



まずはここから!



事業の未来を描くための

つなぐノート

つなぐノートは、将来の事業承継（後継者に事業を託すことや第三者に事業を引き継ぐこと等）に向けて、どういった準備に取組む必要があるのかを把握し、**準備計画づくりや準備状況の進捗確認**等を行うためのワークブックです。ご活用にあたっては、経営者ご自身でご検討いただくことはもちろん、**支援機関や専門家**にもご相談ください。

事業承継自己診断チェックシート



大切に育んだ事業の未来に向けて、まずは、自社の事業承継（後継者に事業を託すことや第三者に事業を引き継ぐこと等）の準備状況を確認することが重要です。

Q1	事業計画を策定し、中長期的な目標やビジョンを設定して、経営を行っていますか？	はい	いいえ
----	--	----	-----

Q2	経営上の悩みや課題について、身近に相談できる支援機関や専門家はいますか？	はい	いいえ
----	--------------------------------------	----	-----

— 次の中から、当てはまる設問にお進みください。 —

- 「私には後継者がいる（子ども、親族、従業員等）。」 ▶ ★へ
- 「私には後継者にしたい候補がいる（子ども、親族、従業員等）。」 ▶ Q6～Q7へ
- 「私には後継者がいない。」 ▶ Q8～Q9へ

★ 後継者に対し、将来事業を託すことを明確に伝え、事業を受け継ぐ意思があるかを確認しましたか？
 はい ▶ Q3～Q5へ いいえ ▶ Q6～Q7へ

Q3	後継者の育成や技術等の伝承といった具体的な事業承継の準備を進めていますか？	はい	いいえ
----	---------------------------------------	----	-----

Q4	役員や従業員、取引先等の社内外の関係者から、事業承継への理解や協力が得られるように、準備していますか？	はい	いいえ
----	---	----	-----

Q5	法務面や税務面、資金面等について、将来の事業承継を見据えた対策を進めていますか？	はい	いいえ
----	--	----	-----

Q6	後継者の決定や育成、ご自身の退任時期の決定等の事業承継の準備に、計画的に取り組むための期間は十分にありますか？	はい	いいえ
----	---	----	-----

Q7	後継者候補に事業承継の意思を確認する時期や、まだ確認していない理由は明確ですか？ （後継者候補が若く、意思を確認するには早過ぎる等）	はい	いいえ
----	---	----	-----

Q8	第三者に事業を譲り渡す（企業売却・事業譲渡等）ことを考えたことはありますか？	はい	いいえ
----	--	----	-----

Q9	第三者に事業を譲り渡す場合の相手先の候補はいますか？	はい	いいえ
----	----------------------------	----	-----



診断結果

Q1で、「いいえ」と回答した方

事業の成長は、後継者（候補）が事業を受け継ぐ意思を強くすることにもつながります。よって、円滑な事業承継のためには、事業の展望を検討し、設定した目標等に向けて事業を磨き上げていくことが重要です。

▶ 事業承継に向けた自社の経営課題等を検討してみましょう（8～11ページ）。

Q2で、「いいえ」と回答した方

事業承継に向けた準備は多岐にわたる場合も多く、専門的な知識が求められることもあります。よって、準備を着実に進めるためには、支援機関や専門家への相談を検討する必要があります。

▶ 税理士や商工会、金融機関等の身近な支援機関や専門家に、どういった相談ができるかを確認してみましょう。

Q3、Q4、Q5で、1つ以上「いいえ」と回答した方

事業承継までには、事業の磨き上げや経営・資産の承継等に取り組む必要があり、数年以上の期間を要する場合があります。よって、早期かつ計画的に事業承継の準備を始めることが重要です。

▶ 事業承継に向けて、自社に必要な取組みを検討してみましょう（4・5ページ）。

Q6、Q7で、1つ以上「いいえ」と回答した方

後継者が正式に決定するまでには、数年以上の期間を要する場合があります。なるべく早く、後継者候補の意思を確認し、後継者の育成等に必要な時間を十分に確保できるようにすることが重要です。

▶ 自社の事業承継計画を検討し、どの程度の準備期間が必要かを考えてみましょう（6・7ページ）。

Q8、Q9で、1つ以上「いいえ」と回答した方

第三者に事業を譲り渡すことで、様々なメリットを得られる可能性があります。また、企業売却・事業譲渡等を行うためには、引継ぎ先探しや専門的な知識が必要になります。経営者だけで抱え込まず、支援機関や専門家に相談することが重要です。

▶ 日本公庫では、事業を譲り渡すためのお相手探いをサポートしています。

日本公庫「事業承継マッチング支援」のご案内

日本公庫では、後継者がいないことなどを理由に「事業を譲り渡したい方」と、創業等に向けて「事業を譲り受けたい方」をつなぐ、無料のマッチングサービスを提供しています。詳しくは、日本公庫ホームページをご覧ください。



本冊子は、中小企業庁「経営者のための事業承継マニュアル（平成29年4月）」等を参考に作成しています。事業承継の詳しい情報については、同マニュアルをご覧ください（中小企業庁のホームページからダウンロードできます。）。



事業承継までの5つのステップ



事業承継を円滑に行うためには、早期に準備に着手し、支援機関や専門家の協力を得ながら、事業承継後の経営も見据えた計画的な取組みを進めることが重要です。

ステップ 1

事業承継に向けた準備の必要性の認識

事業承継が円滑に進まなければ、従業員の雇用やこれまで作り上げてきた製品・商品・サービスが失われてしまう可能性があります。よって、事業承継に取組む必要性を十分に認識したうえで、準備に要する期間を考慮して、早期に準備に着手することが大切です。

ステップ 2

経営状況・経営課題等の把握(見える化)

円滑な事業承継に向けたプロセスは、自社の現状(経営状況や事業承継に向けた課題等)を的確に把握することから始まります。そのうえで、自社の強みをいかに伸ばすか、弱みをいかに改善するかの方向性を見出すとともに、事業承継に向けた課題への対応策を事前に検討します。

ステップ 3

事業承継に向けた経営改善(磨き上げ)

後継者が後を継ぎたいような魅力的な経営状態への引き上げを図るために、将来の事業承継に向けて、本業の競争力強化や社内の体制整備等の経営改善を行います。

親族内・従業員承継

社外への引継ぎ^(※)

ステップ 4

事業承継計画の策定

事業承継後も見据えた中長期的な経営目標を設定し、目標の達成に向けた期間の中で、いつ、誰に、何を、どのように承継するのかを、後継者等と共に計画します。

マッチングの実施

後継者不在等のため、第三者に事業を引き継ぐ(企業売却・事業譲渡等)場合は、支援機関や専門家等に相談しながら、引継ぎ先を探すとともに、引継ぎの条件を検討します。

ステップ 5

事業承継の実行

事業承継計画等に沿って、株式、事業用資産の移転や経営権の承継等を実行します。

M&A等の実行

M&Aの手続き等に沿って、株式、事業用資産の移転や経営権の承継等を実行します。

(※)第三者承継に向けた取組みを検討できるワークブック「ゆずるノート」をご活用ください(日本公庫ホームページからダウンロードできます。)



事業承継までの5つのステップに基づく 具体的な取組みの記録

8・9ページの「見える化シート」や10・11ページの「経営デザインシート」等を活用して、事業承継に向けて取組むこと等を検討したうえで、次の表に、自社に必要な取組みを記録していきましょう。

ステップ	具体的な取組内容	要否	着手時期	完了時期	
1	事業承継に向けた準備に早期に着手する必要性を認識する。	<input type="checkbox"/>			
		<input type="checkbox"/>			
2	自社の経営状況(財務状況、外部環境等)を把握する。	<input type="checkbox"/>			
	業務プロセス等から自社の強み(経営資源等)や弱みを把握する。	<input type="checkbox"/>			
	自社の経営状況や強み・弱みを踏まえ、経営改善の方向性を見出す。	<input type="checkbox"/>			
	社内外から後継者候補となり得る人材を検討する。	<input type="checkbox"/>			
	事業承継に向けた課題(後継者育成、資産移転等)を把握する。	<input type="checkbox"/>			
	事業承継に向けた課題への対応策を事前に検討する。	<input type="checkbox"/>			
3	(例1) 自社の強みである技術力を活かした新製品を開発する。	<input checked="" type="checkbox"/>	●年●月	●年●月	
	(例2) 販売強化に向けて、従業員の新規採用や人材育成を行う。	<input checked="" type="checkbox"/>	●年●月	●年●月	
		<input type="checkbox"/>			
		<input type="checkbox"/>			
		<input type="checkbox"/>			
		<input type="checkbox"/>			
親族内・従業員承継	後継者等に伝えたい経営への思いや信条等を再確認(明文化)する。	<input type="checkbox"/>			
	事業承継の基本方針を策定し、承継時期を決定する。	<input type="checkbox"/>			
	事業承継後も見据えた経営目標を設定する。	<input type="checkbox"/>			
	事業承継に向けた自社、経営者、後継者の取組みを整理する。	<input type="checkbox"/>			
	事業承継計画を策定する。	<input type="checkbox"/>			
	事業承継計画を関係者に周知する。	<input type="checkbox"/>			
		<input type="checkbox"/>			
		<input type="checkbox"/>			
	5	株式や事業用資産を後継者等に移転する。	<input type="checkbox"/>		
		後継者を育成する。	<input type="checkbox"/>		
		後継者を社外に公表する。	<input type="checkbox"/>		
事業承継を実行するための資金を調達する。		<input type="checkbox"/>			
事業承継後の新たな組織体制を整備する。		<input type="checkbox"/>			
経営者を交代する。		<input type="checkbox"/>			
社外への引継ぎ	事業の引継ぎ先を探す。	<input type="checkbox"/>			
	引継ぎの条件(売却金額や雇用維持等の条件)を検討する。	<input type="checkbox"/>			
		<input type="checkbox"/>			
		<input type="checkbox"/>			
	5	M&A等を実行する。	<input type="checkbox"/>		
			<input type="checkbox"/>		
		<input type="checkbox"/>			

(注1) 具体的な取組内容の空欄箇所には、必要に応じて、自社の事業承継に向けた取組みを追加してください。

(注2) 各ステップにおいてどのような取組みを行うかについては、必要に応じて、支援機関や専門家にご相談ください。

事業承継計画



経営者と後継者が共に事業承継計画を策定することを通じて自社の現状を把握し、中長期的な経営の方向性を検討することにより、事業承継への意識が高まり、取組みの着実な実行につながります。

企業名		国民株式会社					後継者		親族内 ・ 親族外			
基本方針	①国民太郎から、長男一郎への親族内承継を実施する。											記入例
	②5年目に社長を交代する(代表権を一郎に譲った後、太郎は会長に就任し、10年目に完全に引退)。 ③当社の強みである技術力を支えているのは、一人ひとりの従業員である。 従業員を大切に、たゆまぬ人材育成に取り組むという当社の経営理念を、後継者に確実に伝えていく。 ④事業承継に関する主に税務面のアドバイザーを税理士に依頼する。											
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	
目標	売上高	1億円				1.3億円					2億円	
	経常利益	500万円				1千万円					2千万円	
企業	磨き上げ等	若手従業員の技術力向上・熟練技術者の技術伝承					現経営者所有の事業用不動産を当社が買取り					
		既存製品の品質向上、短納期化を実施										
		役員・従業員の職務権限の見直し			新製品の開発			新製品の販売				
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					
	後継者育成	後継者とコミュニケーションを取り、経営理念やノウハウ、ネットワーク等の自社の強みを承継										
	株式・財産の移転	持株を後継者に毎年贈与					事業承継税制	個人所有の事業用不動産を当社に売却				
	持株(%)	70%	65%	60%	55%	50%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
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						
	後継者育成	社内	工場	営業部門	本社管理部門							
		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%
補足	<ul style="list-style-type: none"> 5年目の贈与時に事業承継税制の活用を検討する。 遺留分に配慮して遺言書を作成する(配偶者は自宅不動産と現預金、次男・長女は現預金を相続)。 6・7年目に現経営者所有の事業用不動産(資材置き場)を当社が買取る際は、金融機関からの借入を検討する。 											



事業承継計画の策定

5ページの取組記録表等を踏まえ、6ページの記入例を参考に、自社の事業承継計画を策定してみましょう。
 なお、事業承継計画の策定・実行にあたっては、必要に応じて、支援機関や専門家にご相談ください。

企業名													後継者	親族内	・	親族外	
基本方針																	
	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					
目標	売上高																
	経常利益																
企業	磨き上げ等																
現経営者	年齢																
	役職																
	関係者の理解																
	後継者育成																
	株式・財産の移転																
	持株(%)																
後継者	年齢																
	役職																
	後継者育成	社内															
		社外															
	持株(%)																
補足																	

事業承継に向けた課題を把握する際に、本シートを活用してください。また、参考資料2「経営デザインシート」により、自社の将来像を構想されると、事業承継に向けた事業の磨き上げに必要な取組み(見える化1~3)が、より具体的に見えてきます。

見える化 1 自社の業務プロセスはどのようになっていますか？

(例) 製造業を営むA社の業務プロセス



当社(当店)の業務プロセス



見える化 2 顧客に提供している価値は何でしょうか？

- (例1) ある商店街の惣菜屋 → 食を通じて、「美味しさ」と「健康」を提供しています。
- (例2) ある地域の建設業 → 経験豊富な職人の手で、「住みよい家づくり」を担っています。
- (例3) ある地域の自動車部品製造業 → 確かな技術力で、「安全・安心な自動車づくり」を担っています。

当社(当店)は 事業の内容 という事業を通じて、

製品・商品・サービスを通じて提供している価値 を提供しています。
を担っています。

見える化 3 自社の業務プロセスや顧客提供価値等において、どのような強みや弱みがありますか？ それらの強みや弱みを、どのように伸ばしていきたい・改善していきたいですか？

	自社の強みや弱み	強みや弱みの伸ばし方・改善方法
業務プロセス	(例) 製造プロセスにおける高い技術力が強み	(例) 熟練技術者から若手技術者へのノウハウ伝授
顧客提供価値等	(例) 競争激化による自社製品の優位性低下が弱み	(例) 顧客のニーズ調査を踏まえた新製品の開発

見える化 4

経営者の資産をどのように移転させていきますか？

資産状況	資産の移転先・方法(移転完了時期)
(例) A社の代表取締役Bの資産状況 ①A社株式 2千万円 ②不動産(事務所) 2千万円 ③不動産(自宅) 4千万円 ④預金 1千万円 合計 9千万円	(例) A社の代表取締役Bの資産移転先・方法 ①従業員Cに売却(従業員Cに対する事業承継時) ②A社に売却(事業承継後3年以内) ③妻Dに相続(相続時) ④妻D・娘Eに相続(相続時)

見える化 5

後継者の選定・育成をどのように進めていきますか？

後継者の選定	後継者の育成
(例) A社の後継者選定の取組み ●従業員Cから後継者となることので了承を得る。 ●家族会議で従業員Cを後継者とするの理解を得る。 ●役員会議で従業員Cを後継者とするを決定する。	(例) A社の後継者育成の取組み ●製造、営業、本社管理の社内各部門で経験を積ませる。 ●1年以内に取締役昇格させて、経営ノウハウを伝える。 ●外部の経営者セミナー(半年間)を受講させる。

見える化 6

事業承継に向けて、他にどのような課題がありますか？

(例) A社の事業承継に向けたその他の課題 ●従業員Cが後継者となることを社内や取引先、金融機関等に公表し、事業承継への理解を得る。

事業承継に向けた事業の磨き上げに必要な取組みについて検討を行う際に、本シートを

自社の目的・特徴・事業概要

資源

ビジネスモデル

価値

内部資源

知財

外部調達資源(誰から)

知財

資源をどのように用いて
価値を生み出してきたか

誰と組んで

提供先へのアクセス法

知財の果たしてきた役割

提供してきた価値

提供先(誰に)

何を

提供先から得てきたもの

これまでの外部環境

+要素

-要素

市場状況

事業課題(弱み)

「これから」の姿への

これまで

これからの外部環境

+要素

-要素

市場予測

移行のための課題

必要な資源

知財

活用してください。

経営方針

資源

ビジネスモデル

価値

内部資源

知財

外部調達資源(誰から)

知財

資源をどのように用いて
価値を生み出すか

どんな相手と組んで

提供先へのアクセス法

知財の果たす役割

提供する価値

提供先(どんな相手に)

何を

提供先から得るもの

移行のための戦略

解決策

これから



日本政策金融公庫

国民生活事業