

実現したい未来を
カタチにする

事業承継 はじめの第一歩



はじめに

これから事業承継を考える経営者と後継者に贈る、入門者向けのやさしいガイドブックです。

ここ数年、事業承継が話題に上ることが多くなりました。戦後の日本経済の成長を支えてきた中小企業の経営者の多くは70歳を超える年齢となり、事業承継を考えるタイミングが来ているからです。

事業承継には二つの側面があります。一つは、代表取締役という肩書を譲ることです。もう一つは、会社の株式を譲ることです。

この二つの側面をどうするか。このガイドブックを読みながら考えてみましょう。

また、別の二つの側面があります。事業承継の主人公は、経営者と後継者の二人がいるということです。主人公は二人ですが、事業承継をいつ行うか、誰に渡すのかを決めるのは、経営者です。

経営者が「事業承継をしよう」と決断しない限り、事業承継は進みません。

経営者が事業承継を考えた時に、そっと寄り添って、優しく、的確なアドバイスをしてくれる味方がいれば、事業承継という難しい決断の第一歩を踏み出せるのではないか。今日まで頑張ってきた経営者の優しい味方になりたい、これからの未来を担う後継者の力になりたい。そう願ってこのガイドブックは誕生しました。

本冊子は読み進めていくうちに「事業承継計画書」が頭の中に浮かんでくるように組み立てられています。さあ、一緒に事業承継への道筋をたどっていきましょう。

なお、実際の事業承継対策については専門家にご相談いただき、それぞれのケースに応じた最も効果的な対策を取られることをおすすめします。

目次



1章	後継者が経営を担う期間は何年？	4
2章	60歳を過ぎたら事業承継の自己診断 ～事業承継自己診断～	6
3章	65歳を過ぎたら事業承継計画書 ～自分で記入できる事業承継計画書の作り方～	10
	【事業承継計画書】	12
4章	プレ事業承継は3年間で仕上げる ～仕事の見える化から～	14
	【プレ事業承継計画書】	20
5章	後継者育成 ～後継者の教育は外部に出すことから～	22
6章	後継者に任せることの大切さ ～ワンマンを直せば、後継者に任せられる会社になる～	26
	【強み分析シート】	28
7章	会社を後継者に引き継ぐ	
	家族への引継ぎ ～家族会議から始める一族の事業承継～	30
	従業員への引継ぎ ～のれん分けする手順とは～	32
	会社の売却（M&A） ～会社の売却を考えている場合のご注意～	33
	第三者承継 ～後継者がいない経営者にとっての救世主!?～	34
	退職金の知られざる効果効能 ～会社の中のお金を個人に移す最善策です～	36
	株式問題を解決する ～決定打は経営承継円滑化法!～	37
	会社の借入金と個人保証 ～事業承継で話題に上る借金とは～	38
8章	ハッピーリタイアから始まる新しい人生 ～肩の荷物をおろして好きに仕事をする～	40

段階

準備段階

1章 2章 3章

経営者が
事業承継の
大切さに気づく

4章

会社の
見える化
磨き上げを行う

5章 6章

後継者を
決めて
教育する



7章

事業承継

家族会議の実施
家系図の作成

会社を後継者に
引き継ぐ

株式・お金に
関する対策

家族へ
引き継ぐ

従業員へ
引き継ぐ

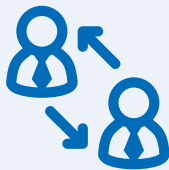
会社売却
M&A

第三者
承継

退職金と
株価

経営承継
円滑化法*

会社の借入金と
個人保証



※本冊子では「中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律」を「経営承継円滑化法」と記載しています。

実行段階

事業承継後

8章

ハッピーリタイア
第二の人生



1章

後継者が経営を担う期間は何年？

◆後継者が経営を担う期間は何年？

まず、下の図にご自身の年齢を入れてみてください。「マイナスになってしまったよ！」という声があちらこちらから聞こえてくるようです。

「65歳になったら事業承継計画書を作りましょう」と言われます。年齢がすべてではありませんが、65歳は事業承継を考える一つの区切りの年齢なのです。

$$65 \text{ 歳} - \boxed{} \text{ 歳} = \boxed{} \text{ 年間}$$

※今の自分の年齢

次に、後継者の年齢を入れてみましょう。後継者は何年間、経営を担うことができますか？ ご自分が担ってきた経営の時間と比べて、短いではありませんか？

◆人生 100 年時代

人生 100 年時代だと言われます。好きな仕事を死ぬまでやるのは大いに結構なことです。好きな仕事を長く続けるために、これまで背負ってきた「代表取締役」という肩書をおろしてみてもいかがでしょうか。肩書は後継者に譲って少し楽になって、そして仕事は続けていくという選択肢はいかがですか。

事業承継の良いところは、代表という肩書は譲るけれど、人生の舞台からは退場しなくてもよいということです。ただ一つ、気を付けなければいけないことは、譲った以上、後継者のやることにいちいち口を挟んではいけませんよ。

生まれた年から始まる 100 年間のカレンダーがあります。一枚の紙に、生まれた年からの 100 年間が一望できるようにデザインされています。平均寿命まであと何年残っているかがわかります。100 年カレンダーを見たある経営者はこう言いました。

「これまで過ごしてきた日々のが思い出されると同時に、残り時間をどのように過ごすべきか考えさせられますね……」

「残り時間が少ないことに気づかされた。後回しにしていたことをすぐにやることにしたよ」



あなたは、寿命までのかけがえのない時間をどう過ごしますか？

会社のこと、後継者のこと、家族のこと。そして、ご自身のこれからの人生のことを今日から考えてみませんか。この冊子を手にとった日がスタート日です。

～事業承継自己診断～

私たち人間は、いつの間にか歳をとってしまいます。年齢を重ねた自分の本当の姿は、なかなか自分では客観的に見られないものですね。

たまには悠久の時を見つめてきた阿修羅像のように、少し悩ましい瞳で、ご自分を見つめ直してはいかがでしょうか？



◆還暦のお祝いの時に周りを見渡してみませんか？

還暦は、干支（えと）が60年で1周して赤子に戻るといふ風習のお祝いです。現社長の築き上げてきた会社の実績と信用が、最高点に達する時期ともいえます。

しかし、後継者にとっては現社長がまぶしくて、まともに見ることができないほどの権威に映り、知らず知らずのうちに身につけてしまった現社長の権威の厚い鎧により、引継ぎの大きな壁になることがあります。

そして、年齢を意識するという事は、自分を含めて周囲の未来を考えることでもあります。当然のように後継者も年を重ねていますし、何よりも取引先や、銀行、仕入れ先、外注先の担当者も同じように加齢していきます。

そうすると、どっちが先に責任者の席を譲っていなくなるのかと言えば、明白な事実があります。それはサラリーマンの方が、経営者よりも引退や異動が早いという事実です。金融機関の役職定年は57歳くらいですし、比較的大きな企業の発注権限を持つ部長クラスも、子会社への転籍や、出向などにより異動することが多くなるものです。そうすると、長期にわたって安定的な取引が続いてきた関係が崩れて、新しい担当者に若返る時がきます。その時にライバル会社に見積りで負けたり、入札がインターネットで行われるような事態になり、人間関係や長年の歴史が意味を成さない場合もあります。

まだ、引退までの時間を取れる60歳という還暦をむかえる時こそ、ご自分の未来、会社の未来、業界の未来、後継者の未来……多くの関係者の将来のあるべき姿を考えてみましょう。

◆ 8 ページと 9 ページの問いに答えてみましょう！

記入方法

- 1 チェックシートに答えていきましょう。わからないところは飛ばしてよいので自己診断をします。準備の足りないものが明確になると思います。
- 2 未来予想図は①から書き始めてください。自分の年齢に 20 歳足すといくつですか？ そこから想像できる自分自身を考えてください。
- 3 30 歳足すと、ひょっとしたら平均寿命を超えますね。終活には早いですが、葬儀や相続のことも考えてみましょう。
- 4 未来予想図②には 7 年後という中途半端な時間経過が描かれますので、リアルなことを書かねばなりません。特に代表交代をイメージする時、後継者は誰でしょうか？ また、その方の役職は専務ですか？ 副社長ですか？
- 5 引退後のご自分の私生活はどうなるのでしょうか？（私）というところを書いてみましょう。

南の島で過ごす優雅な引退生活も夢ではありませんよ。

.....

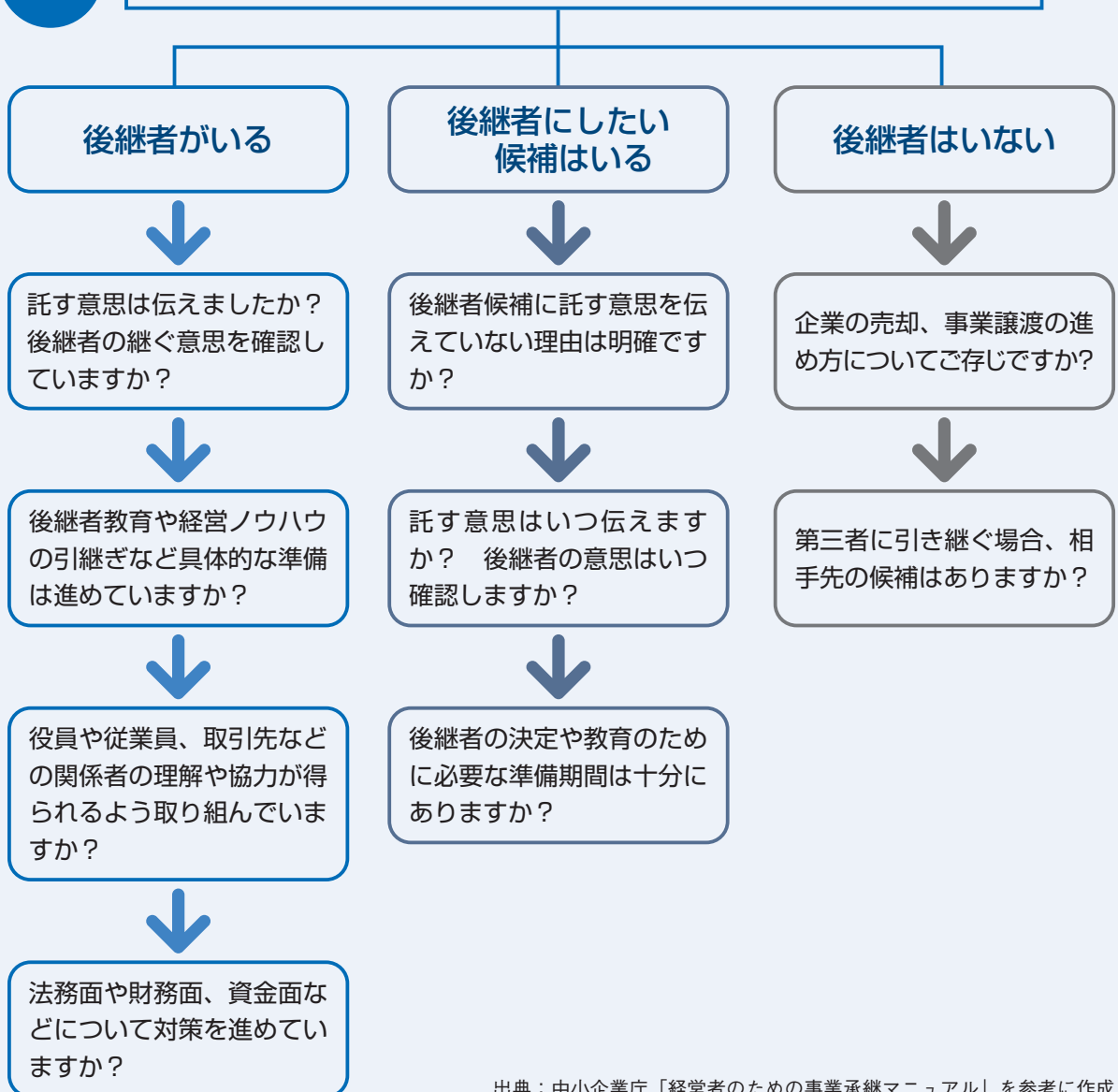
最後に、今年やるべきことを書き出してみましょう。

事業承継自己診断チェックシート

Q.1 事業承継計画書を作っていますか？

Q.2 事業承継について、身近に相談できる専門家はいますか？

Q.3 後継者はいますか？



出典：中小企業庁「経営者のための事業承継マニュアル」を参考に作成

忙しい日常から離れて、未来の自分を見つめてみましょう。

未来予想図 ①

20～30年後 → ～ 歳

1 将来の「あるべき姿」を想像しましょう

会社

経営者

事業内容

売上高 ¥

営業利益 ¥

従業員 人

借入金 ¥

営業エリア

私

どこで

誰と

何を

どのようにしている

未来予想図 ②

7年後 → 歳

2 未来ではなくて7年後という中間点で！

会社

経営者

事業内容

売上高 ¥

営業利益 ¥

従業員 人

借入金 ¥

営業エリア

私

どこで

誰と

何を

どのようにしている

さて、今年は何をどのようにしますか？

今年やるべきことを3つ書き出しましょう。

1

2

3

3章

65歳を過ぎたら事業承継計画書

～自分で記入できる事業承継計画書の作り方～

◆手を動かして、書くことから始まる事業承継

事業承継計画書は実現したい未来をカタチにするものです。手を動かすことで頭が整理されて、伝えなかった思いが言葉になります。書くことは、後継者と話をするきっかけになります。経営者と後継者の二人で事業承継計画書を作ってみてはいかがでしょうか！

事業承継のタイミングで考えることは次の6項目です。わかるところからでよいので、書き出してみましよう。

① 代表の肩書を譲る予定日はいつですか？

→ 何かの記念日に合わせましょう。会社の創立記念日や誕生日がよいですね。

② 後継者はどなたですか？

→ 続柄、年齢、現在の役職、持ち株比率などを書きます。

③ 現在の自社株の評価額はおいくらですか？

→ これで納税の必要額も見えます。

④ ご希望の退職金はおいくらですか？

→ 保険などで積み立ててありますか？

⑤ 取締役の退職金規程は作りましたか？

→ 決議を取って文書にすることが必要です。

⑥ 会計責任者の後継者はいますか？

→ 現金や資産の管理者はどなたになりますか？

10 ページの「6項目」がおぼろげでも決まりましたら、次の10のポイントを答えられるよう、次ページの表に具体的な内容を書き込みましょう。

大ざっぱでよいので、書けるところから記入することが何よりも大切です。肚が決まるまで待っていると、どんどん先送りされて時を失います。一番よくないのがわからないからと、何もしないことです。まずは第一歩を踏み出してください。

そして、毎月の経営会議や、四半期ごとに見直しながら、決算書と一緒に見比べてください。次世代への贈り物として、仕事とは別のリズムを進めてください。

① まずは本日の現社長の年齢から記入します

② 次に後継者の年齢です

③ 株式の持ち高はどれほどでしょうか

④ 役職や肩書も重要です

⑤ 役員報酬の金額は人生設計と密接ですし退職金算定の基礎になります

⑥ 株式と経営に必要な資産の移転をいつ行いますか

⑦ 後継者の教育計画は最初に決めておき予算も計上します

⑧ 全体をサポートする専門家はいますか

⑨ 一番わかりにくいのが会社の経営成績を予測することでしょうが、思いきりよく予想額を入れてみましょう

⑩ 代表交代の記念すべき日を何年目にするかを決め、大きくマークします