

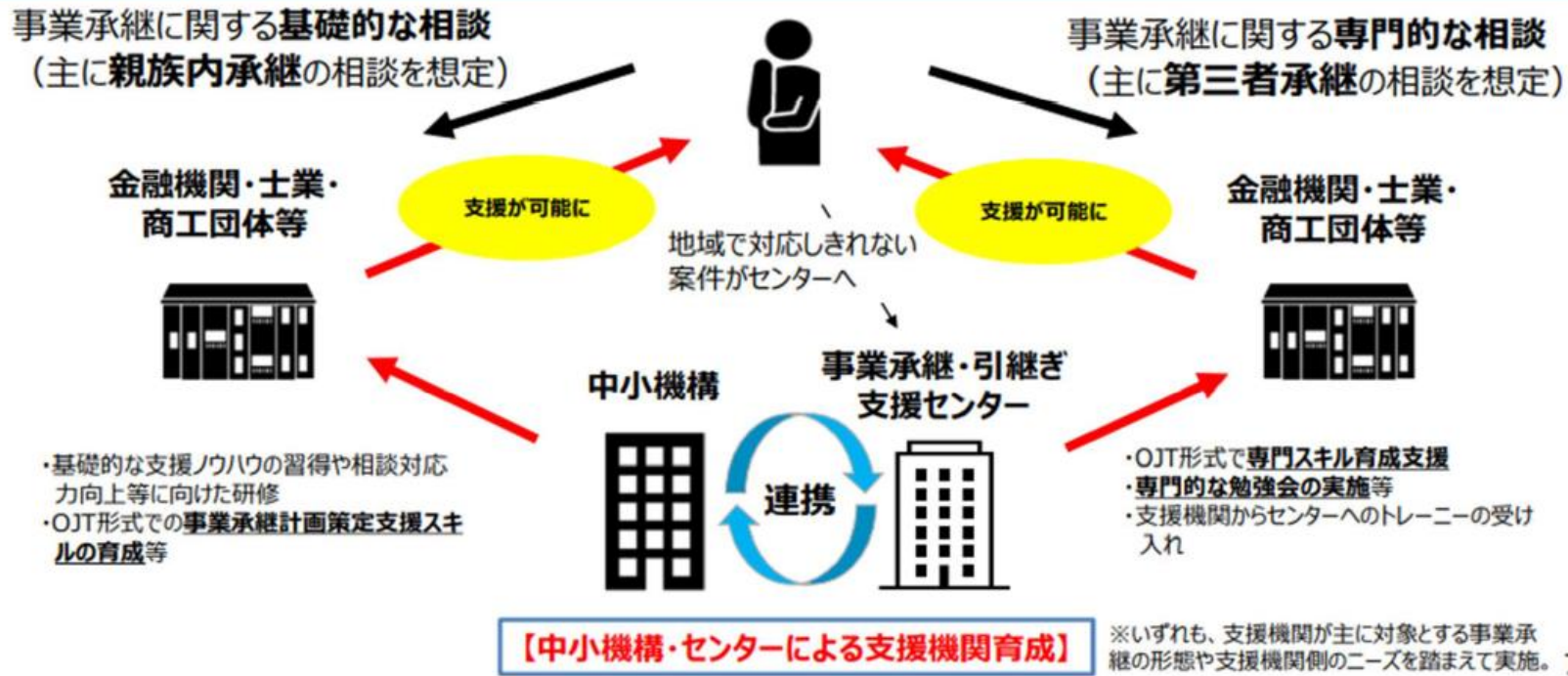
最も身近な支援機関による伴走支援をサポートするために

⑧支援機関育成等

2. 事業承継・M & Aの更なる促進に向けた体制強化

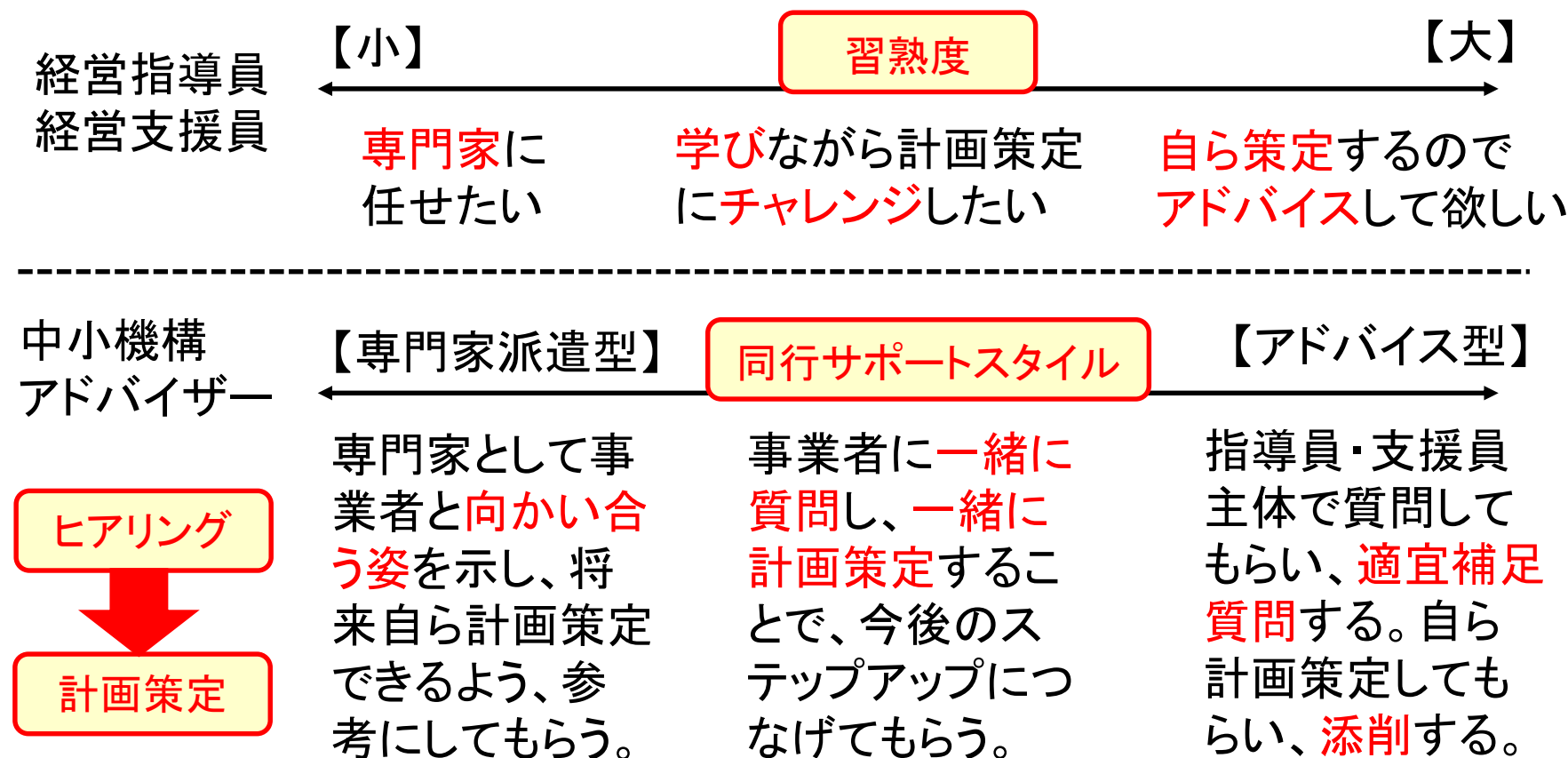
⑧ 地域の支援機関の育成

- 中小機構の円滑化支援事業において、地域の支援機関（金融機関、土業、商工団体）等に対して、センターとも連携しながら、主に基礎的な相談対応能力の向上や親族内承継支援（事業承継計画の策定等）スキルの獲得に向けた支援を実施。
- 各センターでは、地域の支援機関（金融機関、土業、商工団体）等からのニーズに応じて、主に第三者承継支援を中心とする専門スキル向上に向けた取組等を強化。具体的には、専門的な勉強会の実施やOJT形式での専門スキル育成、支援機関からセンターへのトレーニーの受入等の実施を想定。
- 以上を通じて、事業承継を支援するプレイヤーの裾野を広げ、早急の事業承継を進めていく。



「できる範囲で一緒に行う！」が機構の事業承継計画策定サポート

中小機構が同行訪問し、『事業承継計画』の策定をサポートします。
そのサポート内容は、各商工会議所の経営指導員・支援員の皆様と事前協議
のうえ、**最適なサポートスタイル**で柔軟に運営します。
なお、**掘り起し段階からの同行訪問**も行いますので、気軽にお声かけください。



ヒアリング重視型の事業承継計画策定研修後に実践案件を探索

No	質問の投げかけ方	Y社の回答
1	主な取引先構成は？ 商社を経由しますか？	商社経由中心で、システムキッチンメーカー（45%）、 工務店（30%）、家具製造メーカー（20%）くらいだね。
2	その中で伸びている先は？ そこから受注するためには、 何が必要ですか？	システムキッチンメーカー（SKM）からの部品受注は、 リフォーム需要の伸びて増加傾向だが、同時に下請 けの選別が厳しくなっていてね。
3	取引のない先で、伸びてい る先は？	うちが取引する工務店は新築案件数が横ばいで、将 来の増加が不透明だが、取引のない工務店には新 築受注を伸ばしているところもあるみたいだね。
4	競合の最近の状況は？	競合する家具製造メーカーを見ていると、海外の安 価な製品に対抗するために、多品種少量生産の部品 受注が増加していて、全体量は横ばいかな。
5	主要な取引の始まり、創業 経緯は？ 目指したことは？	先代が木工熟練技術を基に工務店下請けとして創業 してね。価値ある製品を届けたい一心だったし、社会 貢献しつつ従業員の幸せも追求する企業でありたい。
6	その歴史の中で、社長はい つから関わっていますか？	私は大学卒業後、商社に勤務していたが、先代の要 請で30年前にY社に入社して、後を継いだんだ。
7	社長の入社前の経歴、入社 後の蓄積による強みは？	商社時代のネットワークを活かして、これまで受注を 拡大して、業績を伸ばすことができたね。

ヒアリング重視型の事業承継計画策定研修後に実践案件を探索

No	質問の投げかけ方	Y社の回答
8	営業活動はどのように工夫して取り組んでいますか？ (強みを活かせてますか？)	私自身が新規顧客獲得のために、大半の時間を営業活動に費やしていて、当地域で好調なリフォームを手掛ける工務店への売り込みに注力しているよ。
9	現場が取引先から評価されている点(強み)は？ そのために力を入れて取り組んでいることは？	熟練の多能工が順次定年退社して、若返りを図っているが、技術承継には時間がかかり、培ってきたQC D(品質、コスト、納期)の高評価を維持するために、積極的に設備投資をしているよ。もの補助で、NCルータ、木工NC旋盤など、最新鋭の設備を導入して、技術力向上を図っているよ。
10	現在の売上や利益は？ 今後の目標は？	これらの努力が実り、売上高は微増ながら伸長し、経常利益も安定しているよ。
11	経理はどのようにされていますか？	私の妻Bと女性社員1名(35歳)で月次の伝票処理はできる限り社内対応して、顧問税理士Zには、資金繰りのアドバイス、試算表作成、決算処理等を依頼しているよ。(先代時代から同じ税理士事務所に依頼)
12	ご家族も事業を手伝っていますか？	長男Cは高専卒業後、親会社の工務店勤務を経て、7年前に後継者として入社し、工場長Kの指導を受けて、現在では生産計画作成、生産統制も任せられる。

ヒアリング重視型の事業承継計画策定研修後に実践案件を探索

No	質問の投げかけ方	Y社の回答
13	相続が絡むので、親族構成と同居者も教えてください。	長男Cとその妻Dと同居しているよ。子供は次男Eと長女Fがいる。私には、疎遠だが弟Gと妹Hがいるよ。
14 ①	親族(長男妻D)は、会社や相続にどう関わりますか？ 話はしましたか？	長男妻Dは前職機械製造業の経理を担当していたので、子育てが一段落する数年後に社長妻Bの後を継ぐ予定で話がついているよ。
14 ②	親族(次男E)は、会社や相続にどう関わりますか？ 話はしましたか？	次男Eは独身で、東京の私立大学の経済学部を卒業後、大手商社に勤務して転勤も多くてね。将来落ち着いたら地元に戻って家業の手助けをしたいと考えているらしいが、今の仕事があるし、何も言っていない。
14 ③	親族(長女F)は、会社や相続にどう関わりますか？ 話はしましたか？	長女Fは大学卒業後、看護師となって、今は別居して単身で他県の総合病院に勤務しており、同僚の医師と将来に結婚する予定だから、何も話すことはないよ。
14 ④	親族(弟G、妹H)は、会社や相続にどう関わりますか？ 話はしましたか？	弟G、妹H夫婦とは、先代夫婦の介護、遺産相続で揉めた経緯があって、疎遠になっているんだよ。次男E、長女Fとは付き合いがあるんだけどね。
15	率直に事業承継はどう考えていますか？	私自身は特段に事業承継対策を受けた経験がなく何とかやってこれたので、今のY社の経営状態であれば後継者が問題なく引き継いでいけると思っている。

ヒアリング重視型の事業承継計画策定研修後に実践案件を探索

No	質問の投げかけ方	Y社の回答
16	後継者はどのように決めましたか？	長男Cが親会社の工務店に入社すると言ったから、その時点で、私が後継者に長男Cを指名したよ。
17	いつまでに事業承継したいと考えていますか？	将来ビジョンの共有、事業承継計画の策定は行っていないが、5年後ぐらいには事業承継したいかな。
18	自社株の評価額は？ (税理士に確認してください)	顧問税理士Zによると、自社株評価額は2億円(発行株式100株)だそうだよ。
19	会社の土地、建物の評価額は？ (同、税理士確認)	顧問税理士Zによると、土地、工場建物の固定資産税評価額は貸借対照表とほぼ同額、投資等は親会社株式で、現状取引価格は8,200万円だそうだよ。
20	株式の保有割合と生前贈与の状況は？	Y社株式は先代から私が70%、社長弟Gが15%、社長妹Hが15%を遺産分割で承継し、私から直近10年間で合計16%を長男Cに生前贈与したよ。
21	会社に貸しているお金はありますか？	個人貸付金はY社貸借対照表の固定負債の個人借入金5,000万円のことだよ。
22	その他の資産を確認させてください。	ゴルフ会員権、書画、骨董はバブル期の投資が多く、全部で500万円まで目減りしてしまったよ。
23	奥さんの個人資産は？	妻Bの個人資産は現預金5,000万円だね。

ヒアリング重視型の事業承継計画策定研修後に実践案件を探索

＜法人用＞

No.	質問	回答
1	主な取引先層(分野)は？ 商社を経由しますか？	
2	その中で伸びている先は？ そこから受注するためには、何が必要ですか？	
3	取引のない先で、伸びている先は？	
4	競合の最近の状況は？	
5	主要な取引の始まりは？ 創業経緯から教えてください。	
6	その歴史の中で、社長はいつから関わっていますか？	
7	社長の入社前の経歴、入社後の蓄積による強みは？	
8	営業活動はどのように工夫して取り組んでいますか？（強みを活かしていますか？）	
9	現場が取引先から評価されている点(強み)は？ そのために力を入れて取り組んでいることは？	
10	それらの取り組みで、売上や利益はどうですか？	
11	経理はどのようにされていますか？	
12	ご家族も事業を手伝っていますか？	
13	相続が絡むので、親族構成と同居者も教えてください。	
14	親族は、会社や相続にどう関わりますか？ 話はしましたか？	
15	率直に事業承継はどう考えていますか？	
16	後継者はどのように決めましたか？	
17	いつまでに事業承継したいと考えていますか？	
18	自社株の評価額は？（税理士に確認してください）	
19	会社の土地、建物の評価額は？（同、税理士確認）	
20	株式の保有割合と生前贈与の状況は？	
21	会社に貸しているお金はありますか？	
22	その他の資産を確認させてください。	
23	奥さんの個人資産は？	

＜個人用＞

No.	質問	回答
1	主な取引先層(分野)は？ 商社を経由しますか？	
2	その中で伸びている先は？ そこから受注するためには、何が必要ですか？	
3	取引のない先で、伸びている先は？	
4	競合の最近の状況は？	
5	主要な取引の始まりは？ 創業経緯から教えてください。	
6	その歴史の中で、代表はいつから関わっていますか？	
7	代表の事業開始前、開始後の蓄積による強みは？	
8	営業活動はどのように工夫して取り組んでいますか？（強みを活かしていますか？）	
9	現場が取引先から評価されている点(強み)は？ そのために力を入れて取り組んでいることは？	
10	それらの取り組みで、売上や利益はどうですか？	
11	経理はどのようにされていますか？	
12	ご家族も事業を手伝っていますか？	
13	相続が絡むので、親族構成と同居者も教えてください。	
14	親族は、事業や相続にどう関わりますか？ 話はしましたか？	
15	率直に事業承継はどう考えていますか？	
16	後継者はどのように決めましたか？	
17	いつまでに事業承継したいと考えていますか？	
18	所有する土地、建物の評価額は？（同、税理士確認）	
19	生前贈与の状況は？	
20	事業主貸で計上しているお金はありますか？	
21	その他の資産を確認させてください。	
22	奥さんの個人資産は？	

事業承継計画書（骨子）

企業名	Y 社
-----	-----

現経営者氏名（自署）：（社長 A）	後継者氏名（自署）：（長男・取締役 C）
-------------------	----------------------

I. 事業承継基本方針

- ① 社長 A や従業員等が保有する人的資産の移転を促進し、長男 C のマネジメントスキルを向上させる。
- ② 親族会議で承継後の役割分担を明確にし、次世代組織で成長市場（工務店・SKM）の営業に注力する。
- ③ 民法特例を活用して議決権分散を防止し、民法特例を活用して自社株式を後継者に集中させる。
自社株式を遺留分算定基礎財産から除外し、事業承継税制を活用して、贈与税の納税猶予による納税資金負担の軽減を図るとともに、承継時に経営者保証を解除する。

II. 経営理念（企業ビジョン）

お客様に必要とされる価値ある製品を生産・供給し、社会の健全な発展と従業員の幸せに貢献する

III. 沿革

- ・昭和 41 年に J 市にて、先代が木工製品の部品加工業として創業
- ・平成 3 年に現社長 A が商社勤務を経て入社
- ・平成 6 年に現社長 A が代表取締役就任
- ・平成 25 年に長男 C が工務店勤務を経て入社
- ・平成 30 年に NC ルータを導入
- ・平成 31 年に木工 NC 旋盤を導入

IV. 現状の棚卸（現経営者・後継者が共有しておくべきこと）

【自社の強み】	【自社の弱み】（経営課題）
・社長の営業力、ネットワーク ・多能工による熟練技術力 ・後継者の工務店とのネットワーク ・QCD の高評価 ・長男妻の経理業務経験 ・熟練検査工による品質保証 ・健全な財務状況 ・積極的な生産設備投資 ・後継者の生産管理能力	・社長 A から長男 C への営業ノウハウ承継の遅れ ・長男 C の経営能力習得不足（現時点で未知数） ・若手社員の教育の遅れ ・関係者による事業承継の認識合わせ不足 ・遺産分割で株式分散の可能性 ・社長個人資産は現金化できる資産が少ない ・30%の株式が将来分散の恐れ
【事業機会】	【事業脅威】
・SKM の将来の受注拡大予測 ・リフォーム受注好調な工務店の存在	・取引先工務店の将来不透明 ・SKM の下請選別 ・家具メーカーの多品種少量要請

事業承継計画作成例

V. 事業承継における課題の整理

	課題	解決の担い手	優先度（何をいつまでに実施するか記載）
会社	・成長市場（工務店・SKM）の営業強化	社長 A、長男 C	2
	・次世代組織と教育体制の構築	社長 A、長男 C	3
	・後継者への株式集中、分散株式処置、定款変更による譲渡制限規定、売渡請求制度の導入	社長 A、顧問税理士 Z	1
	・社長妻 B から長男妻 D へのノウハウ移管	社長妻 B、長男妻 D	3
経営者	・後継者同行と取引先訪問による営業ノウハウ移転	社長 A、長男 C	1
	・親族会議の開催による関係者の認識共有	社長 A	1
	・生前に後継者への株式集中、遺産相続対策、相続税対策を図る（民法特例の活用による株式の除外合意と事業承継税制の活用、経営者保証解除）	社長 A、顧問税理士 Z	2
後継者	・社長が保有する経営・営業ノウハウ、及びネットワークの承継	社長 A、長男 C	1
	・マネジメントスキルの向上（経営後継者研修や経営塾の受講等）	長男 C	2

VI. 承継カレンダー（代表者交代・株式移転が 5 年よりも後となる際は、V の優先度に記載のこと）

単位：歳・百万円・%

		2025 年度	2026 年度	2027 年度	2028 年度	2029 年度
企業	年商	383	385	387	389	391
	経常利益	12.28	12.34	12.40	12.47	12.53
	その他	譲渡制限 特例計画	遺言作成 除外合意	納税猶予 退職金支給 経営者保証解除	—	—
現社長	年齢	66	67	68	69	70
	役職	代表取締役	代表取締役	相談役	相談役	相談役
	持株割合	54	54	0	0	0
後継者	年齢	36	37	38	39	40
	役職	常務取締役 （昇格）	常務取締役	代表取締役	代表取締役	代表取締役
	持株割合	16	16	70	70	70

※実際の株式移転等については、税理士等にご相談下さい。