株式・財産の分配					
	持株 (%)					

後継者	年齢						
	役職						
	後継者教育	社内					
		社外					
持株 (%)							
補足							
【注意】計画の実行にあたっては、別途専門家と十分に協議した上で行ってください。							
令和 年 月 日							
本事業承継計画に合意します。							
現代表者		住所					
		氏名 (目撃)					
後継者		住所					
		氏名					

出典：岐阜県事業承継・引継ぎ支援センター（書式ダウンロード）

5、支援施策の紹介

■ 事業承継・引継ぎ補助金

- 事業承継・引継ぎ（M&A）後の設備投資や販路開拓等を支援するとともに、事業引継ぎ時の専門家活用費用等を支援します。



事業引継ぎ時に係る費用を補助

〈対象経費の例〉

- ・M&A仲介業者やFAへの手数料※
※M&A支援機関登録制度に登録されたFA・M&A仲介業者が提供するものが補助対象
- ・デューデリジェンス費用
- ・表明保証保険料

承継・引継ぎ後の取組に係る費用を補助

〈対象経費の例〉

- ・（事業に従事する従業員の）人件費
- ・新築・改築工事費用
- ・機械装置の調達費用

出典：中小機構 令和4年度「中小企業経営者のための事業承継対策」

5、支援施策の紹介

✓ 令和3年度補正予算

支援の枠組み	補助率	補助額
① 事業承継・引継ぎを契機とする新たな取組に係る費用の補助		
経営革新 ^{*1}	2/3以内	400万円以内
	1/2以内	400万円～600万円以内 ^{*2}
② 経営資源引継ぎ時の士業専門家等の活用に係る費用の補助		
専門家活用	2/3以内	600万円以内 ^{*3}
③ 事業引継ぎ時や事業承継・引継ぎ後の新たな取組に伴う廃業費用等の補助		
廃業・再チャレンジ ^{*4}	2/3以内	150万円以内

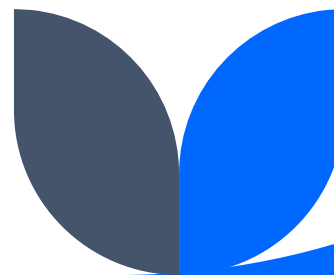
✓ 令和4年度当初予算

支援の枠組み	補助率	補助額
① 事業承継・引継ぎを契機とする新たな取組に係る費用の補助		
経営革新 ^{*1}	1/2	300万円以内
	1/2	300万円～500万円以内 ^{*2}
② 経営資源引継ぎ時の士業専門家等の活用に係る費用の補助		
専門家活用	1/2	400万円以内 ^{*3}
③ 事業引継ぎ時や事業承継・引継ぎ後の新たな取組に伴う廃業費用等の補助		
廃業・再チャレンジ ^{*4}	1/2	150万円以内

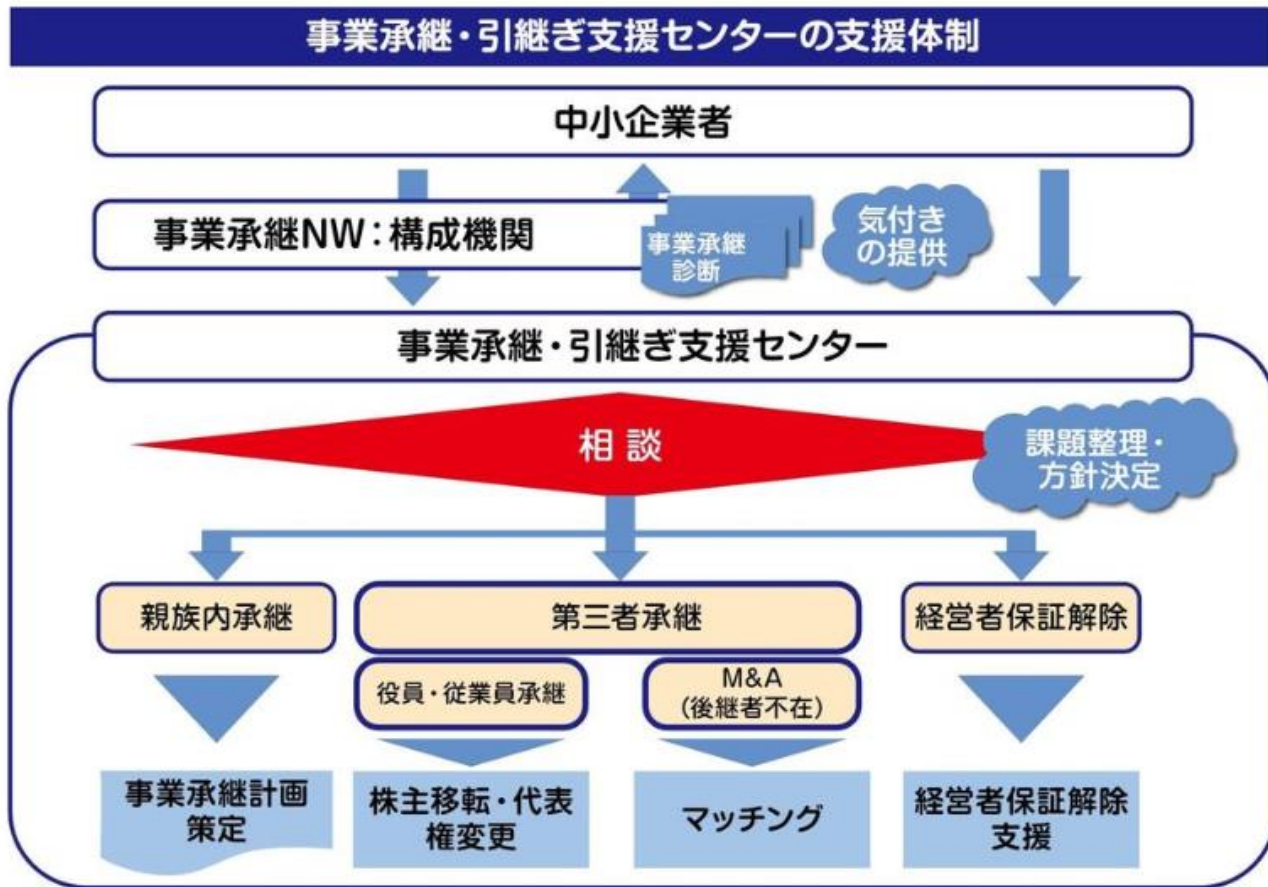
事業の引継ぎ先を探すための費用の補助
(M&A仲介業者などへの手数料)

後継者が事業を引き継いだ後のチャレンジをバックアップする補助など

出典：中小機構 令和4年度「中小企業経営者のための事業承継対策」



5、支援施策の紹介

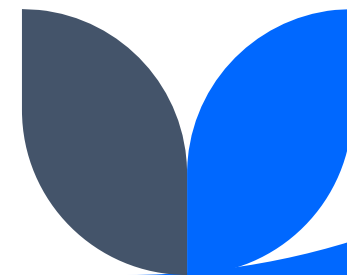


国から委託を受けた公的支援機関、秘密厳守

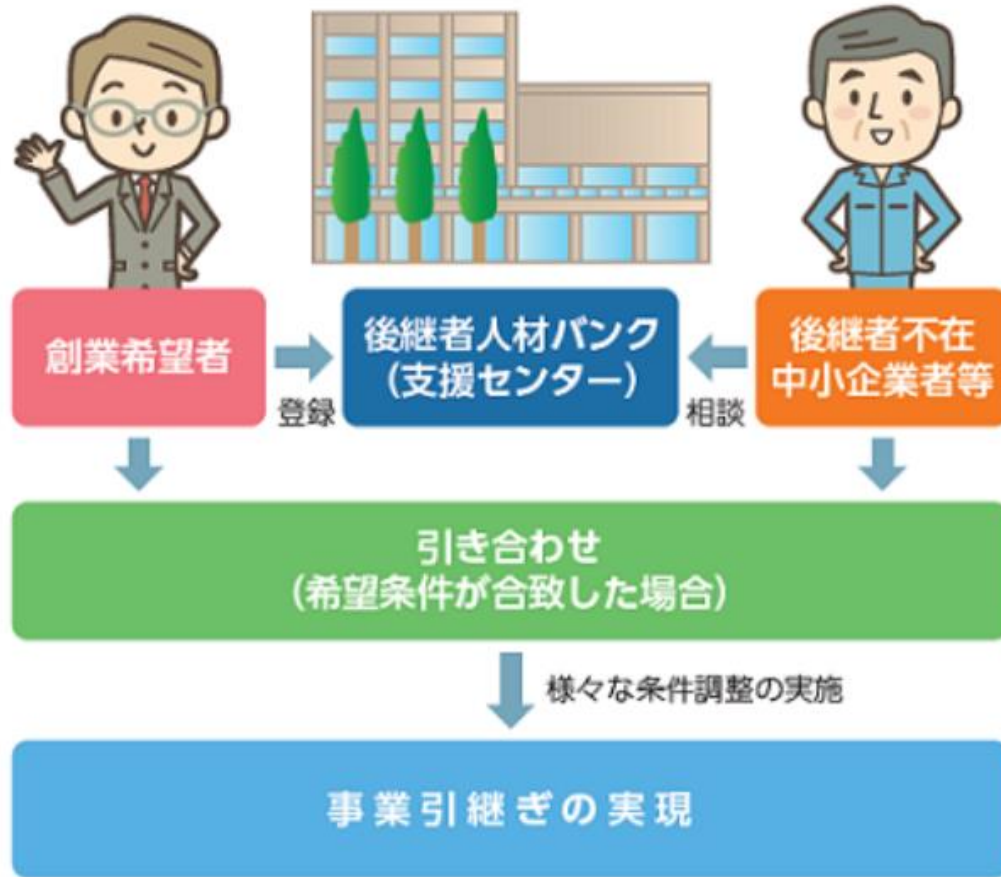
親族内承継：事業承継計画策定を支援

第三者承継：全国のセンターに登録されている情報からマッチングを支援

出典：中小機構 令和4年度「中小企業経営者のための事業承継対策」



5、支援施策の紹介



創業希望者のメリット:

販売先（顧客）や仕入先、店舗等の経営資源を引き継ぐため、創業時のリスクを低く抑えることができる

後継者不在企業のメリット:

事業の存続を望む従業員や取引先、地域からの期待に応えることができる

出典：岐阜県事業承継・引継ぎ支援センター



5、支援施策の紹介

①商工会議所・商工会

- ・事業承継全般に関する助言、専門家の紹介、情報の提供
- ・経営者、後継者育成等に関するセミナーの実施等

②よろず支援拠点

- ・売上拡大、経営改善など、経営上のあらゆる相談への助言等

③弁護士

- ・後継者に経営権を集中しつつ、他の相続人の遺留分にも配慮した事業承継対策
- ・生前贈与や遺言、任意後見制度を活用した相続紛争防止
- ・議決権制限株式や相続人に対する売渡請求など、会社法の各種制度の利用等
- ・M&Aにおける法的アドバイス、株式譲渡書の作成、実行支援

④税理士

- ・現時点で相続が発生した場合の相続税額の試算
- ・納税資金を確保するための自己株式の取得（金庫株）
- ・暦年課税制度や相続時精算課税制度を利用した計画的な生前贈与等

⑤公認会計士

- ・M&Aにおける財務デューデリジェンス
- ・既存株主からの株式買取り価格の算定

⑥中小企業診断士

- ・「会社の魅力」の磨き上げのための助言等
- ・後継者教育に関する助言、経営計画の策定支援等

⑦司法書士

- ・役員変更、種類株式、組織再編等の会社法に関する手続、定款・株主名簿の整備、及びそれらに関連する会社登記
- ・事業承継に伴う生前贈与、遺言、信託、相続手続、及びそれらに関連する不動産登記
- ・経営者の判断能力の低下に備えた成年後見制度の提案、戸籍等による相続人調査

⑧行政書士

- ・許認可の承継など、事業承継に必要な行政手続支援等

⑨金融機関等

- ・株式買取りや納税資金調達のための融資
- ・M&AやMBO、ファンドの活用、遺言信託に関する助言等

出典：中小機構 令和4年度「中小企業経営者のための事業承継対策」

6、おわりに

- 地域の活力存続のためには、事業承継を総力で積極的に実施していく必要がある
- 後継者がいない事業者であっても、取り組むべき行動はあり、引き継ぎ手が現れる可能性がある
- 後継者がいる事業者は、計画を立てて着実に承継を実行することが望ましい
- 大垣商工会議所等へ、気軽に事業承継のご相談を！



事例から学ぶ事業承継

ご清聴頂きありがとうございました

主催：大垣商工会議所

共催：OKB大垣共立銀行・大垣西濃信用金庫・

大垣地域経済戦略推進協議会

中小企業診断士 大橋 義史