

## は し が き

企業経営者の高齢化が進んでいます。その要因の一つとして、後継者不足などを背景に、企業の事業承継が順調に行われていないことが挙げられます。

しかし、事業承継はいつまでも先延ばしにできるものではありません。経営者の平均年齢が60歳程度となっている日本社会において、今後10年の間、事業承継の件数は増加するものと予想されます。

このような現状を受けて、地域金融機関は、従来以上に事業承継支援に力を入れるようになってきました。スムーズな事業承継を促し、企業の存続と発展に貢献するとともに、取引先との関係強化やビジネスチャンスを得ることをその目的としています。

本書は、金融機関の行職員のなかでも、特に渉外担当者に向けて、事業承継支援の重要性および方法を解説した書籍です。法律や税金計算の基本知識に加え、渉外担当者に求められる、「取引先の情報収集」や「信頼関係の築き方」など、より実務的な内容を充実させています。

また、制作に際しては、金融機関で事業承継支援に携わっている方々、その経験のある方々にご執筆をいただきました。

なお、本書は「地域活性化のための金融実務がよくわかるシリーズ」として発刊しています。地域活性化に貢献することは、地域金融機関に課せられた重大な使命です。また、地域の発展は、金融機関自身の収益にもつながります。

本書が、地域社会や地域を支える企業、そして金融機関の発展に資することがあるよう願っております。

2016年5月

経済法令研究会

---

渉外担当者のための



# CONTENTS

---

## 第1章 事業承継支援の基本

- 第1節 事業承継とは……………2
- 第2節 事業承継支援の重要性……………9
- 第3節 渉外担当者の役割……………16

---

## 第2章 ヒアリングによる 事業承継ニーズの発掘

- 第1節 事業承継ニーズの発掘方法……………24
- 第2節 ヒアリングシートを使ったニーズの把握……………32
- 第3節 経営者との会話からのニーズの発掘……………43
- 第4節 発掘したニーズの展開方法……………52

---

## 第3章 書面による現状把握

- 第1節 法人税申告書による把握……………56
- 第2節 株主名簿による把握……………78
- 第3節 定款による把握……………82

---

## 第4章 承継方法の選定

- 第1節 事業承継の3つの方法……………88
- 第2節 親族内承継……………92
- 第3節 企業内承継……………110
- 第4節 M & A……………120

---

## 第5章 事業承継計画策定と進捗管理

- 第1節 事業承継計画策定のステップ……………130
- 第2節 承継方法に応じた計画策定のポイント……………135
- 第3節 進捗管理のポイント……………142

---

## 第6章 経営者・後継者とのコミュニケーション

- 第1節 コミュニケーションがなぜ大切か……………146
- 第2節 経営者とのコミュニケーション……………150
- 第3節 後継者とのコミュニケーション……………153
- 第4節 経営者と後継者のコミュニケーションを促す…157
- 第5節 場面別応酬話法……………160

---

# コラム

● 経営者以外の実権者	5
● 海外のプライベートバンクとの連携	12
● 営業部門と審査部門の連携	19
● 役員退職金	77
● 事業引継ぎ支援センターの事業概要	127
● 外部の支援機関・専門家一覧	166

## 本書の内容に関する訂正等の情報

本書は内容につき精査のうえ発行しておりますが、発行後に訂正（誤記の修正）等の必要が生じた場合には、当社ホームページ（<http://www.khk.co.jp/>）に掲載いたします。

# 第1章

# 事業承継の基本

- 第1節 事業承継とは
- 第2節 事業承継支援の重要性
- 第3節 渉外担当者の役割

事業承継支援って  
必要なの？



## 第 1 節

# 事業承継とは

事業承継支援を学ぶにあたって、事業承継は、企業にとって「必ず」「定期的に」発生する経営課題であることを理解しましょう。さらに基本事項として、何を承継するのか、誰が関わるのか、どのような方法があるのかを押さえることが重要です。

### 01 事業承継とは

この本のテーマである「事業承継」とは、企業の経営権や財産などあらゆるものを、次の世代の後継者に引き渡す取組みのことです。

企業は「ゴーイングコンサーン」、すなわち永遠に継続することが仮定されていますが、人間である経営者には、引退の時期が必ず訪れます。つまり事業承継は、企業にとって「必ず」「定期的に」発生する経営課題なのです。

#### (1) 事業承継の現状

現状、経営者の多くは、事業承継という課題に積極的に取り組んでいないとはいえません。事業承継は長期的な課題ですが、日々の業務や資金繰りに追われることの多い経営者には、自分の引退後のことまで考える余裕がありません。

また、従来、わが国では子供に事業を引き継ぐことが一般的でしたが、子供に引き継ぐことにためらいを感じる経営者が増加しています。企業

経営は難しく、自分の子供にその苦しさや大変さを味わわせたくないと思うからです。近年の目まぐるしい経済変化やグローバル化、大都市圏と地方の国内経済の二極化といった傾向は、企業経営の難しさに拍車をかけています。さらに、自分の負っている経営者保証を子供に引き継がせたくない、という考えや、子供の職業や将来は子供自身に考えてほしい、という考えを経営者が持つ場合、子供への承継は一層難しくなってしまう。

また、自分が死んでしまっても、子供たちが何とかしてくれるだろう、と思っていて事業承継に全く無関心な経営者もいます。

全体として経営者が事業承継という課題に積極的に取り組んでこなかった結果として、わが国企業の経営者交代率の低下および経営者の高齢化という傾向が明確に表れています（図表 1-1 参照）。

## （2）企業からみた事業承継対策の重要性

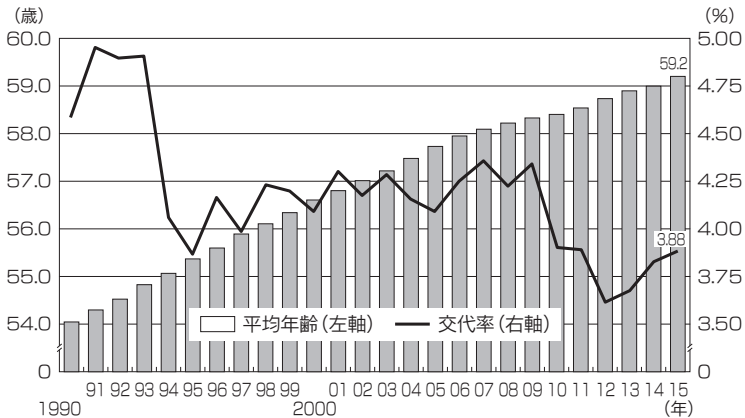
事業承継は「必ず」「定期的に」発生する経営課題であり、避けて通ることはできません。

「定期的に」発生するといっても、30年、40年先になるであろう企業から、数年のうちに承継しなければならない企業まで、さまざまです。ただし、2015年の経営者の平均年齢が60歳に達しようとしている（図表 1-1 参照）ことと、70歳くらいまでに引退したいとする経営者が多いことを踏まえて考えると、事業承継が今後10年の間に行うべき、重要な経営課題になっている企業が多いといえます。

さらに、事業承継対策を考えるにあたっては、承継までの時間の余裕があるほど選択肢が増えます。その観点からも、経営者にとって先延ばしにせず取り組むべき課題なのです。

なお、たとえ経営者が若くても、事故等で突発的に経営を行えなくなってしまうことがあります。経営者が急遽不在になったとしても、事業活動はストップできませんし、従業員の生活もあります。こうしたリスクに対応するために、実際の承継はかなり先という場合であっても、経営

● 図表 1-1 事業承継の現状  
 — 経営者交代率が低下し、経営者が高齢化している



出典：株式会社 帝国データバンク「全国社長分析 (2016年)」

者は常に後継者を誰にするか、考えておくべきです。

## 02 経営・財産・意志の承継

事業承継で承継するものは、一般的に「経営・財産・意志」の3つに分けることができます。

### (1) 経営の承継

「経営」とは、経営権、すなわち経営をすることの承継です。具体的には、株主権・業務執行権・経営能力などのことを指します。

株主権は、持株割合に応じて発生する、さまざまな権限のことです。そのなかでも、後継者が経営者となり会社の方針を決定するためには、議決権をどれだけ保有しているかが重要です。後継者が決定権を持てるよう、株式を承継することが望ましいといえます。

業務執行権は、会社運営上の決定権や会社財産の処分権など、経営にあたってイニシアチブをとるための権限のことです。業務執行権は株主権を持つ人から付与されることもあり、必ずしも株主権を持つ人と業務



## 【執筆者紹介】

**飯島 洋平**（いいじま ようへい）（第5章を担当）

八十二銀行 法人部 コンサルティング営業グループ 調査役

**加川 博啓**（かがわ ひろもと）（第2章を担当）

中国銀行 金融営業部 プライベート・バンキング・デスク 調査役  
公認会計士

**清水 至亮**（しみず よしあき）（第1章を担当）

静岡県事業引継ぎ支援センター 統括責任者

**中田 英智**（なката ひでとも）（第6章を担当）

株式会社ディレクト 代表取締役  
中小企業診断士

**吉岡 一**（よしおか はじめ）（第3章を担当）

株式会社 とみん経営研究所 事業承継・相続支援担当 シニアコ  
ンサルタント

**吉田 直樹**（よしだ なおき）（第4章を担当）

広島銀行 個人営業部 プライベートバンキング推進室 チーフプ  
ライベートバンカー

※記載順序は50音順。

※いずれも執筆当時。

---

## 渉外担当者のための 事業承継がよくわかる本

---

2016年5月15日 初版第1刷発行

編者 経済法令研究会  
発行者 金子幸司  
発行所 (株)経済法令研究会  
〒162-8421 東京都新宿区市谷本村町3-21  
電話 代表 03(3267)4811 制作 03(3267)4823

〈検印省略〉

---

営業所／東京 03(3267)4812 大阪 06(6261)2911 名古屋 052(332)3511 福岡 092(411)0805

---

イラスト／しまだいさお カバーデザイン／有限会社ねころの一む（高久真澄）  
制作／北脇美保 印刷／あづま堂印刷(株)

---

© Keizai-hourei kenkyukai 2016 Printed in Japan

ISBN978-4-7668-3312-6

### “経済法令グループメールマガジン” 配信ご登録のお勧め

当社グループが取り扱う書籍、通信講座、セミナー、検定試験情報等、皆様にお役立ていただける情報をお届け致します。下記ホームページのトップ画面からご登録いただけます。

☆ 経済法令研究会 <http://www.khk.co.jp/> ☆

定価はカバーに表示してあります。無断複製・転用等を禁じます。落丁・乱丁本はお取替えします。