

日本でいちばん優しい 事業承継セミナー

続けるべきか、辞めるべきか、悩む経営者必見！
経験者が語る！重要なポイントはこれだ！

法人を次につなぐ手法を
事業承継計画と言います



一般社団法人事業承継協会 代表理事 中小企業診断士
事業承継士・事業承継プランナー 内藤博

自己紹介からスタート

やんちゃなBIKE乗り

第二の人生は

ROUTE 66

自分を客観的に見る
心と体の限界を知る

一日も早く事業承継を進めましょう

事業承継プランナー ▶▶▶ 事業承継士

1952年横浜生まれ。母の実家、小林亀夫商店の
六代目を承継せず、会社を廃業に追い込んだ男！

モーターマガジン社に27年間勤務・役員・子会社社長を歴任

1996年中小企業診断士登録

ベンチャー企業でIPO担当 社長室長。

同社の**倒産**後に2003年49歳で「中小企業診断士」として独立

2011年 59才で事業承継コンサルタント会社を創業

2018年 66才で代表取締役を退任！

USA・ルート66バイクツーリングに4200km 35日間 **走破！**
事業承継センター株式会社 元代表取締役  **事業承継センター**
思いを明日へ、託し受け継ぐ

一般社団法人事業承継協会

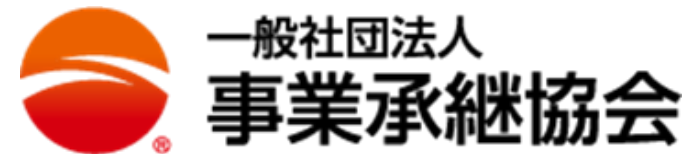
代表理事 内藤博

港区芝公園3-5-8機械振興会館5階

TEL03-5408-5506 <http://www.jigyousyoukei.co.jp>

- ・法政大学中小企業診断士オレンジ会 会長 < s 50経済 >
- ・法政大学 大学院イノベーション・マネジメント研究科客員教授

©(一社)事業承継協会



一般社団法人
事業承継協会

法人版

代表取締役の肩書には、賞味期限がある

①お客さんが年を取る⇒買い上げ額が減る

②取引先の担当者が先に異動、子会社へ



③変化を受け入れられない

④リスクを取らなくなる

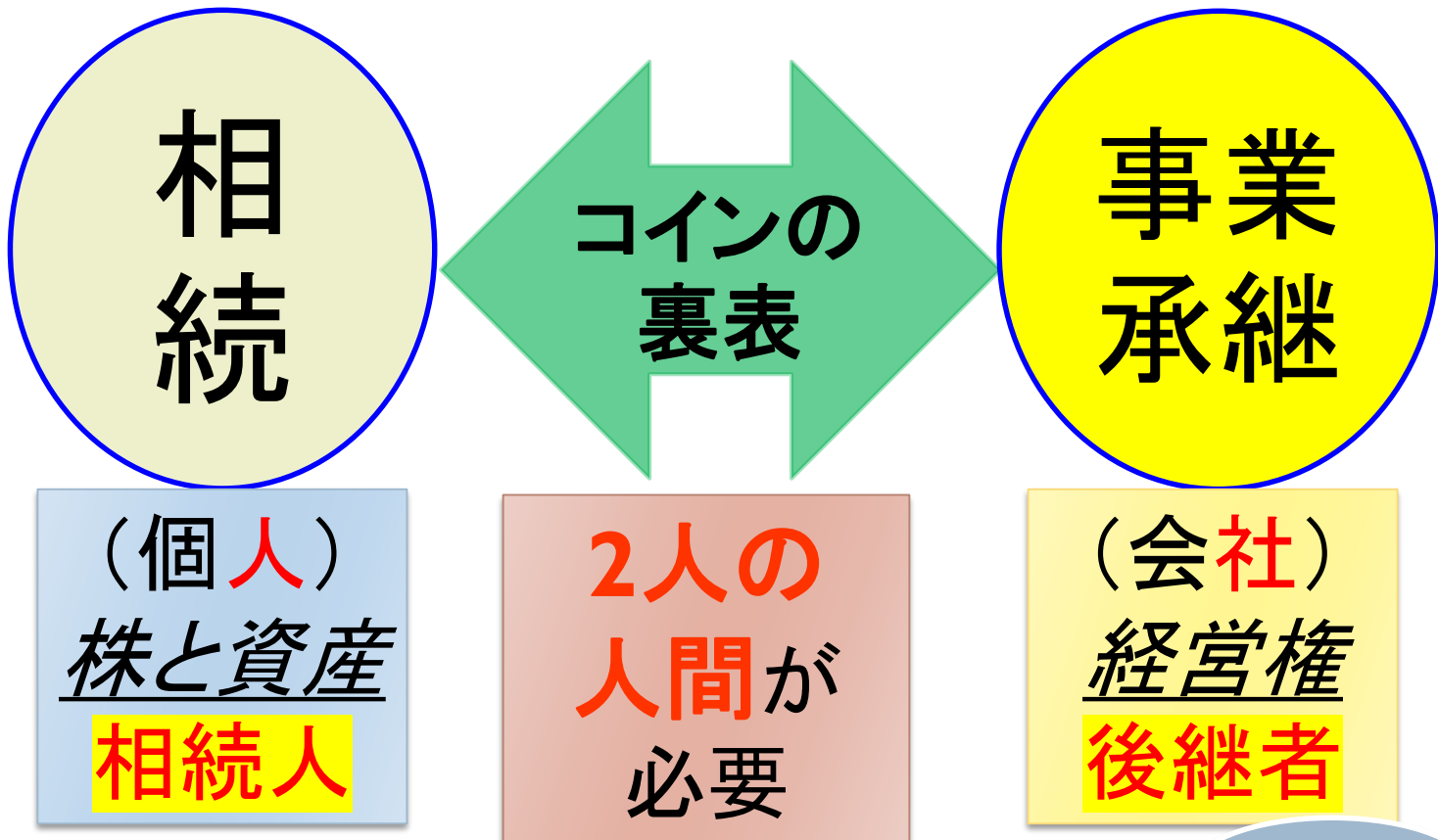
⑤借金返済が目標になる

⑥後継者を育てられない

**経営者が高齢化すると
売上と利益が下がる！**

事業承継は

人と**会社**を切り離す事から



中小企業は社員に譲る!?

自分の思う
とおりに経営
したい

お金のこと
は専門家に
ゆだねたい

(後継者)

利害
対立

仲介者
専門家
必要

「退職金、たく
さん欲しいな」

「株式も、高く
買ってほしい」

「保証人から
抜きたい」

(経営者)

社員・役員への譲渡！

事例 私の場合

- ▶ 100年カレンダーを見て、66才で早期退任を決める
- ▶ 体力のある時に、やりたいことに挑戦する自由時間が欲しい
- ▶ 廃業は……**社会的責任が重い**
- ▶ 会社を**任せる勇気**＝部下に譲る思い切りの良さ
- ▶ 加齢で自分の限界が見える前に、一步先にカッコ良く譲ろう！
- ▶ 代表交代して5年後に完全退社。外部の専門家として契約
- ▶ 取締役退任まで年数を稼ぎ、積立てた保険金を**退職金**に
- ▶ 結果として**株価は下落**、後継者が買い取りやすい値段に
- ▶ 生涯現役は(一社)事業承継協会でNPOを実現
- ▶ **価格調整**……**退職金＋株式譲渡**

従業員でも経営者に変身できる！

- 1.「能ある鷹は爪を隠す」 我慢するための処世術
- 2.個人はダメでも、**会社が優良なら融資可能**
- 3.会社から代表者が株式買収資金を借りる
- 4.報酬を上げて手取りを維持
- 5.分割して利子を付けて会社に返済
- 6.事前に**保険積み立て**で準備

本日本お伝えしたいこと

10年後の**会社**をどうするか？
会社の**未来**をどうするか？

1. 後継者候補の探索＜方法＞
2. 継がせる側の決意表明＜肝を据える＞
3. 宝箱の活用で世代間の軋轢を解消＜コミュニケーション＞
4. 後継者が継いだ後の社内の組織作り
5. 無理に継がせるより、M&Aをもう一度考えよう

後継者候補はどこに居るのか？

1.若い親族を育てる<半数は一族で承継>

2.女性社長が増える2つの理由

⇒①男女の寿命の違い ②離婚率の上昇

3.役員・従業員を後継者に育てる

4.当社を取り囲む縦と横の関係から探す

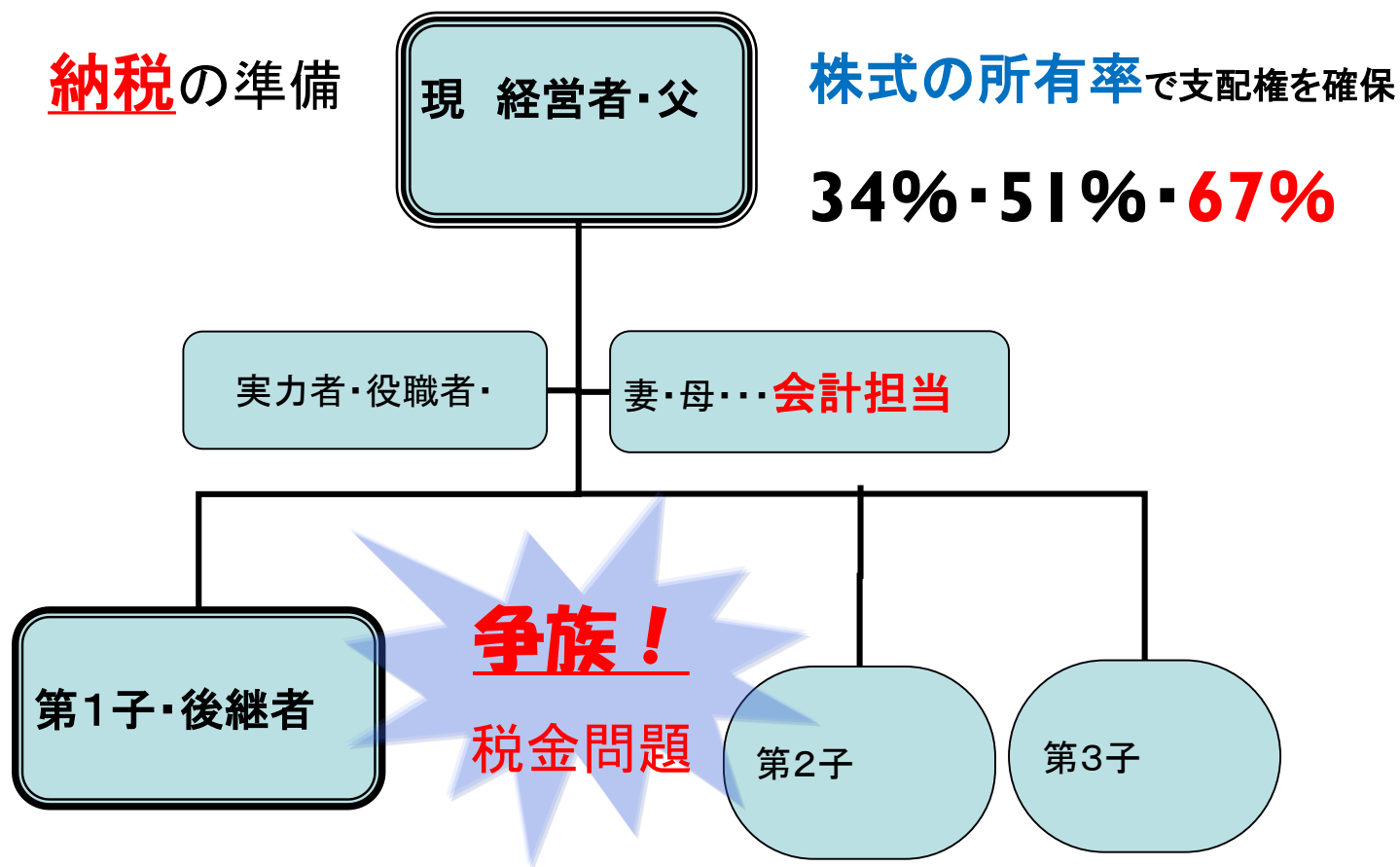
5.専門業者を活用する<ヘッドハント>

6.廃業か売却か、形を変えて事業承継へ

株式の移動と税金対策

- ▶ 株価が高ければ**経営承継円滑化法**を！
 - ⇒ 株価評価は退職金で下げられる場合もある
 - ⇒ 銀行**借り入れは後継者が返済する**未来への投資
- ▶ **争族防止**
 - ⇒ **家族会議で同意書**作成
 - ⇒ 仕事を守る者に**株式**を集中
- ▶ **税金**は後継者が**個人として納税するもの**

家系図と家族会議。争族がリスク



大廃業時代が来た！

黒字なのに
辞めてしまう

事業承継へ
移行可能

企業の
リサイクル

安楽な事業清算

法的措置が必要な廃業

事業承継へ移行可能な場合 廃業しない活かし方を探す

1. そのまま残す・・・M&A、事業譲渡
2. 形を変えて残す・・・会社分割、第二創業
3. 分割し**使える部分だけを活かす＝リサイクル**
 - ▶ 後継者マッチングシステム・・・外部から募集
 - ▶ 候補者育成・・・組織内や同業界。地域でさがす
 - ▶ **専門家派遣を活用し相談することから始める**

事業譲渡なら、必要なものを選べる！

譲渡する資産を選別

廃業企業
から
信用補完

営業に必要な
ものだけ

創業資金援助
営業開始・即日売上

担保物件に住み続けたい
高齢者の希望を生かす

リバースモーゲージ

退職金と相殺。顧問料で延べ払い。技術協力。

**会社のオーナーからはリタイヤ！
相談役として、今まで通り仕事を手伝う**

事例：家電販売店A社

経営者から卒業して

**ご自分の会社を
人の手に任せること**

事例：株式会社アトム電気

「専門家の助言で廃業を決断し、同業者へ円満に事業を引き継ぐことができた企業」

東京都練馬区の株式会社アトム電気（廃業時の従業員4名、資本金1,000万円）は、山辺茂社長（当時）が1965年に創業し、地域に根付く電器店として約50年間、事業を営んできた。

時代の変化に柔軟に対応してきた山辺氏であったが、大手電器店の台頭など事業環境に大きな変化が生じる中、1999年に脳梗塞を患い、身体が利かなくなりました。従業員も自分の思った通りには動いてくれず、業績は悪化の一途をたどっていった。それでも山辺氏は常連客へのアフターサービスを途絶えさせるわけにはいかないと粘り強く営業を継続した。

しかし、その後も経営状況は好転せず、資金繰りにも窮するようになったため、2012年に東京商工会議所を訪れ、経営相談を行った。中小企業診断士の内藤博氏に経営状況を分析してもらったところ、事業環境を踏まえると、今後も赤字が続くことは避けられないと判明。さらに、このまま赤字で営業を続けると自宅を売却せざるをえない状況になることを示唆された。救いだったのは、すぐに会社の資産を売却すれば、自宅を手放さずに老後資金を確保できる、とアドバイスしてもらったことである。山辺氏は会社を畳むことを決断し、店舗とその運営を同業者に引き継ぐことにした。この同業者は長年の知り合いで、お互いに何でも相談できる間柄であった。引き継ぐ資産の選定その他の売却額の調整は、内藤氏に助言を受け入れることで滞りなく進められた。引継ぎ後、資産の売却で得た資金で借入金を完済し、自宅を手放すことなく廃業した。

事例：株式会社アトム電気

「専門家の助言で廃業を決断し、同業者へ円満に事業を引き継ぐことができた企業」

山辺氏は、「自分では事業を続ける自信があったが、専門家からの具体的な経営状況の分析結果を見せられ、客観的な立場で事業継続が困難であることを告げられたことで、廃業を決意できた」と言う。引き継いだ同業者は、事業規模の拡大が仕入単価の引下げに繋がり、業績を伸ばしている。また、山辺氏は顧問的な立場で店舗運営に関わり続けており、引退後も常連客と接点を持ち続けている。「常連客に迷惑を掛けずに済み、安心して。今は事業に関わりながら、趣味にも時間を使えて充実している」と山辺氏は語る。

（出典：2019年度版「中小企業白書」 中小企業庁 編）

廃業を救った**統合への勇氣** 事例A

アトム電機さん

1. 体調不良が最大の原因
2. 後継者が居ない
3. 不動産賃貸業への転換・**退職金活用**
4. 仲間の支え……顧客への社会的責任
5. **合併による救済**……従業員と在庫品が生きる
6. 面倒を避けて「営業譲渡」へ…＜後から当社は清算＞
7. 返済義務から解放された幸せ…シンプルな暮らし
8. 働き慣れた店舗で、相談役に就任…街で生きる
9. **廃業後は店舗をリース。大家になる！**

事業承継の課題解決と、個別事情に合わせた

3つの事業承継コンサルティング

人間関係の
問題解決

・**家族間**の課題整理と解決

ソフト面の
問題解決

- ・**後継者選び**
- ・カリスマ経営者のハッピーリタイアプラン
- ・取引先・外注先、金融機関との友好関係

ハード面の
問題解決

- ・リタイア後の人生設計のアドバイス
- ・権利の移動による経営権の引き継ぎ
- ・財産相続の円滑な配分
- ・個人版 経営承継円滑化法の活用
- ・**税金対策**

専門家による事業承継支援メニュー

- ① 顧問税理士対策⇒セカンドオピニオン
- ② 事業承継の前～後⇒啓発・提言・気づきを与える
- ③ 後継者の探索
- ④ 後継者の教育者になる
- ⑤ 事業承継計画書の作成
- ⑥ 経営承継円滑化法⇒行政への申請支援
- ⑦ 家族会議のファシリテーター
- ⑧ ハッピーリタイア計画⇒FP、金融機関
- ⑨ 会社の見える化⇒デューデリ支援・営業譲渡
- ⑩ M&Aのコーディネーション

*** 廃業・清算・従業員対策 = お片づけ！**

万能ツールは事業承継計画書

- ▶ 専門家の仲介で ⇒ 話し合いで組み立てる

10年後の会社をどうするか？
会社の未来をどうするか？

- ▶ 完成型は外に出せる資料 ⇒ 会社の未来が見える
- ▶ 金融機関が納得 ⇒ 与信保全・担保・保証人
- ▶ 取引先が安心 ⇒ 継続取引
- ▶ みんなの幸せ ⇒ 全体最適がGOAL!

Chapter 5

トラブル防止に、
合意を取ります。

「父の愛」と「母の愛」は
質が違います。

後継者を支えてくれるお嫁
さん、お婿さんはいますか？
後継者が決まらない時こそ、
一族で話し合しましょう。

家族会議をしよう



家長としての役割

事業継承計画表

環境整備

後継者の指名と合意形成

後継者の心構え

肩書と責任

家族の承認

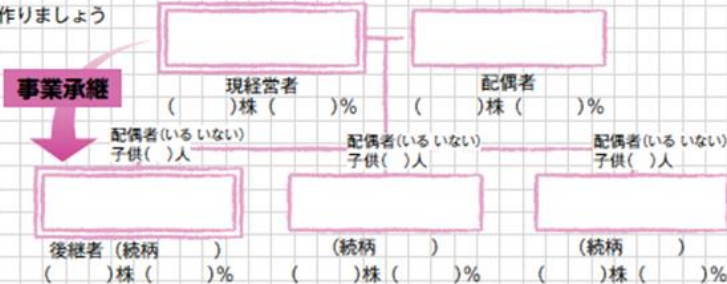
教育訓練

家族会議

合意書作成シート

家族会議は株主総会に代わるものです。公式な記録を残します。
仲の良いご家族だからこそ、未来に禍根の種を残さないように！

①家系図を作りましょう



②後継者は1人に絞られていますか

YES NO

能力を見る化してみよう

③その後継者に現時点でバトンタッチできますか？

YES NO

④株式を後継者は
どれくらい
もっていますか

引き受け
たくない

能力がない
足りない

()株 ()%

□説得材料は？ □OJT
□何がネックか □後継者塾
□他社修行

⑤後継者以外に株が渡らないような 対策をしていますか？

- 遺言を書いた
 同意書をとった
 生前贈与している
 経営承継円滑化法を申請した

⑥株の名義貸しの解消はできていますか？ 分散した株の買い集めは現社長の仕事です

		候補A	候補B
IQ	知能・知識 地頭の良し悪し スキル・技術		
	信念、モチベーション リーダーシップ コミュニケーション 品格人格		
経験	自社での 他社での 人生での		

さて誰が後継者としてふさわしいですか

()

⑦突然死亡した場合のリスク対策は 考えていますか？

()

締め切りがあるから、仕事が片付く。

後継者へのバトンタッチを！

完了日への残り時間を意識し計画→行動。第二の人生へと向う！

Chapter 7

逆算タイマーシート

譲る中身は何ですか。現社長からの申し送りは重要な経営指導です。権限の裏付けとしての肩書きや株式を、目に見える形にして与えます。

経営承継円滑化法の申請に必要な事業承継計画表

事業承継計画表		[7年間に事業に提供される]							見えない資産の引継ぎシート	
活動内容と指標	指標	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	
資金調達・現金計画	比率	67	67	68	69	70	71	72	73	会社法第16条 決議申請書
・株主総会決議	比率	10	0		6	6	4	6	代務交代	
・株主総会の開催数	開催率	32	32	33	34	35	36	37	38	事業承継の完了
・会社法第16条第1項	*	入社							社長	
取締役会委員-外部	外部取締役	取締役会委員と取締役		外部取締役						取締役の選定
新事業と人脈/資産 ブランドとビジネスモデル									*	新たなネット ワークの形成
● ニュース/マスメディア ● 顧客との関係 ● 従業員 ● 取引先/協賛 ● 業界内/業界外 ● 地域社会 ● 社会的責任 ● 社会的貢献/ノウハウ										個人の能力アップ 等経営者 自身の 価値の向上
経営ノウハウと事業承継の知識										経営者としての知識
取締役会の設置 取締役の指名と報酬の決定 取締役報酬の決定	独立役員									*



事業承継計画表を作ろう



① スバリ！引退日はいつですか？ あと何日後ですか？

年 月 日 (日後)

その日の意味は？…

創業記念日・決算日・誕生日・その他 ()

② 事業承継に必要な株式は、いつ、何株、後継者に渡しますか？

③ 事業の継続に必要な資産は何ですか？ いつ後継者の名義にしますか？

④ 取締役にはいつから就任させますか？

⑤ 肩書き（代表権）はいつ与えますか？

⑥ 次の規程は文書化されていますか？

取締役会規程

役員退職金規程

株式取扱規程

⑦ 代表取締役の代理順位は決められていますか？

⑧ 引退後の役割、肩書き給与は？

⑨ 後継者が突然死亡した場合のリスク対策は考えていますか？

事業承継計画書<経済産業省推奨プラン>

作成日	年	月	日
企業名			

意思決定の確認

1. 代表者交代はいつですか?	年	月	日	4. 退職金はいくらですか?	千円
2. 後継者はどなたですか?	続柄<	>	氏	5. 役員退職金規程はありますか?	ある ない
3. 現在の自社株評価額はいくらですか?	千円			6. 経理責任者の後継者はいますか?	いる いない

【単位：千円】

スケジュール		直前期	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	6年目	7年目	8年目	9年目	10年目
経営計画	売上高											
	経常利益											
株式	株価(純資産)											
	規程・定款 買い集め 分散防止											
現経営者	第二の人生プラン											
	役職・肩書き											
	コミュニケーション											
	報酬額											
	年齢											
後継者	持株比率(%)											
	年齢											
	役職・肩書き											
	ソフトな経営資源											
専門家	教育											
	相続案 納税案											
与件/備考												


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
戸田正弘

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

3人の事業承継士®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