



踏み出す一歩をサポート!



第三者への事業承継を検討するための

# ゆずるノート

ゆずるノートは、第三者承継の実現に  
向けて必要な基礎知識の習得や事業  
の強み・課題の見える化、譲渡方針の  
策定に活用できるワークブックです。  
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、専門家にもご相談ください。





# ゆずるノートの使い方

第三者承継とは、ご自身が育まれた大切な事業を第三者に託すことです。  
第三者承継の実現に向けて本冊子をご活用ください。

基礎知識編

## 1 第三者承継のメリットと留意点を確認する

- ✓ 第三者承継は、廃業に比べて様々なメリットを得られる可能性があります。
- ✓ 一方で、第三者承継に取り組む際に留意すべきこともあります。
- ✓ まずは、基本的なポイントを確認して、第三者承継を正しく理解しましょう。

3ページ

## 2 第三者承継に関する基礎的な知識を習得する

- ✓ ここでは、事業の主な譲渡方法と譲渡価格の考え方について説明します。
- ✓ 譲渡価格の目安となる金額の算出方法についても紹介します。
- ✓ 円滑に承継を進めるために、ご自身でも必要な知識を身に付けておきましょう。

4ページ  
？  
5ページ

## 3 第三者承継のプロセスと取組みのポイントを理解する

- ✓ 第三者承継の準備開始から成約までの具体的な流れを紹介します。
- ✓ 加えて、各取組みのポイントやスムーズに進めるための心構えを解説します。
- ✓ 支援機関等の協力を得ながら、取組みを適切に進めていくことが重要です。

6ページ  
？  
7ページ

## 4 事業の価値や課題を見える化する

- ✓ 本ワークでは、お相手に伝える事業のアピールポイントを整理します。
- ✓ また、第三者承継に向けて解決すべき課題も把握します。
- ✓ お相手探しを始める前に、事業の価値や課題を見える化しておきましょう。

8ページ  
？  
9ページ

ワーク編

## 5 譲渡方針を検討する

- ✓ 本ワークでは、譲渡の条件や優先順位を整理します。
- ✓ お相手との交渉においては、全ての希望が叶うとは限りません。
- ✓ お相手との交渉を始めるまでに、譲渡の方針を検討しておきましょう。

10ページ  
？  
11ページ

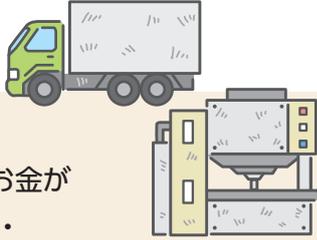


# 第三者承継のメリットと留意点

まずは、第三者承継のメリットや取り組む際の留意点について、基本的なポイントを確認して、第三者承継を正しく理解しましょう。

## 第三者承継のメリット

### 廃業する場合



設備や在庫の処分、  
店舗の原状回復等にお金がかかるケースも多い…

※中小企業白書2019によると、約4割の方が廃業にあたり100万円以上の費用がかかっています。

### 事業を譲り渡す場合

メリット  
1

#### 譲渡収入の確保

多くのケースで  
事業の譲渡の対価を  
得られています！



従業員が職を  
失うことに…



メリット  
2

#### 従業員の雇用維持

従業員の  
雇用維持を条件と  
することもできます！



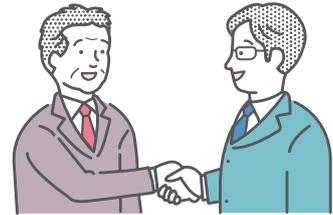
取引先に  
迷惑をかけるかも…



メリット  
3

#### 取引先の引継ぎ

取引先を引き継ぐ  
こともできます！



その他にも、次のような  
メリットがあります。

- ✓ 広範囲から譲渡先を選択できる。
- ✓ 有能な後継者への譲渡により、会社の成長・発展が期待できる。
- ✓ シナジー効果の発揮によって、業績が向上する可能性がある。

## 第三者承継を活用する際の留意点

- ✓ 譲渡先が見つかる、譲渡（成約）できる保証はない。
- ✓ 業種、損益・財務状況、経営者への依存度、譲渡希望条件等により、譲渡（成約）の可能性は異なる。
- ✓ 譲渡希望の情報が漏えいすると、次の問題が生じる可能性があるため、情報管理を徹底する必要がある。
  - ① 風評被害を受けるリスク
  - ② 従業員のモチベーション低下、退職
  - ③ 競合他社から自社顧客への営業攻勢



# 第三者承継に関する基礎知識

第三者承継は、事業を第三者に譲り渡すことであり、簡単なことではありません。円滑に承継を進めるために、ご自身でも必要な知識を身に付けておきましょう。

## 事業の譲渡はどのような方法で行うのか？

事業の主な譲渡方法は次のとおりです。

	概要	ポイント
株式譲渡	株式譲渡とは、経営者等が保有している <b>株式</b> を第三者に譲渡することをいいます。	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 会社ごと譲り渡す場合に選択します。(借入等の負債も引き継ぐこととなります。)</li> <li>✓ 取引先との関係、従業員の雇用、許認可等を維持したまま譲渡できます。</li> <li>✓ 手続きが他の手法と比べてシンプルで、多くのケースで用いられています。</li> <li>✓ 譲受側は、簿外債務等を引き継ぐおそれがあります。</li> </ul>
	<p>イメージ図</p> <p>このケースでは、A社は、B社のグループ会社として存続します。</p>	

	概要	ポイント
事業譲渡	事業譲渡とは、 <b>事業の全部または一部</b> を第三者に譲渡することをいいます。	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 個人事業や事業の一部のみを譲り渡す場合に選択します。</li> <li>✓ 個別の資産や契約ごとに移転手続きを行う必要があるため、手続きが煩雑になります。</li> <li>✓ 譲受側は、許認可を引き継ぐことはできません。</li> </ul>
	<p>イメージ図</p> <p>このケースでは、X事業は、B社の一部門として存続します。</p>	

(注) 図は事業の全部を譲渡する場合

# 譲渡価格はどのように決まるのか？

株式譲渡の場合、次の算式で目安となる金額を試算することができます。

※簡易な方法ですので、実際の譲渡価格と大きく異なる可能性があります。詳しくは専門家にご相談ください。

$$\text{① 時価純資産額} + \text{② のれん代} = \text{譲渡価格}$$

## ① 時価純資産額の算出例

貸借対照表の純資産(簿価)から、不良債権など実質的に資産性がないもの等を考慮し、時価純資産額を算出します。

貸借対照表				時価純資産額	
資産(簿価)	計1,000万円	負債(簿価)	計800万円	純資産(簿価)	200万円
売掛金の回収不能額	▲100万円	簿外債務	▲100万円	売掛金の回収不能額	▲100万円
土地の含み益	+100万円	(例:未払い残業代等)		土地の含み益	+100万円
保険の解約返戻金	+200万円			保険の解約返戻金	+200万円
				簿外債務	▲100万円
		純資産(簿価)	計200万円	時価純資産額	300万円

## ② のれん代の算出例

業種や成長性等によって異なりますが、経常利益または事業所得の1～3年分程度をのれん代として計上する場合があります。

$$\text{損益計算書 経常利益 計100万円} \times \text{2年分} = \text{のれん代 200万円}$$

このケースでは、

$$\text{① 時価純資産額 300万円} + \text{② のれん代 200万円} = \text{譲渡価格 500万円となります。}$$

「事業承継マッチング支援」ページ(日本公庫ホームページ)に、譲渡価格算出ツールを掲載しています。譲渡価格の目安を算出する際にご活用ください。



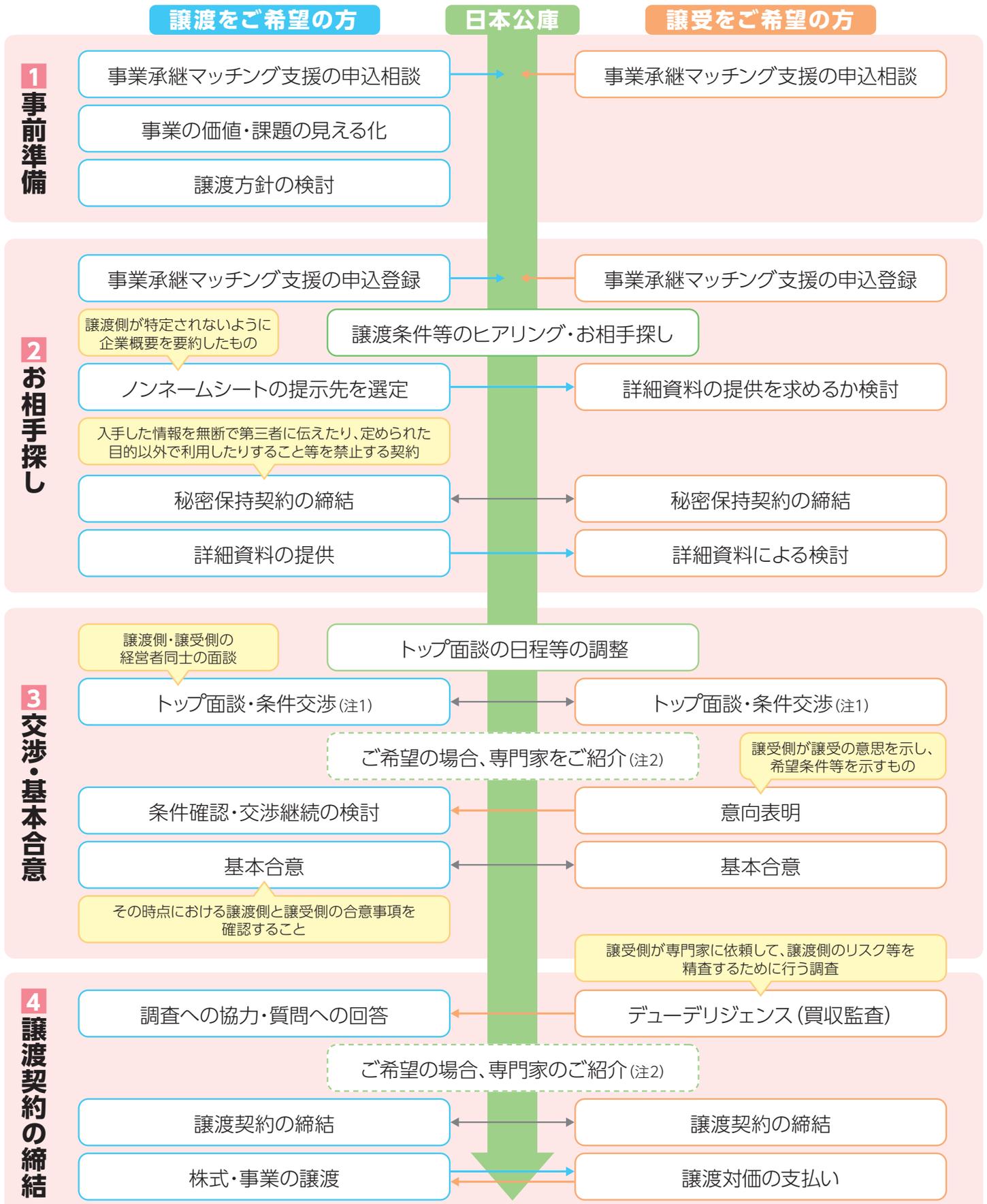
## 純資産がマイナス(法人企業の場合)の場合は？

「純資産がマイナス(債務超過)である」＝「譲渡ができない」ということではありません。お相手は、事業内容や将来性、従業員、お取引先など様々なポイントを多角的に検討し、評価するはずです。まずは、お相手に現状をお伝えしたうえで、交渉に臨みましょう。



# 第三者承継のプロセスと取組み

第三者承継を実現するためには、次の図で示す取組みの内容やポイントを理解し、支援機関や専門家の協力を得ながら、これらの取組みに適切に対応していくことが重要です。



※上記は、日本公庫「事業承継マッチング支援」を利用した場合の一般的な流れを示したものです。

(注1) 事業の譲渡・譲受に向けた交渉等については、当事者間で行っていただきます。

(注2) 専門家の支援をご希望の場合は、日本公庫が「事業承継・引継ぎ支援センター」等を通じて、ご紹介することが可能です。

## 取組みのポイント (譲渡をご希望の方向け)

### 事前準備

1

- ✓ 事前準備のポイントは、「事業のアピールポイント・課題を可視化しておくこと」、「譲渡の条件・優先順位を明確にしておくこと」の2点です。
- ✓ お相手探しの条件設定やお相手との交渉において、この事前準備が役に立ちますので、日本公庫や日頃からお付き合いのある支援機関等(商工団体、税理士等)と相談しながら進めていきましょう。

▶ 本冊子の「見える化シート」(8・9ページ)や「譲渡方針の検討シート」(10・11ページ)を活用して検討しましょう。

### お相手探し

2

- ✓ 「事業承継マッチング支援」にご登録いただいた後は、マッチングに関するご要望を踏まえて、日本公庫がお相手(マッチングの候補)を探します。
- ✓ お相手が詳細資料の開示を希望された場合は、**秘密保持契約を結んだ後に開示します。**詳細資料(決算書や会社案内等)は、**事前に整理しておきましょう。**
- ✓ お相手に関する情報は、**第三者に開示または漏えいしないよう、厳重な管理が必要です。**

▶ お相手探しのポイントを、「事業承継マッチング支援」ページ(日本公庫ホームページ)で紹介していますので、参考にご活用ください。

### 交渉・基本合意

3

- ✓ トップ面談の目的は、**お互いの理解を深め、信頼関係を構築すること**です。事業内容を端的に説明できるよう準備を行い、**お相手からの質問等には親身な対応を心掛けましょう**(あいまいな回答や回答が二転三転することは、信頼関係を崩す要因です。)
- ✓ 意向表明や基本合意のプロセスでは専門的な知識が求められるため、**専門家の支援を受けること**をおすすめします。

▶ トップ面談の留意点(気を付けること等)を、「事業承継マッチング支援」ページ(日本公庫ホームページ)で紹介していますので、参考にご活用ください。

### 譲渡契約の締結

4

- ✓ 譲渡契約を締結する前に、お相手がデューデリジェンス(買収監査)を行います。その際、**多くの資料提出や質問への回答を行う必要がありますが、円滑な譲渡に向け、しっかり対応しましょう。**
- ✓ その後、譲渡契約締結に向け再度交渉を行い、合意した条件を記載した契約書を作成します。**契約後のトラブルを避けるため、専門家の支援を受け、最終条件をしっかりと詰めましょう。**

▶ 専門家の支援をご希望の場合は、日本公庫が「事業承継・引継ぎ支援センター」等を通じて、ご紹介することが可能です。



# 第三者承継に向けた見える化シ

本シートを活用し、お相手に伝える事業の価値や事業の譲渡までに解決すべき経営課題を明確にしましょう。

## 見える化1

決算書等に表れない事業の魅力(アピールポイント)や課題(弱み)を具体的に記入してみましょう。

経営資源	事業の魅力(アピールポイント)	事業の課題(弱み)
商品・製品 サービス	(例) 新鮮な食材を使用した惣菜・弁当を30種類以上取り扱い。	(例) 目新しい商品がない。
顧客・販路	(例) 一般顧客のほか、事業所向けの弁当販売の取引あり。	(例) 販路が広がらない。
人材	(例) 鮮魚・精肉の仕入は、目利き力のある従業員が担当している。	(例) 従業員の高齢化が進んでいる。
店舗・設備	(例) 駅から徒歩3分の立地。肉専用ロースターを備えている。	(例) 建物・設備が老朽化している。
許認可 免許等	(例) 酒類販売の免許あり。当店名物の秘伝の味付けあり。	(例) レシピ化されていない。

⇒ 事業承継マッチング支援申込書の「事業内容」や「アピールポイント」を記載する際に本欄を活用してください。

▶ 身近な支援機関や専門家に、隠れたアピールポイントはないか、課題解決に向けてどうすればよいか等を相談してみましょう。

## 見える化2

優秀な従業員の存在は、事業の評価ポイントの一つです。従業員の情報を一覧にしておきましょう。

氏名の頭文字	年齢 (年代)	性別	勤務 年数	月給	担当業務	保有資格
(例) K・Tさん	50代	男	30年	40万	整備主任(現場のキーマン)	自動車整備士(1級)

# 一ト（譲渡をご希望の方向け）

## 見える化3

借入金の保証や担保等の条件によっては、事前の整理が必要な場合もあります。借入金の状況を一覧にしてみましょう。

### 負債性のある借入金

借入先	残高	金利	保証	担保
(例) ○○信金	1,000万円	2.0%	経営者	自宅

### 負債性のない借入金

借入先	残高	返済条件
(例) 代表者の父	1,000万円	返済期限の設定なし

▶ 身近な支援機関や専門家に、事業の譲渡にあたって支障となる借入がないか確認してみましょう。

## 見える化4

株式や事業用資産の所有が分散している場合、事業の譲渡の支障となる可能性があります。自社の株式や事業用資産の状況はどうなっていますか？

### 株式の整理・集約に関するチェック項目

チェック項目	検討結果	
株主名簿を整備していますか？	はい	いいえ
実際に出資していない親族・知人等の名義になっている株式（名義株）はないですか？	はい	いいえ
株主の所在が不明な株式がある等、株式が分散していないですか？	はい	いいえ
株券を適切に管理していますか？（株券発行会社の場合）	はい	いいえ

### 事業用資産の整理・集約に関するチェック項目

チェック項目	検討結果	
会社の資産と経営者個人の資産が分離されていて、線引きが明確ですか？	はい	いいえ
簿外資産や簿外債務はないですか？	はい	いいえ
事業用資産等（不動産や機械設備等）が第三者の名義となっているものはないですか？	はい	いいえ
事業用資産等（不動産や機械設備等）が担保設定の対象や遺産分割等で争われる対象となっているものはないですか？	はい	いいえ

▶ 身近な支援機関や専門家に、「いいえ」となる項目について、どのように対応すればよいか相談してみましょう。



# 譲渡方針の検討シート

お相手との交渉において重要なことは、「どのような条件で譲り渡したいのか」、「どの条件は譲れないのか」といった譲渡の条件や優先順位を事前に明確にしておくことです。本シートを活用して、譲渡方針を検討しましょう。

## 事業を譲り渡したいと考えたのはなぜですか？（事業を譲り渡す理由）

- (例) お店を残すことで、お客さまに変わらぬ味を届けたい。また、従業員の生活を守りたい。
- (例) 年齢により体力の衰えを感じたため。廃業する場合、工場解体に多額の費用がかかるため、譲渡することで金銭的な負担を減らしたい。

⇒ 事業承継マッチング支援申込書の「事業の譲渡を希望する理由」を記載する際に本欄を活用してください。

## 引退後は、どのように過ごしたいですか？（引退後のビジョン）

- (例) 事業を譲り渡した後も〇年くらいは会社に残って、技術を伝授するなどのサポートをしていきたい。
- (例) 海辺に移住して趣味である釣りを楽しみたい。事業に関与するつもりはない。

## 次の観点で、お相手に希望する条件を書き出してみましょう。

## 優先順位

譲渡の対価	(例) 5ページで算出した金額か、それを少し上回る程度での譲渡を希望する。 (例) 従業員の雇用や取引先との関係を守ることが優先であり、譲渡価格にこだわりはない。	
商品 サービス 取引先	(例) 看板商品の味を守ってほしい。 (例) 販売先には従来通りのサービスを提供してほしい。	
従業員	(例) 従業員の雇用と待遇を維持してほしい。	
商号・屋号	(例) 先代から受け継いだ大切な屋号を残したい。	
その他	(例) 可能な限り早めの譲渡を希望する。	

(注) お相手との交渉において、希望通りとならない場合があることに留意しましょう。

「見える化シート」(8・9ページ)で明確にした経営課題と、その解決方法を考えてみましょう。

譲渡に向けた課題は何ですか。	解決に向けてどのように対応しますか。
(例) 看板商品の惣菜のレシピがない。 (例) 赤字体質であり、収益改善が必要である。	(例) レシピを作り、引継期間を設けるなど計画的に引継ぎを行う。 (例) 原価や経費の見直しを行い、収益面の改善を図る。

本シートで検討した内容も踏まえて、お相手(譲渡先)に希望する条件を書き出してみましょう。

**どのようなお相手が理想ですか。**

※所在地域、事業規模、業種、業歴等、理想とする相手像等  
(例) 地域は東京都内または近郊地域。看板商品の味と従業員の雇用を守ってくれる方。マネジメント経験がある方なら創業者・業界経験がない方でも可。Webマーケティングの知識を有している方であれば、販路を広げることができ、事業展開の幅が広がりそう。

⇒ 事業承継マッチング支援申込書の「相手方に関する希望」、「その他希望条件」を記載する際に本欄を活用してください。

何を譲渡の対象としますか。	譲渡の形態はどうしますか。
(例) 当社の株式の全てを譲渡する。 (例) 厨房機器、什器・備品、レシピを譲渡する。	株式譲渡(全部・一部) 事業譲渡(全部・一部)

⇒ 事業承継マッチング支援申込書の「希望譲渡形態」を記載する際に本欄を活用してください。

**譲渡金額はどれくらいを希望しますか。**

～ 万円程度

**譲渡を希望する時期はいつ頃ですか。**

相手方探しを完了したい時期： 年 月頃  
引継協力を完了したい時期： 年 月頃

⇒ 事業承継マッチング支援申込書の「希望譲渡金額」、「希望時期」を記載する際に本欄を活用してください。



日本政策金融公庫

国民生活事業