

事業承継の手引きノート

# 未来の名張へつなぐ一歩





# 事業承継に向けたステップ

STEP1~3 で事業について考え  
会社を「強く」する方法を  
検討します

STEP 1  
.....

会社の「これから」を考える

STEP 2  
.....

会社の「これまで」を振り返る

STEP 3  
.....

会社を「強く」するための方法

STEP 4  
.....

会社を「続ける」ための課題に目を向ける

STEP 5  
.....

会社を「継ぐ」ための計画づくりと進め方

STEP 6  
.....

会社を「紡いでいく」ための相談先

STEP4~6 で  
会社を「続ける」ための課題を  
考えます

## 目次

|                                             |    |                                                               |    |
|---------------------------------------------|----|---------------------------------------------------------------|----|
| 00 発刊にあたって .....                            | 1  | 07 STEP4 会社を「続ける」ための課題に目を向ける .....                            | 24 |
|                                             |    | - 経営の承継について考える .....                                          | 24 |
| 01 はじめに - ノートの使い方 - .....                   | 2  | - 株式の承継について考える .....                                          | 26 |
|                                             |    | - 事業用資産の承継について考える .....                                       | 26 |
| 02 事業承継とは? .....                            | 4  | - お金の承継について考える .....                                          | 27 |
| コラム：事業承継が必要とされる背景 .....                     | 6  | コラム：連帯保証人を解除し、事業承継を積極的に進める<br>ために「経営者保証のガイドライン」の特則 - ....     | 28 |
| 03 事業承継のすすめ方マップ .....                       | 8  | - 社員の承継について考える .....                                          | 29 |
|                                             |    | コラム：事業承継前後でトラブルになりやすい、人の問題 ...                                | 30 |
| 04 STEP1 会社の「これから」を考える .....                | 12 | 08 STEP5 会社を「継ぐ」ための計画づくりと進め方 .....                            | 32 |
| - 会社が大切にしてきたものは何ですか? .....                  | 12 | - 親族や社員など社内に承継する場合 .....                                      | 32 |
| - 経営者であるあなたが、<br>個人として大切にしてきたものは何ですか? ..... | 13 | - M&A など社外に承継する場合 .....                                       | 35 |
| - 会社は「これから」どうあってほしいですか? .....               | 14 | コラム：事業承継に使える税制や補助金 .....                                      | 37 |
| コラム：会社の「これから」を考える上でのヒント .....               | 15 | 事業承継税制 / 経営資源集約化税制 / 事業再構築補助金 /<br>小規模事業者持続化補助金 / 事業承継・引継ぎ補助金 |    |
| 05 STEP2 会社の「これまで」を振り返る .....               | 16 | 09 STEP6 会社を「紡いでいく」ための相談先 .....                               | 38 |
| - 会社の決算の状況を振り返る .....                       | 16 | - 専門家派遣制度 .....                                               | 39 |
| - 会社の商品・サービスを振り返る .....                     | 17 | - 事業承継を相談できる支援機関 .....                                        | 40 |
| - 会社を取り巻く環境を振り返る .....                      | 18 |                                                               |    |
| - 数字では表せない資産を振り返る .....                     | 19 |                                                               |    |
| - 会社の強みと弱みを振り返る .....                       | 19 |                                                               |    |
| 06 STEP3 会社を「強く」するための方法 .....               | 20 |                                                               |    |
| - あるべき姿から逆算して考える .....                      | 20 |                                                               |    |
| - あるべき姿をより具体的に描く .....                      | 20 |                                                               |    |
| - 現在の姿をより具体的に描く .....                       | 22 |                                                               |    |
| - 「あるべき姿」に至るための道すじを立てる .....                | 23 |                                                               |    |
| 経営デザインシート / ローカルベンチマーク /<br>早期経営改善計画策定支援事業  |    |                                                               |    |



事業承継に一步踏み出していただいて  
ありがとうございます。  
これから事業承継を成し遂げるまでの  
道のりをご案内いたします。

## 発刊にあたって

中小企業の事業承継に関しては、後継者への引き継ぎの難しさが全国的な問題となっており、中小企業の「2025 年問題」と言われています。名張市内には優れた商品や技術、サービスがあり、長い歴史を持つ事業所も数多く存在しております。一方、経営者の高齢化、後継者不在、販売不振など、事業承継に関して課題を抱えている事業所が少なくないことも事実です。

経営者の方々は日常業務に忙しく、事業の継続に不可欠な後継者問題や承継の準備などに関しては、重要なことだと理解はしていても、後回しになってしまうのが実情だと考えております。

今回、専門家の方々にご尽力いただき、事業承継の進め方をわかりやすく解説する「未来の名張へつなぐ一歩 ～事業承継の手引きノート～」を発刊いたします。事業承継を進めている事業所の皆様や、事業承継に課題を抱えている事業者の皆様に、ご利用いただければと思い制作いたしました。自社の現状の見える化を行うことができ、支援機関や専門家への相談にも役立つノートです。皆様の事業の承継と発展に役立つことを願っております。

名張市経済好循環推進協議会



事業承継だけでなく会社の経営そのものに役に立つ問いを、各章に設けています。問いの種類は大きく分けて2つあります。

## 事業承継に向けて経営者の考えをまとめるノート



### ■ 事業承継を取り巻く環境

事業承継とは、会社の経営を後継者に引き継ぐことをいいます。経営者の高齢化が進む中、円滑に事業承継ができるように日本各地で支援が強化されています。それは、地域が培ってきた文化や伝統技術を守るため、そして、地域の雇用を守り、新たな産業が生まれる環境を作るためです。しかし、実際には事業承継がうまく進むケースは決して多くありません。

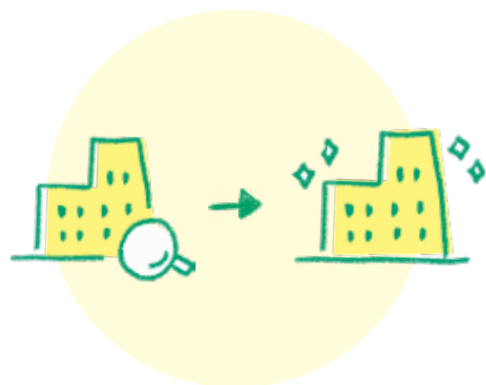
事業承継は名張市の重要な課題であると考え、名張市経済好循環推進協議会は事業承継セミナーや事業承継キャラバンなどの施策を実施してきました。そのような場で経営者とお話すると、「市販の本は難しすぎる」、「具体的に何から行動すればいいか分からない」という声をよく耳にしました。

### ■ 事業承継に必要な情報を言語化する

そこで今回、事業承継について学びながら自身の考えを書き込み、事業承継のステップを具体的に進めていくためのノートを作りました。

このノートは、中小企業庁の「事業承継ガイドライン」をもとに、**経営者自身が考えるべきことを、できるだけわかりやすく解説**しています。事業や会社について書き込んだ内容は、行政の相談窓口や士業などの専門家に相談する際にも役立ちます。

事業承継がどうしても必要なのか。どのような事業を受け継ぎ、今後どうしていくべきなのか。会社を長く続けていくためのポイントをおさえながら、ゴールまでの道すじを示していきます。



### 「事業の価値に気づく」ための問い

名張市には、小粒でもきらりと光る企業がたくさんあります。しかし、私たちが「なんて素晴らしい商品やサービスを提供しているのだろう」と思う企業でも、その価値をうまくPRできていない、さらにはそもそも経営者自身がその価値に気づいていないことが非常に多いのです。

自社の商品やサービスの価値を多くの人に知ってもらい、事業を通じて社会に価値を提供し、正当な対価をいただく。これが商売の基本です。**提供している価値に経営者自身が気づかなくて、いくら良いものをつくり、小手先の営業努力をしても、商売はうまくいきません。**自分の事業の本当の価値に気づくために、このノートで紹介する問いを考えてみてください。

### 「事業を磨く」ための問い

名張市には、何代も続く歴史ある会社がいくつもあります。しかし、有名な老舗であつても廃業の危機に直面することがあります。一度廃業すれば、会社の歴史はいくらお金を積んでも戻ってはきません。

事業承継の手続きが無事に完了しても、その後の経営がうまくいかなかった事例は数多くあります。**受け継いだ事業の中で、守るべきものは何で、変えていくべきものは何か。**事業承継の有無に関わらず、経営者は常に伝統と革新を意識し、事業を磨く努力をしなければならないのです。



12 ページ以降に、経営者がやりたいことや会社のあるべき姿を書き込むスペースを作っています。社会のために何をすべきなのか、未来に向けてどのように事業を進めていくのか。事業承継が無事に終わった後にも、時折ノートを見返し、思考の過程を静かに思い出していただければ幸いです。



## 仕事や財産を受け継ぐだけではない事業承継



「承継」と「継承」では言葉の意味に違いがあります。  
 継承：前代の人の身分・仕事・財産などを受け継ぐこと。  
 承継：前の代からのものを受け継ぐこと。  
 （デジタル大辞泉より）

「継承」の対象は「身分・仕事・財産など」と限定的ですが、「承継」は対象を広く捉えています。つまり、**事業承継とは、仕事や財産を受け継ぐだけではなく、「前の代からのもの」全てを受け継ぐこと**なのです。

では、前の代から受け継ぐ「身分・仕事・財産など」以外のものとは何でしょうか？たとえば、代々受け継がれてきた理念、ノウハウ、社員や取引先からの信用など。これらは事業に必要な不可欠な、目に見えない資産です。形あるものもないものも、その全てを受け継ぐことから、「継承」ではなく事業「承継」と呼ばれているのです。

## どうして事業承継をするのか？



事業承継を行う目的は何でしょう？「代々続くのれんを後世に残したい」「従業員の雇用を守りたい」「大切なお客様のために」など、会社によって理由はさまざまでしょう。例を挙げればきりがありませんが、ここでは大きく2つに分けて考えてみます。

## 事業を続けていくこと

会社があると、個人の寿命を超えて事業を続けていくことができます。また、個人事業主であっても、屋号を引き継いで後継者が事業を続けていくことが可能です。事業が続くと、歴史の中でお客様や地域との信頼関係が強くなっていきます。**時間をかけて築かれた関係性は、いくら努力をしても一朝一夕には得ることができない資産**です。これまでの積み重ねを無駄にせず、次世代につないでいくために、事業承継が行われます。

## 事業を成長させること

経営者の交代があった会社は、交代を経験しない会社よりも、売上高や利益の成長率が高いという報告があります。事業承継は、円滑に行うことができれば事業を成長させるチャンスになります。

また、**事業承継時の後継者の年齢が若いほど成長率が高い**という調査結果も出ています。30代の後継者が経営を担うと、やはり会社に活力が生まれます。経営者がまだ若く体力的にも余力がある状態で、会社を成長させるために次世代に経営を託していく。このような事業承継ができると理想的です。

自分が人生をかけて紡いできた事業と想いを受け継ぎ、事業を成長させ、これまでと変わらずお客様の役に立ってくれる。そんな後継者への代替わりを嫌がる経営者はいないでしょう。現在の経営状況が悪くても、好転するのであれば事業を承継したいというのが本音ではないでしょうか。

事業承継に取り組むことは、会社の成長だけでなく、地域や社会のためにもなります。そのような観点で、改めて事業承継について考えてみましょう。



いまの事業を次世代に承継したいと思いますか？  
 それとも思いませんか？

どうしてそう思いましたか？



# 何を事業承継するのか？

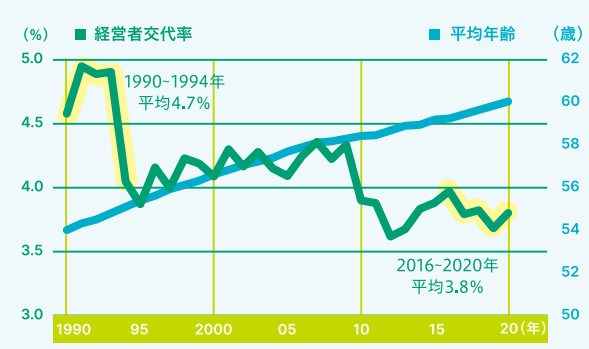


事業承継とは、具体的に何を承継するのでしょうか。「人」「資産」「知的資産」の3つに分けて考えていきます。後継者に何を引き継ぐのか、目に見えないものも含め、整理していきましょう。



## COLUMN

### 『事業承継が必要とされる背景』



日本では、**中小企業・小規模企業が会社数の99%、雇用人数の69%を占めている**ことをご存知でしょうか？日本の経済を支えているのは、中小企業や小規模企業なのです。

ところが、東京商工リサーチの最新調査によると、2021年の**後継者不在を理由とした倒産は年間381件**、前年比2.4%増加を記録しました（2022年1月13日発表）。2年連続で前年を上回り、調査を開始した2013年以降の最多件数を更新。後継者不在率は全国平均61.5%に上ります。また、日本政策金融公庫総合研究所の調査では、回答企業4,759社のうち**半数以上の経営者が廃業を予定している**という結果が出ました（2020年公表）。



## 経営を受け継ぐ（人の承継）

最も重要なのは、後継者が経営権を受け継ぐことです。会社であれば代表取締役の交代を行います。個人事業主の場合は、現経営者が廃業をして後継者が開業します。後継者を決めることも大切ですが、その後の教育もとても大切です。経営に関する能力を身につけること。社員・取引先の理解を得ること。新たな事業の構想を共にすること。**後継者の準備に十分な時間をかけられるよう、早めに動き出す**ことをおすすめします。

親族や社内に後継者の候補がいれば良いのですが、多くの場合、候補者探しの難しさが事業承継が進まない要因になっています。候補者が見つからなければ、社外への引き継ぎ（M&A）を検討します。最近**は事業規模が小さくても社外への引き継ぎに成功するケースが増加している**ので、選択肢の一つとして考えてみてください。

## 目に見える資産を受け継ぐ（資産の承継）

資産には、不動産や機械などの事業用資産はもちろん、事業用の預金や借入金などの債務、事業に必要な許認可なども含まれます。また、会社であれば株式の引き継ぎが重要になります。資産の状況によって、引き継ぎに多額の相続税や贈与税がかかることがあります。税負担を避けるための株式の分散には注意が必要です。分散させた結果、会社運営が困難になる事例も少なくありません。

資産の承継は専門性が高く、後戻りできない内容も多いです。税理士などの専門家に早めに相談しましょう。**税負担に考慮しながらも、後継者が事業を進めやすいかたちでの承継を考える**必要があります。



## 目に見えない強みを受け継ぐ（知的資産の承継）

会社内には、経営理念や人材、技術、ノウハウ、ブランド、取引先との人脈など、目には見えず、決算書にも表れない強みがたくさんあります。そうした強みは「知的資産」と呼ばれ、会社の利益の源泉になっています。

特に、**経営者と社員の信頼関係は一番大切にすべきもの**です。経営者の交代により社員のほとんどが辞めてしまった事例もあります。後継者はその重要性を理解し、社員との信頼関係の構築に取り組む必要があります。



中小企業・小規模企業で働く人は、全国におよそ3,220万人います。後継者不足により廃業が増加すれば、多くの方が失業する可能性があります。これは大きな社会問題といえるでしょう。

実は、**廃業全体の6割が黒字廃業**です。後継者候補がおらず、M&Aによる売却もままならないとなれば、やむを得ないのかもしれません。しかし実際には、承継の意志はあっても**適切な相談相手がおらず、後継者探しなどの取組が十分にできないまま、身体的・時間的に限界を迎えてしまった経営者が多い**のではないかと感じています。

経営者の平均年齢は1990年には54歳でしたが、2020年に初めて60歳を超えました。また、以前よりも経営者の交代率が下がっており、事業承継が進みにくなっていることが分かります。

事業承継の目的は、事業を続けること、そして事業を成長させることです。**事業が続くことで、地域の雇用や貴重な技術を守ることができます**。また、後継者たちが新たな挑戦を重ねることで、地域の産業が活性化し、経済全体の成長につながります。つまり、事業承継は個人や会社だけの問題ではなく、**日本全体で考えるべき問題**なのです。

## 事業承継に向けたステップ

STEP 1  
.....

会社の「これから」を考える

STEP 2  
.....

会社の「これまで」を振り返る

STEP 3  
.....

会社を「強く」する方法

STEP 4  
.....

会社を「続ける」ための課題に目を向ける

STEP 5  
.....

会社を「継ぐ」ための計画づくりと進め方

STEP 6  
.....

会社を「紡いでいく」ための相談先

このノートでは、事業承継を6つのステップに分けて進めていきます。事業承継というと相続や株式移転の話が中心になりがちですが、まずはSTEP1-3で会社の事業について考え、会社を「強く」する方法を検討します。その後、STEP4-6で会社を「続ける」ための課題についても考えていきましょう。

STEP  
1

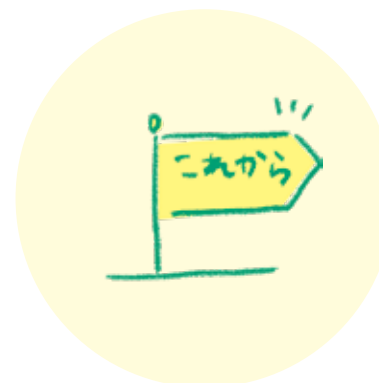
会社の「これから」を考える

詳しくは12ページへ



目的：今の延長ではなく、理想の姿をイメージして事業の未来を考える

方法：経営理念、事業が提供する価値、経営者の人物像、会社の理想像などを書いてみる



事業承継は、経営者自身がその必要性を認識しなければ始まりません。60代、70代の経営者が第一線で活躍している会社も多く、頭の片隅にはあっても、その必要性を感じることは少ないかもしれません。しかし、事業承継には時間がかかります。多くの場合3年以上、株式の承継などで長引いた場合は10年以上かかることもあります。

日々忙しい経営者の方々にとっては後回しになりがちなテーマですが、一度、今の延長ではなく理想の未来を想像して、会社の「これから」を考えてみましょう。

そのために、これまでの事業を整理し、経営者個人の人生を見つめ直していきます。

## ■ 事業承継は元気なうちに！60歳までに始めましょう。

後継者が決まってから承継完了まで、3年以上かかったという事業者が半数を超えています。まだまだ元気に働かれている方も、60歳までに着手することが望ましいでしょう。

STEP  
2

会社の「これまで」を振り返る

詳しくは16ページへ



目的：経営を引き継ぐ相手に、事業のいまの状況を理解してもらう

方法：決算、商品・サービスの価値、地域や業界、社内外の人材などをもとに強み・弱みを書いてみる



スムーズに経営を引き継ぐために、会社の「これまで」を振り返り、いまの状況を正しく認識していきましょう。まず、経営状況を見える化するために下記の情報を整理します。

- 決算書に書かれている資産や負債、損益の状況。
- 販売している商品・サービスで取引先選ばれているものは何か。
- 自社の信用、ノウハウ、ブランドなどの源泉は何か。
- 同業や地域内の企業と比べた場合の強みや弱みは何か。

事業承継が完了した後、また事業承継を始める前においても、経営状況の見える化は重要です。ぜひ取り組んでみてください。

## ■ 自分たちが「大切にしてきたこと」は何なのか？

今まで会社が大切にしてきたことを改めて言語化してみると、経営者だけが理解していて、後継者や他の社員には伝わっていないこともあるかもしれません。



STEP  
3

会社を「強く」するための方法

詳しくは20ページへ



THEME  
テーマ

目的：後継者により良い状態で事業を引き継げるよう、経営を改善する

方法：顧客単価・顧客数、新規事業、給与水準などの目標を立て、取り組むべき課題を洗い出す



事業承継の前後は会社の成長のためのまたとない機会。「これから」に向かうため、会社を「強く」していかなければなりません。後継者候補と一緒に目線を合わせて取り組んでいくことが重要です。事業承継の手続きに入る前に、現経営者が後継者により良い状態で事業を引き継げるよう経営改善に努めましょう。

具体的な方法としては、商品やサービスの魅力を高めるほか、働きやすい環境づくり、業務の標準化などがあげられます。必要であれば、在庫処分や過剰な負債の返済といった財務リストラも実施します。

- 「事業の将来性がない」と諦める前に。

経営が芳しくなかった会社でも、経営者が財務リストラや構造改革に取り組んだ結果、事業承継に消極的だった後継者が事業承継を決断したという例もあります。
- 無料で使える国のサービスが便利です！

国がインターネット上で公表している「ローカルベンチマーク」や「経営デザインシート」が無料で使えます。事業承継の実施後にも役立つ雛形なので、ぜひご活用ください。

STEP  
4

会社を「続ける」ための課題に目を向ける

詳しくは24ページへ



THEME  
テーマ

目的：事業承継を実現するために、関係者との調整を行い環境を整える

方法：後継者本人と関係者の同意を得て、株式・資産・お金の承継について整理する



事業承継は、経営者自身が納得しただけでは実現しません。様々な関係者との調整が必要です。トラブルにならないよう課題を整理していきましょう。目処が立ったら、親族や金融機関、幹部となる社員、取引先などの関係者と認識を共有することが重要です。

- ・後継者候補について社員や株主、取引先が納得するか。
- ・後継者候補の教育をどのように進めるか。
- ・親族内の承継であれば、相続財産の特定と税額が想定できているか。

■ 1人で全てやろうとせず、税理士など専門家の手を借りてください。

経営者1人でできることには限界があります。39ページで紹介する「専門家派遣制度」などを活用して、士業などの専門家と一緒にとりまとめを行いましょう。

STEP  
5

会社を「継ぐ」ための計画づくりと進め方

詳しくは32ページへ



THEME  
テーマ

目的：具体的にいつ、誰に、どのように、何を承継していくかを計画する

方法：専門家に相談しながら、資産・株式の扱いやスケジュールを検討する



中長期的な事業計画と共に、事業承継の計画を考えていきます。細かく計画する必要はなく、後継者が承継した後の事業のあり方をイメージできることが大切です。事業に対する思いや価値観なども伝えるとよいでしょう。

後継者が見つからない場合は、取引関係がある同業者などに相談するか、株式・事業譲渡（M&A）の仲介機関に依頼する方法が一般的です。金融機関、士業などの専門家への相談も可能です。

不測の事態があれば計画の修正は必要ですが、よほどのことがない限りは計画通り実行するのがよいと考えます。

相談窓口  
.....

行政：三重県事業承継・引継ぎ支援センター

民間：(株)日本M&Aセンター、MAfolova、パトonzなど

- 社外に引き継ぐ場合は、承継の条件を明確に。

「社名は残してほしい」「従業員の雇用を守ってほしい」「事業の一部のみを売却したい」など、どのような形で事業を承継してほしいかを明確に伝えましょう。

STEP  
6

会社を「紡いでいく」ための相談先

詳しくは38ページへ



THEME  
テーマ

目的：後継者が、受け継いだ事業を活かしながら、新しい視点で事業を再構築していく

方法：時代や社会環境に合った経営判断を行うために、地域の専門家の支援を受ける



経営者が代われば、事業承継は終わったと思われる方が多いでしょう。しかし、会社を「強く」するためには継いだ後の取組がより重要です。

先代から受け継いだ事業を守りながら、時代や社会環境に合わせて変えるべきところは変え、社会に会社を「紡いでいく」。そのためには、後継者が受け継いだ事業を活かしつつ、新しい視点で商品・サービスを開発したり、新たな販売方法を工夫したり、事業の形そのものを再構築していく必要があります。

■ 様々な専門家と意見を交わし、多様な視点を取り入れましょう。

経営者1人で考えるのではなく、地域の専門家を活用することをおすすめします。多様な視点を取り入れながら長く続く会社にしていきましょう。

# 会社の「これから」を考える



目的：今の延長ではなく、理想の姿をイメージして事業の未来を考える

方法：経営理念、事業が提供する価値、経営者の人物像、会社の理想像などを書いてみる

## 会社が大切にしてきたものは何ですか？

整った文章でなくてかまいません。会社が事業を通じて何を取引先に提供し、伝えたいのか。また、取引先のため、社員のため、地域のために何を大切に経営してきたか。どんな小さなことでもいいので、書いてみてください。



「経営理念」があれば書いてください。

会社が事業を通じて、取引先や社会に何を提供していきたいですか？

会社として、経営者や社員が大切にしてきた価値観やルールは何ですか？（行動指針）

そのほか、会社が大切にしていることがあれば小さなことでも自由に書いてください。

## 経営者であるあなたが、個人として大切にしてきたものは何ですか？

多くの経営者にとって、会社のあり方と個人の生き方を分けて考えることは難しいのではないのでしょうか。事業承継は、経営者ご自身の人生においても一つのターニングポイントになります。そこで、考えていただきたい「問い」があります。ここには書きづらい質問もあるかもしれませんが、他の紙や手帳などにでも、必ず書き出してみてください。できれば誰にも邪魔されない静かな環境を整えて、取り組んでいただくことをおすすめします。ご自身について何らかの気づきが得られることと思います。

尊敬する人はどんな人ですか？

これまでの一番の挑戦は何ですか？

あなたにとって一番大切なことは何ですか？

絶対にゆずりたくないこと・ものは何ですか？

理想とするのはどのような自分ですか？

座右の銘は何ですか？

今までの人生で一番感銘を受けたこと、感動したことは何ですか？

あなたの「夢」は何ですか？

人から言われて、うれしい言葉は何ですか？

失敗しないために、注意してきたことは何ですか？

あなたは「人」としてどうありたいですか？

あなたを一言でいうと  
どんな人ですか？

どういうことを考えながら  
毎日仕事をしていますか？

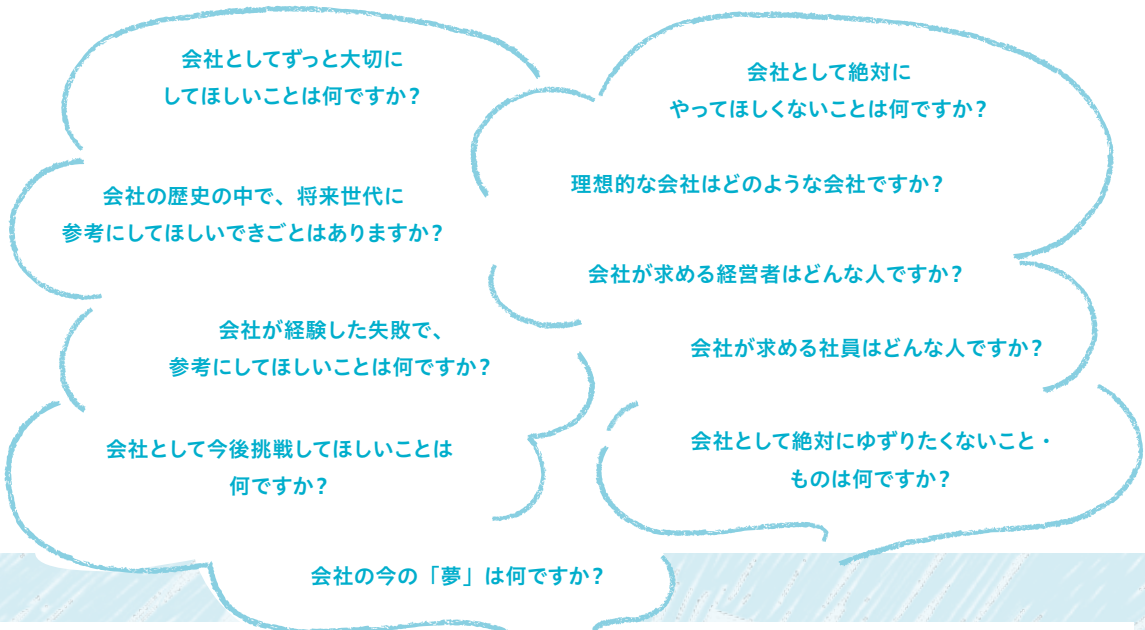
今後どのような人生を  
送っていきたいですか？

あなたは「経営者」としてどうありたいですか？



会社は「これから」どうあってほしいですか？

今度は「経営者としてのあなた」ではなく「会社の未来」に対する質問です。もちろん、先ほど書いていただいた「経営者としてのあなた」と不可分なところもあると思います。これらの質問は、現在の延長線上で考えるのではなく、未来の理想像をイメージして書いてみてください。これから会社を続けていくために、会社としてどうあるべきか、未来の経営者、未来の社員へ語る気持ちで、対外的に公表することを前提として書きましょう。



会社は「これから」どうあってほしいですか？

Handwriting practice lines for the company's future vision.

あなた個人の想いを込めて書いていただけたでしょうか？

会社に託すものと自分が引き取るものをきちんと分けて事業承継を行うために、このノートでは想いを書き出すことが重要だと考えています。



COLUMN

『会社の「これから」を考える上でのヒント』

会社の「これから」を考えてくださいと言われた時に、「何をどう考えればいいのかわからない」「目の前のことで精一杯だ」と悩まれる経営者も多いです。私たちがお話を聞いた多くの経営者も、最初はそうおっしゃいました。でも、私たちが「これから」の話を聞きたいという思いを真剣に伝えと、皆さん少しずつ話をしてくれるようになります。ほとんど全ての経営者が、本当は「これから」のことを考えたいと思っているのだと、私たちは感じています。そして、経営者の方のお話を真摯に受け止め、具体的な一歩を踏み出すために一緒に動く支援者でありたいと思っています。今までの延長線上ではなく、新しい視点で会社の「これから」を考えるための、2つのヒントをご紹介します。

1つ目のヒントは、社会に目を向けること

「働きがいも経済成長も」「住み続けられるまちづくりを」「貧困をなくそう」「すべての人に健康と福祉を」「質の高い教育をみんなに」「ジェンダー平等を実現しよう」  
今、これらの課題は、名張市に限らず日本全国で注目されていると思います。あらゆる分野において、このような課題を解決することを目的とした起業が増えています。現代の10代・20代の若者はこれらの課題を自分ごととして捉えており、就職先を探す際にも、会社が社会課題に対してどう取り組むのかを注視しています。時代と共に会社にとっての社会課題の位置付けが変わり、知らないでは済まない状況になっているのです。  
後継者は、社会課題解決を目指す起業家たちと肩を並べて、共に時代をつくっていくことになります。事業承継後、今までと同じように事業を続けていくだけでは会社の成長は見込めません。事業者目線で見れば、社会課題はこれまでのビジネスでは解決できなかった市場と捉えることができます。新しい技術や発想の転換で社会の課題を解決し、事業として成立させることができれば、地域の活性化にもつながります。もっと社会に目を向けて、会社の「これから」を考えましょう。

「SDGs」という言葉を聞いたことはあるでしょうか？

SDGs（エスディー・ジーズ）は、国連が定めた2030年までに達成すべき「持続可能な開発目標」です。日本でも良く耳にするようになりましたが、遠い途上国のこと、自分の事業には関係のないこととして捉えている人がいるかもしれません。これはとんでもない間違いです。SDGsは、誰かを助けるための取組ではありません。最初に書き記した日本全国の地方都市が抱える課題解決も、SDGsが指し示すゴールの一部なのです。



2つ目のヒントは、会社をオープンにしてい

社会に目を向けて「これから」を考えたとしても、今度は「事業としてどのように取り組めばいいのかわからない」という悩みが生じます。会社の中だけで考えても、新たな取組は実現できません。さらには、名張市内や業界内など既存の枠組の中で考えていても、従来の協業の枠を超えません。  
自分たちにはない感性を持っている若者や起業家、地域内外の土業や支援機関などの支援者、そのような今まで関わってこなかった人たちと接点を持ちましょう。そのためには、積極的に外に出て、新たな情報に触れる必要があります。その第一歩として、38ページに記載している専門家や支援機関への相談をおすすめします。  
若者や地域外の人を力借りることも重要ですが、地域の課題解決の軸となるのは、あくまでも地域に根差した会社です。この地域の歴史を知り、人を知り、地域とともに事業をしてきた会社こそ、市内に閉じこもらず、若者や事業経験豊富な外の人を名張に呼んでください。  
事業者が自分たちのことだけを考えていたら、名張市に若者は残りません。どこでも働けるような技術が整った今だからこそ、地方にとってはチャンスです。従来の発想ではできなかったことに挑戦していきましょう。  
名張市や業界のことだけに目を向けるのではなく、もっと広い視野で会社の「これから」を考えてみましょう。次世代への事業承継のヒントが得られるはずです。

# 会社の「これまで」を振り返る



目的：経営を引き継ぐ相手に、事業のいまの状況を理解してもらう

方法：決算、商品・サービスの価値、地域や業界、社内外の人材などをもとに強み・弱みを書いてみる

4章では、一旦会社の現状から離れて、少し広い視野で会社の「これから」を考えてみました。ここからは、会社の「これまで」を振り返り、冷静に事業の状況を説明できるようにしましょう。

## 会社の決算の状況を振り返る

まずは、決算書から数字で振り返ることが一番大切です。下記の項目を中心に整理をしてみましょう。

### 売上

- ・ここ数年でどのように推移しているか
- ・売上の内訳に変化はあるか
- ・利益率はどうなっているか

### 固定費

- ・支出している割合が大きい科目は何か
- ・去年や一昨年に比べてどう増減しているか
- ・人件費が増えているか減っているか
- ・すべての固定費の支出が売上や利益に繋がっているか

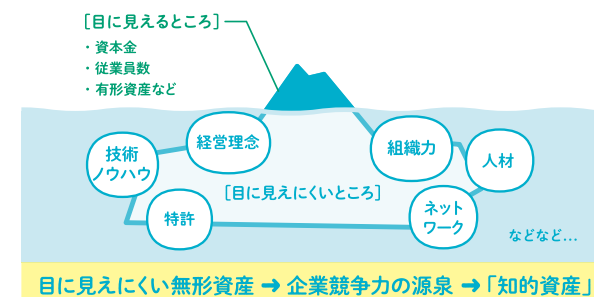
直近期の決算は、経営者のあなたにとって良い状況ですか？ 悪い状況ですか？

その良い点、悪い点と原因は何ですか？

## 会社の商品・サービスを振り返る

小売店であれば、店まで足を運んで商品やサービスを買ってくれるお客様が会社の売上を支えています。では、そのお客様は、どうしてあなたの会社の商品やサービスを利用しているのでしょうか。

お客様がどんなメリットを感じて選んでくれているのか。4C分析という手法で考えていきましょう。「価値」「コスト」「利便性」「コミュニケーション」の4要素を顧客視点で考えることが、事業戦略を進める土台となります。



その商品・サービスが解決している  
お客様の困りごとは何ですか？

お客様にとって価格の魅力はありますか？

お客様にとってその商品・サービスは  
便利さを感じられるものですか？

お客様にその商品・サービスを  
思い出してもらえるような取組はできていますか？

例：美容院  
.....

### 価値 (Customer Value)

- ・社員の教育水準が高く、季節に合わせたケアを適宜提案できる。
- ・ちょっとした発言などから、お客様の本音を汲み取る努力をしている。

### コスト (Cost)

- ・他のお店と比べればやや高い。
- ・その分、落ち着いた雰囲気を楽しむ年齢層のお客様には満足して頂いている。

### 利便性 (Convenience)

- ・仕事帰りのお客様が立ち寄りやすいように、平日は周囲に比べて遅くまで営業している。

### コミュニケーション (Communication)

- ・LINEを使って、予約の空き状況や季節ごとのヘアケア方法を案内している。
- ・担当者からお客様にはがきを送り、キャンペーンなどを案内している。



会社を取り巻く環境を振り返る

感染症の流行や自然災害のような予測できない環境変化が起こることもあります。中長期的に見て業界がどうなっていくかは、ある程度の予測が可能です。たとえば、店舗の来客数は、地域人口の増減や年齢層の変化に大きく影響を受けます。時代の変化によって、需要の伸びが見込めない地域や業界では、いくら会社が努力をしても報われない可能性があります。

しかし、よく観察してみると、どこかに新たなニーズが生まれているものです。従来の商品知識や技術を活かしながら、提供の仕方を変えて新しい市場に売り込むことで、売上が伸びた事例がたくさんあります。まずは、環境の変化に十分目を向けてみましょう。

EXAMPLE  
例

新たなニーズを捉えて成功！

●日本は少子高齢化で子ども向けのサービスは市場が小さくなっている

でも…

教育に力を入れている自治体など、局所的に子どもが増えている地域に進出し、子ども向けサービスの売上が向上

●創業以来、製造業の下請けとして金属加工をしてきた

でも…

精巧な技術を活かしてギフト用途で消費者向けに商品開発をして、新たな販路を獲得

これから10年先にいまの業界はどうなっていますか？

これから10年先にいまの地域はどうなっていますか？

これから10年先の取引先をイメージできますか？

自社の努力だけではどうにもならないと諦めないでください。

商品やサービスがいくら魅力的でも、市場環境が大きく変わればどうにもならないこともあります。しかし、コロナ禍においても、飲食店が料理の提供の仕方を変えて売上を上げている事例も多くあります。環境にあわせて新たな挑戦を繰り返しましょう。



数字では表せない資産を振り返る

ここまでは会社の状況を数字で表した決算書や商品・サービス、市場環境を振り返ってきました。しかし、会社には目に見えない資産もあるはず。たとえば、経営理念や人材、技術、ノウハウ、ブランド、取引先との人脈など。この目に見えない「知的資産」こそが会社の競争力の源泉なのです。知的資産は目に見えない無形資産であり、意識しなければ気づきにくいものです。しかし、自社の知的資産を意識的に強化し、活用することで、会社は成長します。これが「知的資産経営」と呼ばれる手法です。

社内の知的資産

社員の中で、ノウハウや技術、人脈、経験を持っている人の名前とその内容を書き出してみましょう。

社外の知的資産

ファンやリピーター、取引先、金融機関、士業、支援機関、地域の人など、自社の事業を応援してくれる存在を書き出してみましょう。

組織の雰囲気、仕組み、業務の流れ、商標などの権利、顧客情報など、強みとして思いつくことを書き出してみましょう。

会社の強みと弱みを振り返る

ここまでのノートをもとに、会社の強みと弱みを書き出します。周囲の人に説明できるように、端的にまとめてみましょう。強みと弱みというのは置かれる環境によって変わります。いま強みだと思っていることも、環境が変われば弱みになる。逆も然りです。深く考えすぎずに、今あなたが思う強みと弱みを表現してください。

自社の強みは何ですか また、その理由は何ですか？

自社の弱みは何ですか また、その理由は何ですか？

# 会社を「強く」するための方法



THEME  
テーマ

目的：後継者により良い状態で事業を引き継げるよう、経営を改善する

方法：顧客単価・顧客数、新規事業、給与水準などの目標を立て、取り組むべき課題を洗い出す

4章で会社の「これから」を描き、5章では会社の「これまで」を振り返りました。6章では、未来のあるべき姿から逆算して会社を「強く」していきます。会社が強くなることで、後継者の事業承継への意識も変わり、より良いかたちでの承継が可能になります。

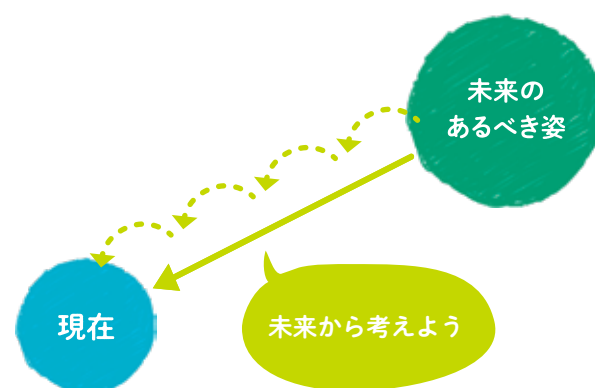
## あるべき姿から逆算して考える

現在の会社の姿と未来の「あるべき姿」とのギャップを認識し、どうすれば「あるべき姿」に到達できるかを考える。この考え方を「バックキャストिंग」と言います。

現在の延長で事業を考えると、業界の常識や地域の状況にとらわれ、どうしても視野が狭くなってしまいます。未来を出発点することで、私たちは事業を客観的な視点で捉えられるようになります。まず、「あるべき姿」とのギャップを埋めるために、

- 何が邪魔をしているのか
- なぜできないのか

その理由を洗い出します。そして、ギャップを埋める方法を探っていきます。



## あるべき姿をより具体的に描く

4章で考えた「経営者個人としてどうありたいか」「会社としてどうあってほしいか」をもとに、もう少し具体的な経営目標を作りましょう。経営目標を後継者と共有し、新たな視点から事業の見直しを行います。時代や環境の変化を踏まえて、自社が持っている目に見えない「知的資産」を活かして新分野に進出するのもよいでしょう。



EXAMPLE  
例

「あるべき姿」から考えて事業を展開した例

- まちの青果店として、小売と卸売で生計を立ててきた

でも… **「もっと果物の魅力を伝える仕事をしたい」という後継者夫婦の想いから、カフェをオープン。フルーツサンドやパフェなど、新鮮な果物の仕入れを活かしたスイーツが SNS などで評判に**

新しいチャレンジには「事業再構築補助金」などが活用できます。

新しい取組を計画的に進めるために、事業承継をする前に、事業承継後の取組についてもイメージを持っておきましょう。詳しくは 37 ページへ。



会社のあるべき姿を具体的に考えてみてください。期間は、考えやすいように3年としています。

これまでの事業について、顧客単価・顧客数は3年後どの程度を目標としますか？

新しく挑戦する事業はどのようなものが考えられますか？

誰に喜んでもらうために

どのような商品・サービスを

どのように届けますか？

その新しく挑戦する事業について、顧客単価・顧客数は3年後どの程度を目標としますか？

上記を踏まえて、3年後の会社全体の売上高は、どの程度を目標としますか？

そのために必要な社員数はどのくらいですか？ また組織図はどんな形ですか？

3年後の社員の給与水準、身に付けていてほしい知識や技術、コミュニケーション力などを多面的に書いてみてください。

社外に事業の相談ができる相手や、一緒に新たな事業を進めてくれる可能性があるパートナーはいますか？



現在の姿をより具体的に描く

現在の姿を、具体的に書き出すことも重要です。もう十分理解しているからその必要はないと思われるかもしれませんが、きちんと言語化することで他者に説明がしやすくなります。また、自身にとって意外な気づきがあることも多いです。

今の事業において、現状の顧客単価・顧客数はどの程度ですか。

現状の会社全体の売上高はいくらですか。

今の事業は、

誰に喜んでもらうために

どのような商品・サービスを

どのように届けていますか？

この問いは特に、しっかり考えて言葉にしてみてください。

今の社員数は何名ですか？ またその組織図はどんな形ですか？

今の社員の給与水準、身に着けている知識や技術、コミュニケーション力などを多面的に書いてみてください。

社外に事業の相談ができる相手や、一緒に新たな事業を進めてくれているパートナーはいますか？

「あるべき姿」に至るための道すじを立てる

現状から「あるべき姿」に至る道すじを立てるために、役に立つツール・制度を3つ紹介します。これらを使いこなすにはコツが必要なので、9章で紹介する専門家に相談しサポートしてもらうことをおすすめします。

経営デザインシート

提供元：内閣府 知的財産戦略推進事務局

内容：このノートで書き出してきたように、「これから」のありたい姿を描き、「これまで」の自社事業を理解し、今から何をすべきかをまとめていくためのツールです。



ローカルベンチマーク（略称：ロカベン）

提供元：経済産業省

内容：経営状態の把握、いわゆる「企業の健康診断」を行うためのツール。

詳細：経営者と士業や金融機関などの支援者がコミュニケーションをとりながら、企業の現状や課題を3枚のシートで見える化していきます。決算書の情報を入力するだけで簡易な財務分析ができ、さらに決算書には表れない情報も整理できるようになっています。業務の流れを書き出し、各プロセスの他社との差別化ポイントを考えたり、①経営者②企業③関係者④内部管理の4つの視点から経営状況を全体的に考えたりと、経営改善に役立つツールです。



早期経営改善計画策定支援事業

提供元：中小企業庁

内容：税理士や中小企業診断士などの専門家の支援を受けて計画を策定する場合に、支払費用の2/3（上限20万円まで）を国が補助する事業。

詳細：国が認める認定支援機関による支援が対象。資金実績・計画表やビジネスモデル俯瞰図などの経営改善計画を策定する場合に使えます。

〔経営デザインシートやローカルベンチマークとの違い〕

経営デザインシートやローカルベンチマークは、事業戦略につながる強みを洗い出すことを目的とします。一方、早期経営改善計画は数値計画を明確にします。ビジネスモデル俯瞰図やアクションプランを考えつつ、資金繰り計画を通して、具体的な損益計画を作成します。



1年後に、専門家による計画と実績との分析を行います。

早期経営改善計画策定支援事業のいいところは、作って終わりではなく、計画1年目が終了した後に専門家が分析をしてくれるところです。計画を実現させるための「伴走者」として、専門家を十分に活用することができます。



# 会社を「続ける」ための課題に目を向ける



目的：事業承継を実現するために、関係者との調整を行い環境を整える

方法：後継者本人と関係者の同意を得て、株式・資産・お金の承継について整理する

事業承継においては、小手先の相続対策よりも会社が「強く」なるための努力が大切だと、さまざまな事例を見てきて実感しています。しかし現実には、後継者、株式、個人資産など考えるべきことが多数あります。これらの課題に対処する方法をお伝えしていきます。

## 経営の承継について考える

### 後継者を選び、同意を得る

後継者選びは、経営者が心の中で候補の見当をつけただけでは終わりません。後継者本人の同意を得た上で、必要な育成を行いながら、親族や社員、取引先などの関係者との対話を進める必要があります。事業承継は、後継者の人生に大きな影響を与える難しい決断です。後継者が事業を受け継ぐ者としての自覚を持ち、経営者と二人三脚で準備を進めていく必要があります。

後継者候補はいますか？

いつその後継者候補と話し合いをする予定ですか？

1

### 経営者の親族や株主との調整

経営者選びは、経営者の子どもや配偶者など、親族にとっても重要な問題です。株主として影響を受ける場合もありますし、推定相続人であれば将来の遺産相続にも影響するためです。また、後継者が今後経営をするにあたって、先代の親族等の協力は不可欠です。そこで、経営者のリーダーシップのもと、早めに家族会議や親族会議を開催しましょう。親族との対話を図り、事業承継に向けた想いを伝え、同意を得ておくことが極めて重要です。

経営者の親族や株主の中で了承を得るのが  
難しい人はいますか？

いつ親族や株主と調整をする予定ですか？

「以心伝心」や「あうんの呼吸」を期待してはいけません。

早い段階から後継者との対話を重ね、事業の実態を経営者目線で把握してもらうとともに、現経営者の想いや経営理念を共有することが重要です。「全く伝わっていなかった」「意外に分かってもらえない」という話もよく耳にします。



### 社員・取引先・金融機関との調整

社員や、取引先・金融機関にとっても、誰が後継者であり、どのような計画で事業承継が行われるかを知ることは、言うまでもなく重要です。早めにきちんと伝えるようにしましょう。

|          |                                                                                                   |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 社員       | 後継者候補の存在を知らなければ会社の将来性に対する不安が募り、働く意欲にも関わります。                                                       |
| 取引先・金融機関 | 経営者が高齢で事業承継の計画がはっきりしない状態では、今後の取引のリスクを想像してしまいます。後継者候補を紹介し、計画を示すことで、将来にわたって取引関係を継続していく意志を示すことができます。 |

社員・取引先・金融機関等には、  
いつ後継者候補を紹介する予定ですか？

3



4

### 後継者を育てる

中小企業の経営者には、事業運営に関する現場での経験だけでなく、営業、財務、労務等に関する幅広い知見も必要となります。これらの習得には時間がかかるので、十分な期間をかけて教育を行う必要があります。社内教育や社外教育の例を紹介します。

#### 社内

|                   |   |               |
|-------------------|---|---------------|
| 1. 各部門をローテーションさせる | → | 会社全般の経験と知識の習得 |
| 2. 責任ある地位に就かせる    | → | 経営に対する自覚が生まれる |
| 3. 現経営者による指導      | → | ノウハウと経営理念の引継ぎ |

後継者教育として社内で予定するものは何ですか？

#### 社外

|                      |   |                  |
|----------------------|---|------------------|
| 1. 他社での勤務を経験させる      | → | 人脈の形成、新しい経営手法の習得 |
| 2. 子会社・関連会社などの経営を任せる | → | 責任感の醸成、資質の確認     |
| 3. セミナーや研修などの活用      | → | 知識の習得、幅広い視野を育成   |

後継者教育として社外で予定するものは何ですか？



株式の承継について考える

株式の保有状況を洗い出す

会社運営の議決権につながる株式の相続は、大きな課題です。遺産分割などで株式が多数の相続人に分散してしまうと、会社の運営にトラブルが生じる可能性があり、管理も大変になります。まずは、現在の株式の保有状況を洗い出しましょう。

株式の評価は、会社の規模、資産の保有状況によって評価方法が異なります。一度税理士に今の株価を聞いてみましょう。株価によっては、早くから後継者に贈与することや株式買取のための資金調達の検討、事業承継に関する優遇税制の活用など、長期的な対策が必要になります。

会社が発行している株式の総数を書いてください。

| 株主名 | 関係 | 株式数 |
|-----|----|-----|
|     |    |     |
|     |    |     |
|     |    |     |
|     |    |     |
|     |    |     |

現在の保有状況はどのようになっていますか？

会社の株式の今の価値はいくらですか？

株式の相続は  
早めの検討が効果的です。



事業用資産の承継について考える

会社が営業活動が続けるには、店舗や事務所、工場などの建物、土地、機械、その他什器備品などの事業用資産の承継が必要です。決算書や固定資産台帳を確認し、土地や建物については、固定資産税の納税通知書があれば固定資産税評価額を書きましょう。

会社が持っている土地や建物はありますか？ その今の価値はいくらですか？

|    | 名称 | 評価額（千円） |
|----|----|---------|
| 土地 |    |         |
| 建物 |    |         |

個人が事業用資産を所有し、会社に貸している場合

経営者や親族が個人で事業用資産を所有し会社に貸している場合は、早めにどの所有物が事業用資産かを確認しておきましょう。事業用資産については、承継の際に贈与税や相続税が負担にならないように、対策をする必要があります。

個人が会社に貸し付けている事業用の資産はありますか？ その今の価値はいくらですか？

|     | 所有者 | 評価額（千円） |
|-----|-----|---------|
| 土地  |     |         |
| 建物  |     |         |
| その他 |     |         |

※購入時期と購入した価額を記載

お金の承継について考える

事業を続けるにあたって要となるお金の承継。確定申告書や決算書から読み取れる預金や借入金の残高をあらためて確認しておきましょう。

会社の現預金はいくらありますか？

会社の借入金はいくらありますか？

借入金の内容と保証人の状況を整理する

事業承継の際、借入金があると、後継者に負担がかかります。「借入金の個人保証があるから子どもには事業を継がせられない」とおっしゃる経営者もいます。

会社の場合は決算書にも各々の借入金残高の記載がありますが、個人事業・会社いずれの場合も、全ての借入金の返済予定表を確認しておきます。見当たらない場合は再発行を依頼しましょう。借入期間、毎月の返済額、金利などを確認し、一覧表を作成します。

1

借入金1本ごとの内容はどうなっていますか？  
借入期間、毎月の返済額、金利などを整理しましょう。

それぞれの借入金について連帯保証人の状況はどうなっていますか？

会社の場合は、連帯保証人の確認を！

会社の場合は、全ての借入金について、連帯保証人として経営者が入っているかどうか、確認してください。多くの中小企業の経営者は、連帯保証人として保証債務を負っています。しかし、事業承継にあたり、特別に連帯保証の解除が受けられる制度もあります。連帯保証人になっていても、諦めず、専門家に相談することが大切です。



2

個人のお金の状況を整理する

経営者個人が持っている自宅など、事業以外の個人的な資産も一度洗い出しておきましょう。経営者個人と会社の間のお金の貸し借りは、特に注意が必要です。役員借入金、役員貸付金を今後どうするかを考えなければいけません。贈与税・相続税の対策にも必要ですし、個人資産や負債についても、今の段階から整理を始めましょう。

個人の現預金はいくらありますか？

住宅ローンを含め、個人の借入金はいくらで、それぞれの内容はどうなっていますか？

個人と会社の間で役員借入金、役員貸付金はありますか？

COLUMN

『連帯保証人を解除し、事業承継を積極的に進めるために』  
～「経営者保証に関するガイドライン」の特則～

連帯保証人の解除を可能にするために、金融庁と中小企業庁の後押しにより2013年に制定された「経営者保証に関するガイドライン」。法的な拘束力はないものの、多くの金融機関が遵守しています。解除の判断の際に検討材料となる、3つの要件を紹介します。

- ① 資産の所有やお金のやりとりに関して、法人与経営者が明確に区分・分離されている。
- ② 財務基盤が強化されており、法人のみの資産や収益力で返済が可能である。
- ③ 金融機関に対し、適時適切に財務情報が開示されている。

2019年には、経営者保証が事業承継の阻害要因とならないよう、ガイドラインの「特例」が発表されました。その後、信用保証協会が「事業承継特別保証制度」を創設し、承継時に保証人の解除が可能となるなど、新たな動きも見られます。しかし、新しい制度においても左記①～③は重視されるため、お金の整理は早めに行うことを強くおすすめします。

社員の承継について考える

事業承継をする際に考えなければならない重要なこととして、社員の承継があります。経営の問題は、ほとんどが人の問題から生じるからです。事業承継は、事業を大きく変えて成長させるチャンスになります。経営者としては、ベテラン社員には後継者を支える役割を期待します。しかし現実には、経営者を慕う古参の社員の抵抗を受け、後継者が思うように事業を運営できない会社も多く見受けられます。とはいえ、古参の社員は多くの場合、後継者の邪魔をしようと思っているわけではありません。経営者の最後の仕事として、後継者が意思決定をしやすくなる組織をつくるのが非常に大切です。

ITシステムの重要性を、社員と共に理解しましょう。

目に見えない知的資産を時代に合わせたかたちで活かすためには、社員がITシステムやデータ活用の重要性を理解し、スキルを習得する必要があります。経営者と後継者の双方が、社員と十分にコミュニケーションをとり、教育研修の機会を設けましょう。



人件費の割合は他の経費と比べて適切でしょうか？

業務の効率化は十分でしょうか？  
システムの導入により効率化できる仕事はありますか？

社員の全員を承継しますか？組織図の見直しは検討しましたか？

リストラを検討している場合、役割変更や教育研修、コミュニケーションによる状況の改善を十分に検討しましたか？



COLUMN

『事業承継前後でトラブルになりやすい、人の問題』

事業承継における課題に向き合った時、会社の今後を考えて、経営者の引退を機に社員に辞めてもらうという選択を迫られることもあるでしょう。その際に、安易な解雇は絶対にしてはいけません。解雇は最後の手段であり、様々な検討が必要です。会社が倒産するほどの場合でないと、不当解雇で訴えられた際には労働者側の主張が認められ、経営者は多大な労力と時間、お金を失うことになります。そうなる前に検討すべき方法を、2つご紹介します。

(1) 希望退職者を募る

まずは、会社の現状と事業承継を行うことを説明した上で、一定の優遇措置を示し、希望退職者を募りましょう。その際に社員に対して明示すべき4点を紹介します。

01. 希望退職の必要性

希望退職が会社にとって必要不可欠である理由を明確に洗い出し、全社員に説明します。理由の一つとして、希望退職者を募集するのは解雇を回避するためだという点を伝えることが重要です。

02. 対象者の要件

希望退職対象者を決定します。下記を具体的な名称や数字で示し、対象者を絞ります。その際、要件として、「会社が必要と認めた者は除く」「希望退職者は会社が認めたものに限る」と提示することが可能です。

・雇用形態 ・年齢 ・勤続年数 ・人数

対象者を明確にすることで、希望が出やすくなります。ただし、「女性のみ対象」など性別を要件とすることは、避けましょう。特定の部署を対象とするなど、合理的な理由を示す必要があります。

03. 手続きの流れ

2週間～1ヶ月程度の募集期間を定めます。退職希望を申し出る窓口や担当者、申し出る方法（所定の用紙を作成するなど）も決めましょう。手続きの流れがあいまいだと後々トラブルになりやすいため、注意が必要です。また、社員が「希望退職に応募すれば、すぐに辞めてもかまわない」「会社から無理やり希望退職を迫られた」

などの認識を持つと、退職後にトラブルになる可能性があります。会社の承認と双方の合意があった後に希望退職が成立することを周知しましょう。

04. 優遇措置の内容

希望退職が円満に成立するためには、優遇措置を定めることが大切です。その例をご紹介します。

・特別退職金

希望退職の場合は、通常の退職金に一定額の上乗せをするのが一般的です。

・有給休暇

残日数が何日あり、取得する場合には退職日はいつかを具体的に決めます。後々のトラブルを避けるため、退職時の有給休暇の取り扱いについては書面で通知するか、合意書に明記する方がよいでしょう。在籍中是有給休暇の買取はできませんが、退職時には買取が可能です。その場合、買取金額の計算式を書面で通知します。

・退職後の再就職支援等

再就職が難しい年齢の方は、退職を躊躇することが多いです。募集の際には、会社として再就職先を探すサポートが重要となります。

経営者が想定している方から希望退職の申し出があるとは限らず、優秀な人材が会社を去ってしまうリスクもあります。また、希望退職者が想定人数に達しないこともあり得ます。その場合は次の段階へ進みます。

(2) 退職勧奨を行う（合意による退職）

退職勧奨とは、会社側から社員にお願いして「辞めていただく」ということです。あくまでお願いですので強制はできませんし、何回も執拗に行えばトラブルにも発展します。

退職勧奨を行うにあたってよく問題となるのが、書類に記載する退職理由です。雇用保険の被保険者資格喪失届を記入する際、資格喪失原因は「会社都合退職」としてください。こうすると、失業手当と呼ばれる給付が給付制限無しで支給されます。

コミュニケーション不足により、成功したかに見えた退職が後々トラブルとなるケースが多々あります。弁護士や社会保険労務士に相談しながら、時間をかけて慎重に進めることをお勧めします。専門家の支援には料金がかかりますが、トラブルが起きた際に要する多大な時間と労力、費用を考えると、決して損にはなりません。



# 会社を「継ぐ」ための計画づくりと進め方



目的：具体的にいつ、誰に、どのように、何を承継していくかを計画する  
方法：専門家に相談しながら、資産・株式の扱いやスケジュールを検討する

ここまで、会社の経営状況を明らかにし、会社を「強く」し、「続ける」ための課題について検討してきました。ここからは、会社の後継者が社内にいる場合は事業承継をどう進めるのか、いない場合は社外に引き継げる可能性はあるのかなど、説明をしていきます。

## 親族や社員など社内に承継する場合

### 事業承継計画をつくる

親族または社員など、内部に後継者候補が見つかった場合、まずは本人と話し合いをし、了承を得ます。こうした話し合いの機会は、親子など関係が近い場合には軽視しがちですが、お互いにきちんと心構えをする区切りとなります。

そして3～10年の期間をかけて承継を進める計画を立てます。経営者と後継者の年齢も考えながら、どのようなタイミングで経営を引き継いでいくかを考えましょう。計画といっても、複雑なことを書く必要はありません。まずは自分たちで書き出してみて、それを専門家に見てもらい、助言を受けると良いでしょう。

#### 承継の時期は、あいまいにせず、はっきりと決めましょう。

承継の時期をあらかじめ決めてしまうことは非常に大切です。「まだ後継者が頼りないから」「業績が落ち着いてから」などと言っていてはお互いに覚悟ができません。はっきりと数字で決めて、実行に移す。社内での事業承継において、特に重要なことです。



今の自分の年齢と、後継者の年齢はいくつですか？

自分が何歳までに  
代表を交代する予定ですか？

親族・社内にいつ公表する予定ですか？

後継者といつ対話をする予定ですか？

取引先や金融機関に  
いつ公表する予定ですか？

承継はいつ行いますか？



1

### 『事業承継計画（記入例）』

| 社名   |                                                                                                     | 中小株式会社                                                                                                                 |                |      |             |     | 後継者       |        | 親族内 • 親族外          |     |     |      |    |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|------|-------------|-----|-----------|--------|--------------------|-----|-----|------|----|
| 基本方針 | 1. 中小太郎から、長男一郎への親族内承継<br>2. 5年目に社長交代。(代表権を一郎に譲り、太郎は会長へ就任し、10年目には完全に引退)<br>3. 10年間のアドバイザーを弁護士と税理士に依頼 |                                                                                                                        |                |      |             |     |           |        |                    |     |     |      |    |
|      | 項目                                                                                                  | 現在                                                                                                                     | 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 |    |
| 事業計画 | 売上高                                                                                                 | 8億円                                                                                                                    |                |      |             |     | 9億円       |        |                    |     |     | 12億円 |    |
|      | 経常利益                                                                                                | 3千万円                                                                                                                   |                |      |             |     | 3千5百万円    |        |                    |     |     | 5千万円 |    |
| 会社   | 定款・株式・その他                                                                                           |                                                                                                                        | 相続人に対する売渡請求の導入 |      |             |     |           |        | 親族保有株式を配当優先無議決権株式化 |     |     |      |    |
| 現経営者 | 年齢                                                                                                  | 60歳                                                                                                                    | 61歳            | 62歳  | 63歳         | 64歳 | 65歳       | 66歳    | 67歳                | 68歳 | 69歳 | 70歳  |    |
|      | 役職                                                                                                  | 社長                                                                                                                     |                |      |             |     |           | 会長     |                    |     |     | 相談役  | 引退 |
|      | 関係者の理解                                                                                              | 家族会議                                                                                                                   | 社内へ計画発表        |      | 取引先・金融機関に紹介 |     | 役員の刷新     |        |                    |     |     |      |    |
|      | 後継者教育                                                                                               | 後継者とコミュニケーションをとり、経営理念、ノウハウ、ネットワーク等の自社の強みを承継                                                                            |                |      |             |     |           |        |                    |     |     |      |    |
|      | 株式・財産の分配                                                                                            |                                                                                                                        |                |      |             |     | 公正証書遺言の作成 |        |                    |     |     |      |    |
|      | 持株(%)                                                                                               | 70%                                                                                                                    | 65%            | 60%  | 55%         | 50% | 0%        | 0%     | 0%                 | 0%  | 0%  | 0%   |    |
|      |                                                                                                     | 毎年贈与(暦年課税制度)                                                                                                           |                |      |             |     |           | 事業承継税制 |                    |     |     |      |    |
| 後継者  | 年齢                                                                                                  | 33歳                                                                                                                    | 34歳            | 35歳  | 36歳         | 37歳 | 38歳       | 39歳    | 40歳                | 41歳 | 42歳 | 43歳  |    |
|      | 役職                                                                                                  |                                                                                                                        | 取締役            |      |             | 専務  |           |        | 社長                 |     |     |      |    |
|      | 後継者教育                                                                                               | 社内                                                                                                                     | 工場             | 営業部門 |             |     | 本社管理部門    |        |                    |     |     |      |    |
|      |                                                                                                     | 経営者とコミュニケーションをとり、経営理念、ノウハウ、ネットワーク等の自社の強みを承継                                                                            |                |      |             |     |           |        |                    |     |     |      |    |
|      | 社外                                                                                                  | 外部の研修受講                                                                                                                | 経営革新塾          |      |             |     |           |        |                    |     |     |      |    |
|      | 持株(%)                                                                                               | 0%                                                                                                                     | 5%             | 10%  | 15%         | 20% | 70%       | 70%    | 70%                | 70% | 70% | 70%  |    |
|      |                                                                                                     | 毎年贈与(暦年課税制度)                                                                                                           |                |      |             |     | 事業承継税制    | 納税猶予   |                    |     |     |      |    |
| 補足   |                                                                                                     | ・ 5年目の贈与時に事業承継税制の活用を検討。<br>・ 遺留分に配慮して遺言書を作成(配偶者へは自宅不動産と現預金、次男・長女へは現預金を配分)。<br>・ 一部以外の株主(次男・長女)の保有株式を配当優先株式化することで均衡を図る。 |                |      |             |     |           |        |                    |     |     |      |    |

【注意】 計画の実行にあたっては専門家と十分に協議した上で行ってください。

※中小企業庁「経営者のための事業承継マニュアル」より引用





経営の承継を実行する

後継者の育成や関係者との調整の後、実際に事業を承継する段階を迎えます。会社と個人事業主、いずれの場合も、手続きを法律面・税務面からも円滑に実行するため、弁護士、司法書士や税理士等の専門家に相談することをおすすめします。

|          |                                                                                                                                                                                 |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 会社の場合    | 代表取締役の交代による経営権の承継と、株式の移転による所有権（議決権）の承継を行います。<br>・経営権の承継<br>現経営者が代表取締役を辞任し、後継者が代表取締役に就任するための登記を行います。<br>・株式の承継<br>贈与等の方法によって株式を後継者に譲ります。会社の株主名簿の書き換えや、贈与であれば贈与税の申告等の手続きが必要となります。 |
| 個人事業主の場合 | 一般的には現経営者が税務署に「廃業届」を提出し、後継者は「開業届」を提出します。                                                                                                                                        |

経営者として必要な素養は、経営者にならなければ身につかない

無事に事業承継の手続きを終えた後も、後継者は、経営に関する学びと実践を積み必要があります。また、金融機関や取引先との関係も重要です。できることなら現経営者がサポートしながら、一緒に経営者としての経験を積ませていきましょう。

多くの会社の事業承継を見てきて感じるの、結局のところ「経営者として必要な素養は、経営者にならなければ身につかない」ということです。座学としての経営と本当の経営は全く違うものです。最後の意思決定をする役割の重みは、実際にその立場にならなければ分かりません。後継者がまだ頼りないと感じても、早めに経営者の座を譲り、現経営者や周囲が伴走しながら後継者を支えていくべきだと考えます。



会社の株式や事業用の財産は後継者へ

経営者の交代は、代表取締役の変更だけでは終わりません。経営者が事業用の建物や土地を個人で所有している場合や、後継者への株式移転を行う場合は、それらの財産の扱いを検討する必要があります。

同族会社の場合は、事業に関連する資産や株式をできる限り後継者に集中させることが重要です。経営者が相続人にきちんと説明し、全員ができる限り納得できるように、株式の移転や遺言書の作成などの準備をしておきます。



個人所有の事業用資産のうち後継者に渡すべきものは何ですか？

後継者に贈与・相続するにあたって課題はありますか？



後継者の意思決定の妨げになるような分配はやめましょう。

「仲の良い兄弟だから株式や事業用の財産を均等に相続させる」という考え方はおすすめできません。後々、後継者の経営に関する意思決定を妨げる可能性があるからです。



相続財産を洗い出し、税額を試算する

親族内承継においては、株式や事業用資産を贈与・相続により移転する方法が一般的です。この時、贈与税・相続税の負担が発生するので、注意が必要です。事業承継直後は資金が十分でないことも多く、多額の税負担が事業承継の大きな障害となってしまいます。

この章の最後のコラムでは、事業承継の準備を進める経営者・後継者や支援機関が知っておくべき、基本的な税制や補助金などを紹介します。税務に関しては税理士に、資金調達については金融機関等に早めに相談し、専門家の適切な助言を仰いでください。



M&Aなど社外に承継する場合

「親族や社員に後継者がいないから事業承継ができない」、そうおっしゃる経営者は多いです。しかし、最近は小規模な事業者でも、事業の一部を同業他社に売却したり、法人ごと買い取ってもらったりと、社外への承継が増えています。事業承継のマッチングサービスもあるので、一人で考えこまず、士業やM&Aの仲介会社、協業先などに相談してみることが大切です。

仲介者や同業者、取引先などに相談をする

事業承継に課題を抱える事業者が増え、自治体にも民間にもM&Aの相談窓口が増えています。社外への承継を検討する際は、まずは「三重県事業承継・引継ぎ支援センター」に相談するとよいでしょう。相談はすべて無料で、定期的に相談会を実施しています。また、同センターには「三重県後継者人材バンク」が設置され、事業承継の支援も行っています。

また、付き合いのある同業者や取引先にも相談してみましょう。もともと関係性のある会社が事業を引き継いでくれば、全く知らない会社への承継よりもスムーズに進む可能性が高いです。



事業承継を相談できる同業者や取引先がありますか？

仲介者や同業者、取引先にいつ相談しますか？



# 2

## 引き継ぎ先との対話と交渉

事業承継を検討してくれる会社が現れたら、自社の事業にどのような価値があるのかを、説明する必要があります。その時に、このノートに書き込んだ内容が役に立ちます。自分がどのような想いで事業を行い、顧客や取引先の信用を得てきたか。決算書だけでは見えない自社の魅力をきちんと伝えることで、会社の価値を正しく評価してもらうことができます。

決算書以外に、仲介者や同業者、取引先に事業を説明できる資料はありますか？  
ない場合は、ノートの内容をもとに 9 章で紹介している専門家に相談し、資料を作成しましょう。



## M&Aの実行

引き継ぎ先と条件が合えば、具体的に事業を引き継いでもらうことになります。その方法は「株式を譲渡する」「事業全体を譲渡する」「一部の事業を譲渡する」など、さまざまです。  
ただし、金銭的な対価を求めすぎると、承継が成立しないことがあります。もちろん売り手としては金額が高い方がありがたいものですが、M&Aがうまくいっている事例を見ると、「親族に後継者がいない中で事業を受け継いでくれるだけで十分」「会社が引き続き地域のお客様の役に立てることが嬉しい」という気持ちを持っている経営者が多いように思います。社外への事業承継において、自分が何に重きを置くのか。今一度ここに書き記しておきましょう。

社外への事業の引き継ぎで、一番大事にしたいことは何ですか？

# 3



### 一般的な買い取り金額の計算方法は……

決算書の資産と負債のうち、不動産や株式など主要なものを時価評価して出した「純資産」を評価額とする方法などが基本になります。また、交渉によって「年間の利益×1～3年分」を加えるということもあるでしょう。



## COLUMN

### 『事業承継に使える税制や補助金』

ここ数年で事業承継に利用できる税制や補助金が拡充されていますので、一部紹介します。

#### ■ 事業承継税制

個人が所有している財産を移転する場合は、贈与税や相続税の問題があります。「税負担が大きくて支払えず、事業が承継できない」という声も多いため、一定の要件を満たす場合には相続税や贈与税の納税を猶予する事業承継税制が2009年に設けられました。法人版と個人版があり、法人の場合、2023年3月31日までに都道府県に特例承継計画を提出することで猶予が100%になる特例措置もあります。事業承継後の経営に影響を及ぼすことなので、慎重に検討をする必要がありますが、税負担が大きい場合はぜひ税理士に相談してみてください。

#### ■ 経営資源集約化税制

自社の経営力を向上するために行う経営力向上計画を国に提出し、認定を受けた事業者は減税などの支援を受けることができます。M&Aの場合も、一定の設備投資をするケースや、雇用を確保して給与等を上げたケースなどにおいては、税額控除が適用されます。申請には商工会議所・士業・金融機関等の支援が必要なので、ぜひ専門家をご活用ください。

#### ■ 事業再構築補助金

事業再構築補助金は金額が大きく、いま最も注目されている補助金と言えるでしょう。事業承継に際してこれまでの事業のやり方を大きく変えたり、既存事業を活かしながら新たな事業をはじめるときに使える補助金です。申請の類型によって補助金額と補助率は変わりますが、たとえば中小企業が通常枠で申請する場合の補助率は1/2～2/3、補助上限額は2,000～8,000万円です。

#### ■ 小規模事業者持続化補助金

新たな販路開拓にかかる店舗改装、チラシ作成、ホームページ作成など、売上アップのための投資に使えるのが小規模事業者持続化補助金です。対象となる小規模事業者の基準は、商業・サービス業であれば従業員5人以下、製造業その他であれば従業員20人以下です。他の補助金に比べると手続きが簡単で事業主本人が申請しやすいので、個人事業主の方もぜひご検討ください。補助率は一般型の場合2/3、補助上限額は50万円です。

#### ■ 事業承継・引継ぎ補助金

経営者の交代や事業再編をきっかけに後継者が経営革新を行う際に、設備投資の費用や専門家に支払う費用が補助対象となります。要件にあてはまる会社は、ぜひ申請していただきたい補助金です。行政等からの情報を確認するようにしてください。

事業承継の実施前後に利用できる税制や補助金は他にもありますので、行政の相談窓口や専門家から最新の情報を聞き、ぜひ活用してください。

※ 全てこのノートの発行日時点での情報です。  
常に条件や補助率等の変更がありますので、利用される前に必ずご確認をお願いします。





# 会社を「紡いでいく」ための相談先



目的：後継者が、受け継いだ事業を活かしながら、新しい視点で事業を再構築していく  
方法：時代や社会環境に合った経営判断を行うために、地域の専門家の支援を受ける



この章では、土業などの専門家を派遣する制度や無料で相談できる公的な支援機関をご紹介します。事業承継には広範囲にわたる知識やスキルが必要です。税制や補助金、法律の知識に加え、会社自体を「強く」する取組を実行する力が求められます。

とはいえ、外部の専門家への依頼には費用がかかります。顧問税理士がいても、税務以外の経営戦略や金融に関するアドバイスは苦手な場合もあります。行政の制度や支援機関を活用して、自社の課題を外部に共有することが、会社を社会に「紡いでいく」一歩となります。さまざまな分野の専門家と出会い、多くの価値観に出会ってください。

## 現代の会社が抱える課題の多くは、自社の力だけでは解決できません。

社会環境の変化が激しく、未来の予測が難しい現代において、企業の課題を自社だけで解決することは難しくなってきました。会社や業界の枠を超え、行政、地域、学校、研究機関、専門家などの外部組織と連携して、会社を社会に開いていく経営方法「オープンイノベーション」が主流になりつつあります。自分たちだけで悩まず、ぜひ専門家や支援機関をご活用ください。



## 専門家派遣制度

### 1. 三重県産業支援センター「専門家派遣制度」

公益財団法人三重県産業支援センターでは、県内の中小企業者等が抱える経営に関する悩み、課題などについて専門的な知識、経験等を有する専門家を派遣します。センターに属する専門家を指名して派遣を受けることができ、専門家への報酬の原則 1/2 をセンターが負担します。

#### 問い合わせ先

##### 三重県産業支援センター

〒514-0004 三重県津市栄町 1 丁目 891 三重県合同ビル 5 階  
TEL：059-228-3321（受付時間 平日 8:30-17:15）



### 2. 中小企業 119「専門家派遣制度」

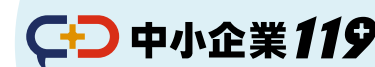
各都道府県の商工会議所や金融機関を通じて、専門家の派遣を依頼できる制度です。派遣による相談は、1 回目は無料で受けられます。年度中（2 月末まで）の 2 回目以降の費用は自己負担になりますが、年 5 回まで利用が可能です。

#### 問い合わせ先

＼取引のある金融機関にもご相談いただけます／

##### 名張商工会議所

〒518-0729 三重県名張市南町 822-2  
TEL：0595-63-0080（受付時間 平日 8:30-17:15）



### 3. 商工会議所・商工会「専門家派遣制度」（エキスパートバンク）

経営・生産・技術・ITなどの課題を抱える小規模事業者を対象に、専門家を派遣し、専門的・実践的な指導やアドバイスを行う制度です。2022 年 2 月時点では、1 事業所につき 5 回まで、専門家の派遣が無料になります。派遣された専門家が知った業務上の秘密は厳守します。

#### 問い合わせ先

##### 名張商工会議所

〒518-0729 三重県名張市南町 822-2  
TEL：0595-63-0080（受付時間 平日 8:30-17:15）



### 4. 三重働き方改革推進支援センター「専門家派遣制度」

政府が推進する「働き方改革」を展開するため、三重県下の中小企業・小規模事業者の働き方改革関連法対応の支援や取組のサポートを行う組織です。多様な働き方のニーズをつかみ、人材の確保や活用そして定着、時間当たりの生産性向上を目指します。各種専門家を 1 年度あたり 6 回まで無料で派遣します。

#### 問い合わせ先

##### 三重働き方改革推進支援センター

〒514-0004 三重県津市栄町 2-209 セキゴン第二ビル 2 階  
TEL：0120-111-417（受付時間 平日 9:00-17:00）



事業承継を相談できる支援機関

1. 三重県産業支援センター（MIESC）

部署の1つである事業承継・引継ぎ支援センターが、中小企業・小規模事業者の事業承継に関する様々な課題の解決をサポートさせていただきます。無料で使える公的な相談窓口ですので、どんなことでもお気軽にご相談ください。



問い合わせ先

三重県産業支援センター内 事業承継・引継ぎ支援センター  
〒514-0004 三重県津市栄町1丁目891 三重県合同ビル5階  
TEL：059-253-3154（受付時間 平日 8:30-17:15）



2. 名張商工会議所

事業承継は、承継する側・される側の双方にさまざまな確認や専門的な手続きが求められるため、当事者だけでは取り組みにくい経営課題のひとつです。名張商工会議所では、各種支援制度や補助金制度などのご提案をはじめ、幅広い支援を行なっております。ぜひご相談ください。



問い合わせ先

名張商工会議所  
〒518-0729 三重県名張市南町822-2  
TEL：0595-63-0080（受付時間 平日 8:30-17:15）



参考



Web

「事業承継ガイドライン」中小企業庁  
<https://www.chusho.meti.go.jp/>

「知的資産経営のすすめ」近畿経済産業局  
<https://www.kansai.meti.go.jp/>

「中小 M&A ガイドライン」中小企業庁  
<https://www.meti.go.jp/>

「事業承継」独立行政法人 中小企業基盤整備機構  
<https://www.smrj.go.jp/>

「経営デザインシート」  
内閣府 知的財産戦略推進事務局  
<https://www.kantei.go.jp/>

「中小企業 119」中小企業庁  
<https://chusho119.go.jp/>

通信教育講座

『事業承継入門講座（事業承継で悩むオーナーの相談に応える）』株式会社きんざい

制作・監修



鷲尾 裕二

中小企業診断士・1級ファイナンシャルプランニング技能士・資金繰り会議  
三重県四日市市在住。1970年生まれ。25年間勤めた金融機関を2019年に退職し、「資金繰り会議」の屋号で地域の中小零細企業の支援をやっています。本音ベースでの経営者との対話を心がけています。



事業承継というお題をいただいたとき、真っ先に考えたのが「難しすぎる事業承継を、必要な人に自分ごととして認識いただけないだろうか?」ということでした。その成否の判断は読者の皆様にお任せいたしますが、このノートに書き込むことにより、ご認識を新たにしてもらい、培ってきた事業の灯を次世代につないでいただければ、と思います。このノートを作るにあたって、専門的見地から大いなるインスピレーションをいただいた田中先生、市川先生、株式会社おいかぜの柴田さん、山本さん、そしてこんな機会を与えていただいた名張市経済好循環推進協議会の皆様には、本当に感謝に堪えません。



市川 周

社会保険労務士・あまね経営労務事務所  
1978年生まれ。企業で10年技術営業を経験後、三重県伊賀市で社労士としてあまね経営労務事務所を開業。前職では営業・監督・クレーム対応も兼任していたこともあり、どんな会社の困りごととも社長と一緒に考え、行動し、解決する。



元々は伊賀・名張に縁の無かった私が伊賀で社労士として開業後、地元企業様と日々様々な仕事をさせていただいておりまして、巡り巡ってふとしたご縁から名張商工会議所さん、名張市経済好循環推進協議会さんとなることが出来ました。初めはコロナ蔓延による、企業様のお困り事の相談会からだったと思いますが、その後、アフターコロナに向けた、未来への取組としてご要望をいただきまして、鷲尾先生を事業承継のセミナー講師としてご紹介させていただいたところから、このノートの制作ははじまったのだと思います。皆さんとの「つながり」があって、ここまでこぎつけた事をうれしく感じると共に、ご協力いただいた皆様に感謝いたします。



田中 慎

税理士・中小企業診断士・税理士法人田中経営会計事務所  
1982年生まれ。公的機関で創業・事業承継支援について専門家向け研修を担当。経営者の良きパートナーを志し、税務だけではなく経営戦略策定からクラウド会計などITを活用した業務効率化支援まで幅広い支援を得意とする。



監修のお話をいただいてから、名張の街を歩きまわり、事業者の方々にお会いしてお話を聞く中で、たくさんの歴史と魅力に触れることができました。外から見るとこそ気づくことも多いと思います。「会社」が長く続くためには、「社会」も長く続く必要がある。「社会」が長く続くためには、「会社」もまた長く続く必要がある。事業承継をした後も、このノートで解説しているように会社を「強く」する取組を繰り返し、またその先の世代へと「続ける」ことが必要です。事業承継は、一つの会社のためだけの取組ではなく、名張の未来を「紡いでいく」ためのみんなの取組です。ぜひ、自社だけで悩まずご相談ください。



