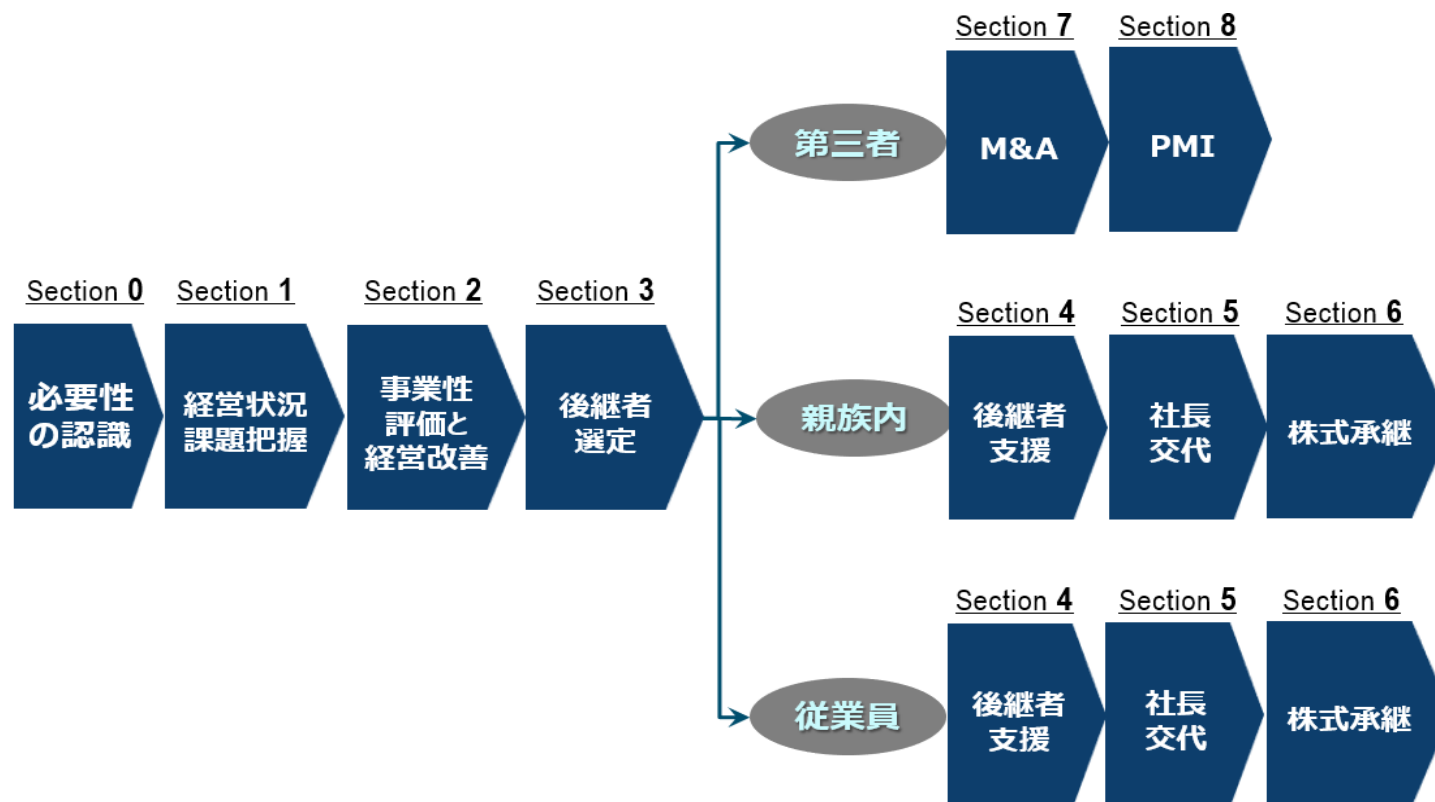


一般社団法人中小企業診断協会  
事業承継支援業務と知識体系  
【2023年度版】

中小企業診断協会  
事業承継支援業務と知識体系  
【2023年度版】

一般社団法人 中小企業診断協会

# 事業承継支援業務と知識体系 全体像



**一般社団法人中小企業診断協会**  
**事業承継支援業務と知識体系**  
**【2023年度版】**

**【Section 0】事業承継の必要性の認識**

経営者との対話		
	現経営者の認識・相談	
	後継予定者に引継ぐ意識がない相談	現経営者の想い、後継予定者の想いの確認する。(M&Aも視野)
	経営を引継げる人材がいない認識・相談	現経営者の求める人材確認。後継候補となる人材が誰だと考えるか聞いてみる。
	経営者の健康・高齢に関する不安の確認	経営者の健康・高齢に関する不安について確認する。
	後継者からの相談	
	経営者が事業を承継しようとする不安の相談	経営者が事業を承継しようとする不安・不満がないか確認する。
	経営陣、幹部社員、従業員からの相談	
	会社の現状・将来への不安の相談	会社の現状・将来への不安・不満がないか確認する。
	家族からの相談	
	経営者が社長継続への不安の相談	経営者が社長継続への不安がないか確認する。
	経営者が認識しない高齢への不安の相談	経営者の高齢化に関する不安の確認する。
	経営者が自ら気づかない健康不安の相談	経営者の健康に関する不安がないか確認する。
経営者の考えの把握		
	経営者の会社の現状・将来への思いをヒアリング	
	会社の現状認識の確認	会社の現状の経営状態の認識を確認する。
	会社の将来展望の確認	会社の将来展望を確認する。
	会社の現状・将来への関与の意思を確認	会社の現状や将来にどこまで関与していく意思があるかを確認する。
	事業承継の意思の確認	事業承継の意思を確認する。
BCPの提案と作成		
	経営者、経営陣とBCPの提案と作成	
	BCPの提案の必要性	BCPの提案の必要性を説明する。
	BCPの作成	様々なリスクを想定、対応策を計画化の中で、経営者の高齢化のリスク対応も共に考える。
	事業承継計画の策定の提案	経営者の高齢化リスク対応の一環として事業承継計画の策定を提案する。

**【Section 1】現状把握**

情報の事前入手		
	支援者として必要な情報入手	
	業界動向	インターネット、書籍等、業種別審査事典などから業界動向を入手する。
	法制度	業界における法制度を事前に勉強して理解しておく。
	会社情報の事前入手	金融機関・商工会議所・商工会からの依頼の場合、事前に会社の基本情報及び非公式な定性情報を入手しておく。
初回面談の実施		
	事業承継支援プロセスの説明	
	事業承継支援全体像の説明	事業承継支援の開始から終了までの流れ、おおよその期間、想定される費用等を説明する
	支援の開始から終了までの流れ	現状把握、後継者の選定から、株式承継またはM&Aまでの全体像を説明する。
	関与が想定される専門家等の説明	どのような局面で、どのような専門家が関与するかを説明する。
	支援者の位置付けと役割の説明	様々な専門家が関与するなかで、支援者の位置付けと役割を説明する。
	業法上の制限事項	業法上、自分が行うことのできない業務を説明する。
現経営者へのヒアリング		
	現経営者へのヒアリング	
	会社基本情報	本社の所在地と従業員数、事業内容、提供する製品・商品・サービスなど基本情報の質問を行う。
	沿革・社歴	創業のきっかけ、沿革、社歴についてヒアリングを行う。
	後継者候補の有無	後継者候補の有無を確認する。
	事業承継支援専門家との契約の締結	
	秘密保持契約の締結	秘密保持契約を締結する。
	業務委託契約の締結	支援業務の内容、方法、期間、報酬金額、補償責任等を記載した契約を締結する。

**一般社団法人中小企業診断協会**  
**事業承継支援業務と知識体系**  
**【2023年度版】**

会社の基本情報の把握	
ヒアリング項目の関係書類の入手	
沿革・社歴	創業のきっかけ、沿革、社歴や過去の変遷を整理し、文書化する。
親族関係図の入手	経営者を中心とした親族関係図（血族・姻族ともに父母・兄弟姉妹・孫・叔父叔母・いとこ程度まで）を入手する。
法人の商業登記	
登記書類の入手	商業登記簿謄本（履歴事項全部証明書）を入手する。
法人の定款	
定款の入手	定款を入手する。
株券発行の有無	株券が発行されているかどうかを確かめる。
譲渡制限の有無	株式の譲渡制限があるかどうかを確かめる。
売渡請求の定め有無	相続や合併によって譲渡制限付株式を取得した者に対し、株式の売渡しを請求することの旨の定めを確認する。
優先株式	優先（又は劣後）して配当・残余財産を受け取る株式が発行されていないか確かめる。
議決権制限株式	無議決権など議決権制限株式が発行されていないか確かめる。
取得請求権付株式	株主が株式取得を請求する権利がある株式が発行されていないか確かめる。
取得条項付株式	会社がその株式を取得する株式が発行されていないか確かめる。
全部取得条項付種類株式	会社が株式全部を強制的に取得する株式が発行されていないか確かめる。
拒否権付株式	重要事項を否決できる株式が発行されていないか確かめる。
役員選任権付種類株式	種類株主総会で役員を選任解任できる株式が発行されていないか確かめる。
属人的株式	剰余金や残余財産の配当、議決権に関して株主ごとに異なる取扱いができる株式が発行されていないか確かめる。
財務内容の把握	
決算書及び申告書の入手	直近3年分の法人税申告書、決算書、勘定科目明細など財務書類一式を入手する。
経営指標分析の実施	決算書等を入手し、安全性、収益性、成長性の分析を行う。
組織の把握	
役員構成の把握	人数、年齢・職歴・社歴、組織内の主な役職とその役割・機能、直近3年の選解任の状況を把握する。
組織図の入手	経営者との親族関係、社歴、年齢等を付記した氏名入りの組織図を入手する。
資本関係図の作成	子会社や関係会社、オーナーが所有するグループ会社がある場合、資本関係図を作成する。
株主総会	
株主総会の現状	株主総会は実際に開催されているか、開催されている場合は誰が出席しているか質問する。
株主総会議事録の査閲	過年度の株主総会議事録を入手し、レビューする。
株主名簿の入手	株主氏名、持株数、取得時期、経営者との関係、株主の法定相続人氏名等を付記した株主名簿を入手する。
株主名簿の作成	株主名簿が無い場合は作成を依頼する。
株主名簿のチェック	株主名簿をから、株主の状況を把握する。（発行済株式総数、株主名簿と各株主の所有株数など）
株主の実在性	個人株主では死亡していないか調べ、死亡している場合は株式の相続人を確認する。
従業員持株会	従業員持株会が安定株主となっているか調べる。
特別決議要件	誰に、どのグループに3分の2以上の議決権があるかを確認する。（特別決議・・・事業譲渡の承認、旧称・新設合併等、解散など）
普通決議要件	誰に、どのグループに過半数の議決権があるかを確認する。
直系親族	親子などの直系で、どれだけ株式を保有しているかを確認する。
安定株主	安定株主の持株比率を確認する。
1%以上の株主の有無	株主総会において議案提案ができるので、1%以上所有する株主が誰か確かめる。
3%以上の株主の有無	役員の解任請求、会計帳簿閲覧権があるので、3%以上所有する株主が誰か確かめる。
少数株主と会社との関係	会社経営上、安定株主とみることができるかどうかを確認する。
反対勢力となる少数株主の有無	他の反対勢力と合算して、3分の1以上の議決権があるかを確認する。
少数株主からの株式買取の必要性	株式買取を検討する。
株主との連絡	株主総会の案内が届いているか確認する。
名義株の有無	名義株があるかどうかを調べる。
同族内での争い	同族内で争族の可能性はないかどうかを調べる。

**一般社団法人中小企業診断協会**  
**事業承継支援業務と知識体系**  
**【2023年度版】**

財務内容の把握		
	決算書の理解	
	貸借対照表および損益計算書	直近の決算書（貸借対照表、損益計算書）をレビューし、財政状態および経営成績の現状を質問する。
	資産の把握	
	現金	現金の保有水準を確認する。
	売掛金	回収不能なものがないかを調べる。
	受取手形	不渡りとなるリスクはないかを調べる。
	短期貸付金	回収可能かどうかを調べる。
	不動産	実勢価額、相続税評価額を調べる。有休不動産がないかを調べる。
	機械設備	減価償却不足、陳腐化の程度、新規設備投資の必要性を調べる。
	長期貸付金	回収可能かどうかを調べる。
	有価証券	処分可能かどうかを調べる。
	保険積立金	被保険者、受取人を調べる。保険会社に依頼して解約返戻金の金額を評価する。
	簿外資産	帳簿にない資産及び負債を把握する。
	負債の把握	
	買掛金	支払サイトを確認する。
	支払手形	支払サイトを確認する。
	リース契約	解約不能のリース債務があるかを調べる。
	簿外債務	簿外負債（不良債権、不良在庫、退職給付債務など）がないかを質問する。
	銀行借入金	借入先、調達コスト等の契約内容を金融機関ごとに調査する。
	保証債務	第三者または現経営者の債務保証を行っているか確かめる。
	役員借入金	借入金となっている理由を確認する。
	純資産の把握	
	資本金の額	中小企業として、資本金の額が妥当かどうかを確認する。
	自己株式	自己株式の有無を確認する。
	配当金	株主資本等変動計算書をレビューし、配当金の有無、金額を確認する。
	法人と現経営者個人との関係	
	現経営者個人の不動産	経営者名義の不動産等が、事業用資産に含まれているか確認する。
	現経営者個人に対する貸付金	経営者に対する貸付金があれば、回収可能性を検討する。
	現経営者個人からの借入金	経営者からの借入金があれば、返済可能性を検討する。
	現経営者個人からの借入金のDES	業績不振の場合には、借入金と新株発行のDESを検討する。
	現経営者個人からの借入金の債務免除	繰越欠損がある場合には、現経営者個人からの債権放棄（法人の債務免除）を検討する。
	保険・金融商品	会社名義の保険・金融商品の資料を入手する。
	会社が使用している現経営者個人の資産	会社が事業にて使用している現経営者個人の資産を把握する。
	債務保証	現経営者が負担している経営者保証を確かめる。
	定量的な経営分析	
	定量的分析と調査	業種別の特性を考慮して財務分析を行い、指数が変動した原因を質問する。
	過年度推移	直近3年間の貸借対照表、損益計算書の推移表を作成する。
	収益性分析	対売上高利益率、対資本利益率、損益分岐点分析、損益分岐点感度分析などの分析を行う。
	安全性分析	短期安全性、長期安全性、資本構造を分析する。
	効率性分析	不良在庫の発生・売上債権の未回収・不要な有形固定資産の保有などの問題点をあぶりだす。
	生産性分析	労働生産性・資本生産性の分析を行う。
	キャッシュフロー分析	フリーキャッシュフロー・資金繰りの分析を行う。
	成長性分析	売上高伸び率、経常利益伸び率などを求め、事業は成長しているのかを分析する。
	労働生産性	労働生産性の指標を同業種企業と比較する。従業員構成、役員構成、人件費、労働生産性などの分析を行う。
	ベンチマークとの比較	「中小企業経営診断システムMcSS」を利用して分析する。
専門家による支援体制の構築		
	支援チームの編成	
	協力専門家の候補選定	支援先に必要と思われる専門家を選定し、支援可能かどうか提案前に問い合わせを行う。
	専門家の決定	選定した専門家候補の役割や条件を説明して、同意を得る。既存契約ある専門家との関係に注意する。
	各専門家への協力依頼	それぞれの専門家に対し、企業概要、必要なサービス、条件等を説明し、支援を依頼する。
	支援体制図表の作成	どの部分をどの専門家が担当するのか、全体管理は誰が行うのか等を記載した支援体制図または表を作成する。
	各専門家との契約の締結	
	秘密保持契約の締結	秘密保持契約を締結する。
	業務委託契約の締結	支援業務の内容、方法、期間、報酬金額、補償責任等を記載した契約を締結する。
キックオフミーティングの実施		
	ミーティングの準備	
	ミーティング内容の検討	ミーティングにて確認・決定・連絡すべき事項、配布資料等を検討し、各専門家の理解を得る。
	出席者の確認	支援先の出席者が誰か経営者に確認する。
	日程・会場調整	ミーティングの日時・場所を設定する。
	ミーティングの実施	支援者が進行役となり、ミーティングを実施する。
	専門家との協働	
	弁護士	定款の変更や種類株式に関する法的課題等について、協働を開始する。
	司法書士	登記に関して、協働を開始する。
	税理士	株式評価や相続に関して、協働を開始する。

**一般社団法人中小企業診断協会**  
**事業承継支援業務と知識体系**  
**【2023年度版】**

**【Section 2】事業性評価と経営改善**

事業内容の把握		
	製品・商品・サービス	
	売上構成	製品・商品・サービスの売上構成を確認する。
	製品・商品・サービスの内容	カタログ・パンフレットを入手し、製品・商品・サービスの内容や特徴について説明を受ける。
	開発状況	新製品・新商品・新サービスの開発はどのように取り組んでいるか質問する。
	付随サービス	アフターフォローやメンテナンスなど付随サービスがあるか質問する。
	ビジネスモデル	現在のビジネスモデル、構築の背景、強み・弱み・機会・脅威を質問し、整理する
	業務プロセス	
	業務フロー	製品・商品・サービスを提供するまでの一連の業務プロセスを業務フロー図として図解する。
	社内規定	社内規定、手順書、マニュアル、チェックリストなどの入手して閲覧する。
	業務品質	5S、QC活動などの実践状況を質問し、経営品質を高める活動、（コスト削減）の取り組みが行われているかどうか確認する。
	主な取引先	必要な情報を入手あるいは質問し、整理する。 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 主要な取引先の会社情報</li> <li>・ 主要な取引先の取引内容</li> <li>・ 主要な取引先の発注構成比率</li> <li>・ 主要な取引先の変遷</li> <li>・ 取引先の特長</li> <li>・ 取引において重要視している点</li> </ul>
	主な販売先	必要な情報を入手あるいは質問し、整理する。 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 主要な販売先</li> <li>・ 主要な販売先の取引内容</li> <li>・ 主要な販売先の販売チャネル</li> <li>・ 主要な販売先の売上/利益構成比率</li> <li>・ 主要な販売先の変遷</li> <li>・ 顧客構成や属性での特徴</li> </ul>
	経営資源の概要の把握	
	有形固定資産の把握	会社の競争力の厳選となっている有形固定資産（機械設備など）は何か、現経営者の考えを質問する。
	人的資源と知的資産の概要	強みとなる人材、知的資産の概要について、現経営者の考えを質問する。
	構造資産の概要確認	組織（仕組み）に定着している資産の概要について確認する。
	関係資産の概要確認	ネットワークに関する資産の概要について確認する。
	自社製品・サービス	自社製品・商品・サービスの強みは何か、現経営者の考えを質問する。
	リソース・バースト・ビュー	競争優位の源泉となっている経営資源が何か、現経営者の考えを質問する。
現経営者・従業員の経営理念及び経営方針の理解		
	現経営者の経営理念の明文化	
	経営理念の明文化	会社との関係性へのヒアリングや社史を探るなどにより、これまでの経営理念を理解する。
	社史の作成	社史をつくることにより、現経営者の考えを明文化する。
	創業時の経営理念の確認	
	創業前の仕事、個人状況、社会情勢等	創業に至る想いに影響した事情を質問する。
	創業の目的	創業者（現経営者でなければ先代経営者）はどのような経緯で、何のために創業したのかを明らかにする。
	創業者の価値観・夢	創業者の価値観や夢はどのようなものであったのかを明らかにする。
	社会環境との整合性	創業当時の社会環境や事業環境はどのようなものであったのかを知り、経営理念はその環境に適合したものであったのかを分析する。
	創業事業との整合性	創業事業は経営理念を体現したものであったのかを明らかにする。
	経営理念の浸透と機能	創業初期において、経営理念が関係者にどのように浸透し、どのように機能して事業が発展していったのかを質問する。
	現在の経営理念	
	経営理念の現状	経営理念は変更なく存在意義を維持することができたのか、また変更したことがあるのかを質問する。
	経営環境との適合性	現在の経営理念・経営方針が現在の経営環境に適合しているかを検討する。
	社会への適合性	経営理念・経営方針が、法律や社会の考え方などに適合しているかを検討する。
	顧客・取引先からの支持・信頼	経営理念が顧客・取引先・従業員に支持されているかを検討する。
	現経営者による経営理念の実践	
	経営への寄与	経営理念が、最終的な判断基準・会社の存在意義となっていたのか、また経営に對しどのような効果があったのかを質問する。
	経営者の実践度	経営者自身は経営理念に沿った行動を行っていたか質問する。
	理念の浸透策	経営理念を組織に浸透させるためにどのような方策をとっていたか質問する。
	現経営陣の価値観理解	各経営陣へヒアリングを行い、個人の価値観を確認する。
	従業員に対する経営理念・経営方針の浸透度	
	従業員へのインタビュー	状況が許せば従業員へのインタビューなどを行う。
	理念の体現	従業員は経営理念を体現した行動を行ってきたか確認する。
	入社理由	新入社員は入社時に経営理念を理解した上で入社したか確認する。
	後継候補者の理解・納得性	後継者の価値観、後継者が今後行っていきたい事業と経営理念はマッチしているかを分析する。
	従業員の理解・納得性	現従業員のみならず、今後の採用したい人材に受け入れられるものであり、人材獲得に繋がるかを分析する。
	将来の経営環境との適合性	
	社会への適合性	経営理念が今後の社会の考え方に通用するものであるかを検討する。
	政治・法制度など	経営理念が今後の法律や社会制度に適合しているかを検討する。
	経済・労働環境	経営理念が今後の経済環境や労働環境に適合しているかを検討する。
	経営理念の普遍性	今後の経営環境の変化を予測し、現在の経営理念を将来にわたって継続させるべきかどうかを検討する。
	経営理念の見直しの支援	
	時系列での経営理念の確認	創業から現在までの事業環境・社会環境の変化と、それに対する経営理念の機能・適合性を検証する。
	現経営者と後継候補者とのギャップ調整	現経営理念から受け継いでいくべき考え、変革する必要がある考えを明らかにし、新経営理念作成の支援を行う。
	経営理念の大切さに関する啓発	新旧経営者の経営理念に対する考えが浅い場合は、経営理念の重要性についてレクチャーする。



# 一般社団法人中小企業診断協会

## 事業承継支援業務と知識体系

### 【2023年度版】

外部経営環境の把握	
外部経営環境の概要の調査	
社会環境・法制度など	事業に影響を及ぼす社会環境の変化や、改正が予想される法制度を調査する。
業界動向	事業の業界の環境変化について調査する。
市場成長	市場は成長しているか、縮小傾向か調査する。
自社と外部経営環境の関係	自社の業績に最も影響を与える外部要因は何か調査する。
業界構造	業界の需要構造や流通構造に大きな変化はあるか調査する。
マクロ環境分析ツールの使用	PEST分析などのフレームワークを使用してマクロ環境を分析する。
ミクロ環境分析ツールの使用	5フォース分析、3C分析などのフレームワークを使用してミクロ環境を分析する。
今後の外部経営環境の予測	分析した結果に基づき、将来の事業環境の予測を行う。
競合他社の調査	
競合他社	業界の主な競合他社を調査する。
競争戦略	競合他社に対抗するために、どのような競争戦略をとっているか質問する。
差別化要因	競合他社の製品・サービスとの違いは何か、その違いを生み出している秘訣、ビジネスモデル・仕組みは何か質問する。
業界の順位	業界のトップ企業はどこか、目標としている企業はあるか、業界の市場占有率を質問する。
仕入先との関係	
主な仕入先	業界の主な仕入先はどこか質問する。
協力工場、外注先	業界の主な協力工場、外注先はどこか質問する。
仕入先との関係性	重要な仕入先とどのような関係構築を行っているか、重要な仕入先との関係は何年続いているのか質問する。
販売先との関係	
主な得意先	業界の主な得意先・顧客はどこか質問する。
顧客満足度	顧客からの評価、何に満足されているのかを質問する。
提供価値	顧客の関心事・課題は何か、顧客に提供している価値は何か、顧客が製品・サービスを買う理由は何かを質問する。
提供価値の測定	顧客提供価値を測定する指標がないか質問する。
顧客の理解	顧客ニーズに変化はあるか質問する。
新規開拓	どのように新規顧客を開拓しているか質問する。
代替品の脅威	
代替品の検討	業界技術の代替技術、製品やサービスの資料があれば入手する。
技術革新	技術革新や規制緩和など大きな変化はあるか調査する。
新規参入	業界への新規参入は多いか質問する。
海外からの輸入品	海外輸入品との差別化はどのようにしているか質問する。
模倣可能性	自社の優位性が他社に模倣されるリスクはあるか検討する。
海外展開	海外展開は検討しているか、そのターゲット市場、製品・サービス戦略、販路開拓などを質問する。
知的資産の全体像の把握	
知的資産の整理	
知的資産の全体像	知的財産・製品開発力・技術力・販売力・サービス力・ノウハウ・ブランド力など強みとなる知的資産は何か、質問する。
知的資産の把握の重要性	競争力の源泉である知的資産とその活用方法を質問したうえで、存続させるべき知的資産が何か検討する。
製品・商品・サービスの強みと弱み	商品・サービスの強みと弱みを検討する。
強みとなる知的資産の検討	強みを生み出している理由（背景）は何か？顧客になぜ選ばれるのかという観点で知的資産が何か検討する。
解消すべき弱みの検討	弱み（経営課題）となっている原因（背景）は何か？解消できるかどうかを検討する。
その他の知的財産	
ブランド力の確認	競合する他社と比較してブランド力を比較確認する。ブランドの構築を検討する。
営業秘密の確認	特許等をあえて取らない製造ノウハウなど競争優位性を保っている営業秘密があるかどうか質問する。
知的財産権	
知的財産権の所有及び申請を確認	事業に必要な特許権・実用新案権・意匠権・商標権の登録が申請されているか、所有する知的財産権を実在性を確認する。
特許侵害の確認	他社の知的財産権を侵害するおそれがないか質問する。
構造資産の把握と承継	
業務フローの見える化	
業務フロー図の作成	どこで競合と差別化、どのように顧客価値の創造につながっているかを再確認する。
商品企画力の確認	独自の商品企画力、顧客価値向上のための企画力優れているか、優れているところを確認する。
商品企画業務の検討	商品企画業務の仕事の流れを俯瞰し、業務上のムリ・ムダがないか、ボトルネックの原因はどこにあるのか見つける。
仕入れルートの確認	独自の仕入れルートもっているか確認する。
仕入業務の検討	仕入業務の仕事の流れを俯瞰し、業務上のムリ・ムダがないか、ボトルネックの原因はどこにあるのか見つける。
製造・加工技術力の確認	製造・加工技術力優れているか、優れているところを確認する。
製造・加工業務の検討	製造・加工業務の仕事の流れを俯瞰し、業務上のムリ・ムダがないか、ボトルネックの原因はどこにあるのか見つける。
営業担当者に対する教育の確認	販売担当者の教育に力を入れているか確認する。
営業担当者の提案力の確認	営業の提案能力があるか、優れているところを確認する。
営業の業務フローの検討	営業の仕事の流れを俯瞰し、業務上のムリ・ムダがないか、ボトルネックの原因はどこにあるのか見つける。
短納期対応力の確認	短納期対応力に優れている点があるか確認する。
物流対応力の確認	物流対応力優れているか、優れているところを確認する。
顧客サービスの確認	販売後のフォロー、リピートを促す仕組み、工夫があるか確認する。
顧客サービス業務の検討	顧客サービス業務の仕事の流れを俯瞰し、業務上のムリ・ムダがないか、ボトルネックの原因はどこにあるのか見つける。
構造資産の把握	
ムダの少ない管理手法	ムダの少ない管理手法となっているか確認する。
管理手法のマニュアル化	管理手法のマニュアル化できているか確認する。
採算管理の徹底	商品別、件名別の採算性分析ができているか確認する。
改善の文化・仕組み	改善していく文化、仕組みはあるか確認する。
営業情報の共有化	営業情報を共有化する、活かすツールの整備、仕組みはあるか確認する。
顧客データベース化	顧客のデータベース化できているか確認する。
外部への情報発信	WebサイトやSNSなども活用して、外部へ情報発信できているか確認する。
構造資産の承継方法	
管理ツールの整備と共有	管理ルール、情報共有化する仕組みを構築できていない場合は、仕組みを構築し、その承継方法を検討する。
管理手法のマニュアル化	管理手法のマニュアルの構築できていない場合は再構築を検討し、その承継方法を検討する。
外部への情報発信	WebサイトやSNSによる情報発信ができていない場合は仕組みを構築し、その承継方法を検討する。

# 一般社団法人中小企業診断協会

## 事業承継支援業務と知識体系

### 【2023年度版】

関係資産の把握と承継	
関係資産の把握	
顧客からの信用、つながり	顧客から頼りにされている、信用されているのはどのようなことが確認・見える化する。
経営者の人脈	経営者の人脈を質問する。
現経営者の人脈の活用	誰に何を聞くのか、どんな時に頼ればいいのかを質問する。
現経営者にプライベートな人脈	プライベートに頼ることができる人脈を質問する。
取引先・協力先との人脈	取引先・協力先との人脈を質問する。
資金調達力	複数の資金調達ルート先を持っているか確認する。
関係資産の承継方法	
後継者へ承継すべき人脈	後継者が承継すべき人脈を質問する。
経営者の人脈の継承	後継者への人脈の継承 計画的に行われているか確認する。弱い場合は人脈継承計画を検討する。
後継者の人脈構築	後継者がどのように人脈を構築しているか質問する。人脈構築が進んでいない場合はその方法を検討する。
地元関係部門からの紹介	金融機関、商工会議所などの関係部門から紹介があるなど人脈強化が進んでいるか、進んでいない場合はその方法を検討する。
人的資源の把握と承継	
組織構造の現状	
組織図	組織図を作成し、組織構造の現状を理解する。
組織構造の理解	組織構造が、分権型か集権型か、事業部制組織か機能別組織なのか理解する。
人事システム	人事・評価・教育のシステムを確認する。
業績評価と報酬	業績評価と報酬の決定システムを調査する。
組織構造との権限・責任	各人の職務の範囲や権限・責任の大きさを確認する。
組織文化（風土）の現状	
自社の組織文化（風土）	組織文化（風土）を把握、確認する。
従業員の意識	従業員等にインタビュー実施し、組織文化（風土）に対する考え方を質問する。
従業員構成	
従業員名簿	従業員名簿を入手する
従業員の職務	各組織における従業員の年齢構成と人数、役職・役割、保有する資格を整理する。
従業員の年齢や勤務年数	高齢者に偏っている場合、人材不足、退職給付債務の有無を確かめるため、従業員の年齢別構成や勤務年数別構成を確認する。
キーパーソン	事業継続に不可欠なキーパーソンは誰かを質問する。キーパーソンが継続して勤務することができそうか質問する。
能力ある幹部従業員	能力のある幹部いない場合、内部で育てるか、外部から招聘するかの検討する。
給料・待遇の現状	人材確保は他社との競争でもあるので、賃金・給料体系について同業他社と比較・検討する。
従業員教育	従業員教育の方針、内容はどのようなものが質問する。
従業員の満足度	社員の定着率、満足度、モラル・モチベーションの大きさはどの程度か、質問する。
従業員のコミュニケーション	従業員間、経営者層と従業員間のコミュニケーションは良好であるか質問する。
非正規労働者の人数	有期契約労働者の契約年数を確認する。
人員削減の必要性	削減すべきと判断された場合、多額の早期退職金の支払いともなるため、人員削減の必要性など検討する。
従業員の技術・ノウハウ・営業力	優位性ある技術伝承できているか、継承・共有化の仕組みはあるか確認する。
従業員の能力の把握	高い技術・技能・ノウハウを持つ従業員が誰か、従業員に必要な技能やスキルはどのようなものが質問する。
従業員の能力への依存度	従業員のもつノウハウ・技術などを評価する。特徴ある従業員の技術・技能に頼っていないか確認する。
国家資格の有資格者	事業運営に必要な国家資格を有する有資格者は誰か、その有資格者への依存度を確認する。
従業員の技能伝承	従業員が持つ技術・ノウハウはこれまでどのように伝承されてきたのか質問する。
製造・加工技術力の確認	従業員の持つ製造・加工技術力優れているか、優れているところを確認する。
製造・加工業務の検討	従業員の持つ製造・加工業務の仕様の流れを俯瞰し、業務上のムリ・ムダがないか、ボトルネックの原因はどこにあるか見つける。
営業担当者の営業手法の確認	営業担当者が組織的に活動を行っているか、個人で活動を行っているか、営業手法を質問する。
営業担当者と特定顧客との関係	営業担当者が特定の顧客と密接な人間関係を持っており、退職と同時に取引関係が奪われてしまわないか、検討する。
現経営者の能力	
リーダーシップ	現経営者がトップとして従業員を引っ張っていく能力を有していたのかを質問する。
経営革新能力	現経営者が環境変化に対応して経営革新を行っていたか質問する。
経営知識	現経営者が法律、経営管理、業界、製品などに対する知識を有していたか質問する。
営業能力	現経営者が特定の顧客や取引先と関係を持っていたか質問する。
業界内の地位	現経営者の業界団体における地位、影響力を質問する。
経営者のカリスマ性、営業力	現経営者のカリスマ性、営業力はあったのか、それに頼っていなかったか質問する。
経営者個人への依存度	営業能力・取引先との関係、技術などが経営者一人に依存したものであるのかを調査する。
親族役員との処遇検討	親族が役員として残る場合、後継者のリーダーシップに悪影響がないか検討する。
人事労務コンプライアンス	
社会保険労務士との連携	労働法関係は、社会保険労務士と協業する。
未払い残業代などの簿外債務	経営者交代によって隠されていた問題が顕在化しないか確認する。
偶発債務	安全配慮の義務違反に問われるような偶発債務はないか調査確認する。
コンプライアンスに関連する評判	評判の悪化が発生すると多額の損失が発生するリスクはないか確認する。
法定労働時間・法定休日	法定労働時間・法定休日守られているか確認する。
労使協定	36協定などの労使協定が結ばれているか、不備がないか確認する。
就業規則	就業規則に労働時間の定め記載等不備がないか確認する。
割増手当	法定労働時間を超える割増手当の支給を確認する。
管理監督者の規定の状況	管理監督者の規定が守られているか確認する。
労働災害・パワハラ・セクハラ状況	休職率や退職率の現状、重大な労使トラブルが隠されていないか調査する。
労働保険・社会保険加入状況	未加入なら過去2年間分請求の可能性があり、労働保険・社会保険加入状況を確認する。
退職給付債務	後継者が現経営者から引き継ぐことになる債務であり、退職給付債務の金額を確認する。
就業規則	就業規則において労働法上の必要規定が整備されているか確認する。
人材育成・教育	
人材育成の仕組み・体系化	人材育成の仕組み、体系化あるか確認する。
経営幹部育成	経営幹部への教育、育成できているか、制度、仕組みはあるか確認する。
管理・監督者への教育・育成	管理・監督者への教育、育成できているか、制度、仕組みはあるか確認する。
一般従業員への教育・育成	一般従業員の教育、育成できているか、制度、仕組みはあるか確認する。
パート、アルバイトへの教育	パート、アルバイトへの教育、育成できているか、制度、仕組みはあるか確認する。
外注先への指導、徹底	外注先へ運用ルール、規格などの指導、徹底ができているか、仕組みはあるか確認する。
人的資産の承継方法	
後継者の経営力向上	後継者の経営力向上できていない場合は、後継者の経営力向上を行い、その承継方法を検討する。
スタッフ、重要部門の採用・育成	重要部門の人材の採用・育成は検討できていない場合は、キーマンの採用・育成を行い、その承継方法を検討する。
技術・デザイン力	独自技術、デザイン力あるか、うまく活用できていない場合は、改善策を検討し、その承継方法を検討する。
ITリテラシー、Web対応力	ITリテラシー、Web対応力あるか、うまく活用できていない場合は、改善策を検討し、その承継方法を検討する。



**一般社団法人中小企業診断協会**  
**事業承継支援業務と知識体系**  
**【2023年度版】**

経営戦略の理解と評価	
創業時の経営戦略の理解	
創業時の外部経営環境	創業時の外部経営環境がどのようなものであったのか、現経営者の認識を質問する。
創業時の経営資源	創業時の経営資源（ヒト・モノ・カネ・無形資産）がどのようなもので、それをどのように活用して創業したのかを質問する。
創業時の経営戦略	どのようなビジネスモデルで創業したのか、どのような事業戦略を持って創業したのかを質問する。
創業時の経営目標とKPI	創業時の経営目標とKPIがどのようなものであったのか、質問する。
現在の経営戦略の理解	
外部経営環境の変化	外部経営環境がどのように変化したのか、現経営者の認識を質問する。
現在の経営資源	創業時の経営資源（ヒト・モノ・カネ・無形資産）がどのようなもので、それをどのように活用して創業したのかを質問する。
現在の経営戦略	現在の経営戦略について、現経営者の考えを質問する。
現在の経営目標とKPI	現在の経営目標とKPIは何か、質問する。
経営戦略の変更の有無	これまで経営戦略の変更はあったのか、変更があった場合はどのような戦略だったのかを質問する。
現在の経営戦略の評価	
経営戦略の妥当性	現在の経営戦略は外部経営環境に適合しているか質問する。
現経営者の考え方	現在の経営戦略について、現経営者がどのように考えているのか、質問する。
後継者候補の考え方	現在の経営戦略について、後継者候補（子供など）がどのように考えているのか、質問する。
従業員の考え方	現在の経営戦略について、幹部社員・従業員がどのように考えているのか、質問する。
各ステークホルダーの評価	現在の経営戦略について、取引先・金融機関などからの客観的評価を調査する。
経営分析と経営改善	
経営分析	
市場占有率分析	同業種内での自社の地位を分析する。
商品別の収益性	自社製品・商品・サービスの売上高明細書を作成し、個別の収益性を比較する。
顧客別の収益性	顧客別の売上高明細書を作成し、個別の収益性を比較する。
バリューチェーン分析	業務フローの分析を行い、自社業務のどこに競争優位性があるのか、逆にボトルネックはどこなのかを分析する。
VRIO分析	会社の経営資源が保有する強味の質や競争優位性を経済価値・希少性・模倣困難性・組織の観点から判定する。
SWOT分析	クロスSWOT分析を行い、「強み」を「機会」に活かす戦略を検討する。強み、弱み、機会、脅威の組み合わせの可能性を検討する。
ライフサイクルと競争力の維持	プロダクト・ライフ・サイクルから、事業価値源泉や競争優位性を継続して維持することができるのかを検討する。
企業全体のキャッシュフロー創出力判定	複数事業を合計して、企業全体のキャッシュフロー創出力が将来に向かって継続するのかを判定する。
ローカルベンチマーク	ローカルベンチマークを作成し、自社事業の強み/弱みを分析して、事業性の評価を実施する。
経営デザインシート	経営デザインシートを作成し、自社事業の解決すべき短期的/中期的課題を検討する。
経営革新・経営改善支援	
現経営者の会社の将来展望	現経営者の会社の将来展望について聞く。
経営革新計画、経営力向上計画の活用	「経営革新計画」、「経営力向上計画」の策定支援を検討する。
事業毎の収益性の検討	複数事業を営む場合、プロダクト・ポートフォリオを分析し、花形・金のなる木へと成長する事業、負け犬の事業を選定する。
既存事業からの撤退	既存事業からの撤退を判断すべきかどうかを検討する。
業績悪化	事業再生・経営改善が可能であるかの判定を行い、業績改善のための対策を検討する。
新規事業の探索	新規事業の探索を実行すべきかどうかを検討する。
将来への投資	研究開発（R&D）投資、設備の更新投資、人材育成への投資の必要性、十分な投資を実行できているか分析する。

**一般社団法人中小企業診断協会**  
**事業承継支援業務と知識体系**  
**【2023年度版】**

**【Section 3】後継者の選定**

現経営者の意向確認	
候補者の選択肢の説明	
現経営者との面談の実施	現経営者との信頼関係を築いたうえで、後継者選定の方法を説明する。
親族・従業員・第三者（M&A）という選択肢	支援者から現経営者へ事業承継の選択肢を説明する。
親族内承継の一般的な説明	親族内承継の方法、進め方、注意点、メリット・デメリットを説明する。
従業員承継の一般的な説明	従業員承継の方法、進め方、注意点、メリット・デメリットを説明する。
第三者承継（M&A）の一般的な説明	第三者承継（M&A）の方法、進め方、注意点、メリット・デメリットを説明する。
親族内承継の説明	
親族（子供）の基本情報	年齢、職業など基本情報を確認する。
親族（子供）に対する現経営者の期待	現経営者の考えを確認する。
親族（子供）の承継に係る時期の確認	現経営者に後継者候補へ正式に伝える時期について確認する。
親族（子供）の経営への意欲を確認	親族（子供）の経営への意欲をヒアリングする。
親族（子供）の個人財産を確認	親族（子供）の個人財産の状況を確認する。
親族（子供）の経営者との関係性を確認	経営者と親族（子供）の人間関係を確認する。
複数の子供への事業承継	複数の子供へ事業承継する場合は、事業の分割が必要であることを説明する。
後継者ではない子供への対応	後継者ではない子供に対して事業以外の個人財産を相続する必要があると説明する。
親族（子供）の経営知識や経験を確認	親族（子供）の経営知識や経験を確認する。
親族（子供）の家族の応援	親族（子供）の家族（妻）の意向を確認する。
親族（子供）と他の子供の関係性	後継者になる子供と後継者にならない子供の人間関係を確認する。
承継者候補に対する異論対応	承継者候補に対する異論が生じる可能性がある場合は、対応策を事前に検討する。
従業員承継の説明	
従業員の基本情報	年齢、職業など基本情報を確認する。
従業員に対する経営者の期待	現経営者の考えを確認する。
従業員の承継に係る時期の確認	現経営者に後継者候補へ正式に伝える時期について確認する。
従業員の経営への意欲を確認	従業員の経営への意欲をヒアリングする。
従業員の個人財産を確認	従業員の個人財産の状況を確認する。
従業員の経営者との関係性を確認	経営者と従業員の人間関係を確認する。
従業員の経営知識や経験を確認	従業員の経営知識や経験を確認する。
従業員の家族の応援	従業員の家族（特に妻）の意向を確認する。
従業員と親族（子供）との関係性	従業員と親族（子供）の人間関係を確認する。
事業承継できなかった親族（子供）への対応	事業承継できなかった親族（子供）の理解を得ることが不可欠であると説明する。
所有と経営の分離	従業員に経営を承継するが、株式は承継しない方法があることを説明する。
後継者候補に対する異論対応	後継者候補に対する異論が生じる可能性がある場合は、対応策を事前に検討する。
第三者承継（M&A）の説明	
親族（子供）・従業員の確認	親族（子供）や従業員に後継者候補がいないか、最終確認する。
親族（子供）に対する経営者の期待	現経営者の考えを確認する。
第三者承継（M&A）に対する従業員の理解	幹部社員の意向を確認する。
第三者承継（M&A）に対する少数株主の理解	親族など他の少数株主の意向を確認する。
第三者承継（M&A）に対する家族の理解	家族（妻・子供）の意向を確認する。
同業他社のM&A	同業他社でM&Aが行われているか情報収集する。
M&Aの一般的な知識	M&Aの一般的な進め方を説明する。
事業性の評価	M&Aが成立する価値があるかどうか、事業価値・企業価値の評価を行う。
売却価格の理解	希望売却価格が必ず実現するわけではないことを説明する。
第三者承継（M&A）に対する異論対応	第三者承継（M&A）に対する異論が生じる可能性がある場合は、対応策を事前に検討する。
事業承継の方向性の検討	
事業承継時期の意向確認	事業承継したいと希望する時期がいつか質問する。
親族内承継の意向確認	現経営者が親族内承継を希望する場合は、その理由と計画を質問する。
従業員承継の意向確認	現経営者が従業員承継を希望する場合は、その理由と計画を質問する。
第三者承継（M&A）の意向確認	現経営者が第三者承継（M&A）を希望する場合は、その理由と計画を質問する。
後継者未定の場合の親族内承継	子供以外の親族（娘婿、甥や姪など）に後継者候補はいないか質問する。
後継者未定の場合の従業員承継	従業員への事業承継の可能性を質問する。
外部からの経営者招聘	外部の経営者の招聘の可能性を検討する。
廃業	後継者が見つからない場合、廃業と会社の清算・解散を行うかどうか質問する。
現経営者の退職金	
退職金の見積もり	現経営者への退職金の見積もりを行う。
役員退職金規定	役員退職金規定を入手し、退職金の金額を検討する。（規定がない場合は、策定する）
金融資産による退職金準備	金融資産による退職金準備を検討する。
法人契約の生命保険による退職金準備	法人契約の生命保険による退職金準備を検討する。
退職金支払い時期の決定	現経営者への退職金支払い時期に関して検討する。
現経営者の引退後のライフプラン	
現経営者の役割	事業承継後の現経営者の役割を検討する。
現経営者の肩書・地位	事業承継後の現経営者の肩書・地位を検討する。
経営者自身のライフプラン構築	事業承継後の現経営者自身のライフプランを構築する。
現経営者の引退後のライフプラン	M&A実行後の現経営者の老後生活を考える。
現経営者の引退後の事業意欲と計画立案	引退後に新たな事業を開始したい場合は、その計画を練る。
遺言書の作成	現経営者の遺言書を作成する。
相続対策	現経営者の相続対策を検討する。
代表権の無い取締役の役割	経営者が代表権の無い会長となった場合の役割と権限を説明する。
現経営者の意向確認	
後継者へ望むことの明文化	現経営者が後継者に望むことを質問する。
後継者候補の選定スケジュール	後継者を誰にするか、第三者（M&A）も含めて検討するスケジュールを決める。
経営者交代の時期の決定	経営者に社長交代の時期を決定させ、必ず実行すると約束させる。

# 一般社団法人中小企業診断協会

## 事業承継支援業務と知識体系

### 【2023年度版】

【親族内承継】現経営者と後継者の意向の最終確認		
親族（子供）の現状把握		
年齢・健康状態		後継者の年齢・性別・健康状態を把握する。
性格と適性		性格分析や適性テストを行うなど客観的な評価を行う。
キャリアプラン		後継者のやりたいこと、好きな仕事、将来のキャリアプランを質問する。
学歴・社歴		後継者の学歴・社歴を質問し、経営者としての資質を検討する。
職務歴・経験		後継者の職務歴・経験を質問し、経営者としての資質を検討する。
少数株主の状況		少数株主の人数と株数を確認する。
少数株主と後継者の関係性		少数株主と良好な関係かどうかを確認する。
家族との人間関係		後継者を取り巻く親子・兄弟・親族との人間関係を把握する。
社内における人間関係		後継者と従業員における人間関係を把握する。
社外における人間関係		後継者を取り巻く社外における人間関係を把握する。
後継者への知的資産の引継ぎ		対話を通じて現経営者が持っている知的資産を後継者へ引き継がせる。
現経営者と後継者との対話		
対話の機会		現経営者と後継者が対話の機会（会食など）を設定する。
合意すべき事項の説明		現経営者と後継者に対して合意すべき事項を説明する。（交代時期、株式承継、個人保証など）
事業承継を進めることの合意		現経営者と後継者が対話を行わせ、事業承継を行うことで合意させる。
後継者の決断		事業性と後継者の気持ちに基づいて、後継者自身が事業承継の決断を行わせる。
現経営者から後継者への依頼事項		現経営者が一定期間は守ってほしいと希望する事項を後継者へ伝えさせる。
後継者の役割と待遇		後継者の役割と報酬・待遇を話し合う。
引退後の現経営者の役割と待遇		引退後の新経営者の役割と報酬・待遇を話し合う。
事業承継における支配権の移転について		現経営者から後継者へ支配権の移転（株式承継）について話し合う。
後継者の資質と能力		
後継者の決意と覚悟		後継者自身の事業承継に対する決意と覚悟を質問する。
後継者のやる気		後継者自身のやる気・意欲の程度を質問する。
品格・人柄		後継者の品格や人柄を評価し、経営者としての資質を検討する。
コミュニケーション能力		後継者のコミュニケーション能力を評価し、経営者としての資質を検討する。
対人スキル		後継者の対人スキルを評価し、経営者としての資質を検討する。
経営能力		後継者の一般的な経営能力を評価し、経営者としての資質を検討する。
経営知識		後継者が法律、経営管理、業界、製品などに対する知識を有しているのかを検討する。
リーダーシップ		後継者のリーダーシップを評価し、経営者としての資質を検討する。
マネジメント能力		後継者のマネジメント能力を評価し、経営者としての資質を検討する。
コンプライアンス		後継者のコンプライアンスに対する考え方を把握し、経営への影響を分析する。
経営革新能力		後継者が環境変化に対応して経営革新を行っていく柔軟性を持っているのかを検討する。
営業能力		後継者が顧客との人間関係を構築できるか検討する。
継続的な自己革新		後継者の継続的な自己革新とその意欲があるか評価する。
他社での経験		後継者に他社での経験を積み、経営管理能力を育成する。大企業での経験であれば、経営管理システム・ノウハウを習得させる。
利害関係者の理解		
親族への説明		現経営者に、後継者の選定理由を親族へ説明させ、理解を得てもらう。
従業員への説明		現経営者に、後継者の選定理由を従業員へ説明させ、理解を得てもらう。
得意先・金融機関への説明		現経営者に、後継者の選定理由を得意先や金融機関へ説明させ、理解を得てもらう。
親族役員の処遇検討		親族が役員として残る場合、後継者のリーダーシップに悪影響がないか検討する。
【従業員承継】現経営者と後継者の意向の最終確認		
従業員の現状把握		
年齢・健康状態		後継者の年齢・性別・健康状態を把握する。
性格と適性		性格分析や適性テストを行うなど客観的な評価を行う。
キャリアプラン		後継者のやりたいこと、好きな仕事、将来のキャリアプランを質問する。
学歴・社歴		後継者の学歴・社歴を質問し、経営者としての資質を検討する。
職務歴・経験		後継者の職務歴・経験を質問し、経営者としての資質を検討する。
少数株主と後継者の関係性		少数株主と良好な関係かどうかを確認する。
親族との人間関係		現経営者の親族との人間関係を把握する。
社内における人間関係		後継者と従業員における人間関係を把握する。
社外における人間関係		後継者を取り巻く社外における人間関係を把握する。
後継者への知的資産の引継ぎ		対話を通じて現経営者が持っている知的資産を後継者へ引き継ぐ。
現経営者と後継者との対話		
対話の機会		現経営者と後継者が対話の機会（会食など）を設定する。
合意すべき事項の説明		現経営者と後継者が合意すべき事項を説明する。（交代時期、株式承継、個人保証など）
従業員による資金調達		株式承継は有償の譲渡であること、そのために資金調達が必要であることを説明する。
事業承継を進めることの合意		現経営者と後継者が対話を行い、事業承継を行うことで合意する。
後継者の決断		事業性と後継者の気持ちに基づいて、後継者自身が事業承継の決断を行う。
後継者の家族の理解		後継者の親族が反対していないか確認する。
後継者による資金調達に係る金融機関との協議		後継者が株式買取りの資金調達を行うことができるか、事前に金融機関と相談を行う。
後継者の経営者保証		社長に就任すると経営者保証（債務保証）が不可欠である点を理解しているか質問する。
現経営者から後継者への依頼事項		現経営者が一定期間は守ってほしいと希望する事項を後継者へ伝える。
後継者の役割と待遇		後継者の役割と報酬・待遇を話し合う。
引退後の現経営者の役割と待遇		引退後の新経営者の役割と報酬・待遇を話し合う。
事業承継における支配権の移転について		現経営者から後継者へ支配権の移転（株式承継）について話し合う。
後継者の資質と能力		
後継者の決意と覚悟		後継者の事業承継に対する決意、サラリーマンから経営者になる覚悟を質問する。
後継者のやる気		後継者が経営者になって働く意欲とやる気の程度を質問する。
品格・人柄		後継者の品格や人柄を評価し、経営者としての資質を検討する。
コミュニケーション能力		後継者のコミュニケーション能力を評価し、経営者としての資質を検討する。
対人スキル		後継者の対人スキルを評価し、経営者としての資質を検討する。
経営能力		後継者の一般的な経営能力を評価し、経営者としての資質を検討する。
経営知識		後継者が法律、経営管理、業界、製品などに対する知識を有しているのかを検討する。
リーダーシップ		後継者のリーダーシップを評価し、経営者としての資質を検討する。
マネジメント能力		後継者のマネジメント能力を評価し、経営者としての資質を検討する。
コンプライアンス		後継者のコンプライアンスに対する考え方を把握し、経営への影響を分析する。
経営革新能力		後継者が環境変化に対応して経営革新を行っていく柔軟性を持っているのかを検討する。
営業能力		後継者が顧客との人間関係を構築できるか検討する。
継続的な自己革新		後継者の継続的な自己革新とその意欲があるか評価する。
利害関係者の理解		
親族への説明		従業員を後継者として選定した理由を現経営者の親族へ説明し、理解を得る。
従業員への説明		従業員を後継者として選定した理由を従業員へ説明し、理解を得る。
得意先・金融機関への説明		従業員を後継者として選定した理由を得意先や金融機関へ説明し、理解を得る。
親族役員の処遇検討		親族が役員として残る場合、後継者のリーダーシップに悪影響がないか検討する。



# 一般社団法人中小企業診断協会

## 事業承継支援業務と知識体系

### 【2023年度版】

【第三者承継（M&A）】現経営者の意向の最終確認		
現経営者の決断	現経営者の決断	事業性と後継者の気持ちに基づいて、M&Aによって売却することを決断させる。
	現経営者の家族の理解	現経営者の親族がM&Aに反対していないか確認する。
	金融機関との協議	M&A後に経営者保証の解除を行うことができるか、事前に金融機関と協議させる。
	現経営者から第三者への依頼事項	M&A後に従業員の雇用維持など買手に守ってほしいと希望する事項を明確にしておく。
	引退後の現経営者の役割と待遇	M&A後にどの程度経営に関与できるか、事前に決めておく。
	希望売却価格	株式譲渡・事業譲渡の対価として売却希望価格を質問する。
	企業価値評価・事業価値評価	支援者が客観的な立場で企業価値評価・事業価値評価を行い、妥当な売却価格を提示する。
	売却価格の理解	希望売却価格と客観的な株式価値が乖離する場合、現経営者にその理由を説明し、理解させる。
利害関係者の理解	親族への説明	第三者承継（M&A）を決意した理由を現経営者の親族へ説明させ、理解させる。
	幹部社員への説明	第三者承継（M&A）を決意した理由を幹部社員へ説明させ、理解させる。
	M&A情報の管理体制	M&Aを進めることを従業員に知られることが無いよう、情報管理のルールを決める。
後継者の変更と廃業		
状況変化への対応	後継者のやりたいことの議論	後継者の価値観・夢から、後継者は本当に事業を承継したいのか、承継すべきではないのか、議論を行って、最終決定させる。
	事業性の再評価	事業承継する価値のある事業性が維持されているか、最終確認したうえで、事業承継を実行すべきかどうか最終決定させる。
親族内承継からM&Aへの変更	第三者承継（M&A）の説明	第三者承継（M&A）の進め方を説明する。
	第三者承継（M&A）の最終確認	現経営者に決断させ、利害関係者に理解させる。
従業員承継からM&Aへの変更	第三者承継（M&A）の説明	支援者から現経営者へ、第三者承継（M&A）の進め方を説明する。
	第三者承継（M&A）の最終確認	現経営者に決断させ、利害関係者に理解させる。
廃業への変更	廃業の最終確認	現経営者と事業承継の可能性を協議する。廃業の場合は、現経営者の廃業の決断を最終確認する。利害関係者に理解させる。
	廃業の進め方の説明	現経営者に対して廃業の進め方を説明する。
	廃業計画の作成	廃業計画の作成支援を行う。
	清算貸借対照表の作成	清算貸借対照表を作成する。
	債務返済	債務を返済して手元に資金がのこるかどうかを確認する。
	廃業費用	廃業費用を見積もり、そのための資金があるかどうかを確認する。
廃業手続き	資産の時価評価と簿外債務	資産を実際にいくらで処分できるかを調べる。簿外債務はないかを調べる。
	取引先への説明	重要な取引先には事前に連絡させる。
	株主への説明	主要な株主には事前に説明し、同意を得させる。
	従業員への説明	従業員には十分な説明を行わせる。
	金融機関との協議	金融機関と予め相談させる。
	専門家のサポート	弁護士や税理士など、必要となる専門家のサポートについて説明する。
	普通清算の流れ	普通清算の手続きとスケジュールを説明する。
	特別清算と破産、民事再生	特別清算と破産および民事再生の手続きとスケジュールを説明する。
	個人事業主の廃業	個人事業主の場合、廃業手続きを説明する。
	廃業の実行	債権回収、生命保険契約の解約、リース契約の解約、賃借している不動産の解約と原状回復を行うことを説明する。
事業承継計画書の作成		
計画書の作成	誰が作成すべきか	事業承継計画書は、現経営者と後継者の2人で作成すべきものであることを説明する。
	事業承継計画の意味について	計画を立てることが事業承継のスタートと説明する。
	事業承継計画の策定について	計画の策定方法を知っているかを確認する。
	事業承継計画を経営者とすり合わせる	計画を経営者と話し合って策定を支援する。
	事業承継計画を完成させる	計画の完成をサポートする。
	事業承継計画を社内外に発信する	計画を社内に発信する場を設けたか、を確認する。
記載事項	基本方針	承継の対象者、時期、方法、支援者等の基本方針を記載させる。
	会社概要等	会社の事業概要、現在の業種、資本金、売上高、経常利益、従業員数を記載させる。
	株式と株主構成	現在の株価と発行済み株式総数と株主構成および保有数・割合を記載させる。
	経営者の職位と役員構成	現経営者および後継者の役職の計画を作成する。現在の役員名と役割を記載させる。
	経営理念・ビジョン	経営理念、経営ビジョン、事業の方向性、数値目標を記載させる。
	関係者の理解	関係者の理解を得るための項目、家族会議実施の時期、関係機関への公表時期を調整させる。
	後継者教育	後継者教育の計画(社内・社外)を記載させる。
	資産承継と株式承継	事業用資産と株式の年度承継スケジュールを記載させる。
	予測損益計算書	今後5年～10年の売上高、経常利益の見通しを現経営者と後継者が協働して作成させる。
	事業戦略のポイント	事業戦略のポイント作成させる。
	経営者の退職金	退職金支給の計画を作成する。
	後継者への業務引き継ぎ	現経営者から後継者への業務・役職の引継ぎ計画を作成する。
	経理担当の引継ぎ、組織体制の変更	経理担当の引継ぎ、組織体制の変更について作成する。
現経営者の引退準備		
リタイアメントプランの策定	退職後のライフプラン	退職後の居所、生活様式、家族構成、マネープランなどを確認する。
	個人資産状況の確認	個人で所有する金融資産、不動産（自宅、賃貸）等の財産と、年金額、退職金を確認する。
	老後資金の資産	退職後のライフプランを質問し、老後の生活資金として必要な金額を試算する。
退職金額の検討	損金算入可能額の確認	税法上の損金限度額（直前の月額役員報酬×役員在職年数×功績倍率）を確認する。
	退職金税額の試算	税理士に依頼し、退職金に係る税額を試算してもらう。
	退職金額の検討	今後の生活に必要な額、経営者としての功労を基準にした額、事業承継後の財務への影響などを考慮し、退職金の額を設定する。
	役員報酬の改定	想定する退職金額となるよう、必要に応じて役員報酬を改定（増額）する。
	退職実態の現認対策	経営の指示・決定権の消滅、勤務日数の減少、執務場所の変更、給与の激減等、退職の実態を備える必要があることを説明する。
退職金規定	役員退職金規定	役員退職金規定の有無を確認する。
	株主総会の決議	定款または株主総会の決議で支給金額を決める。
生命保険等の利用	必要額の試算	退職金支払い時期の財務状況予測から、退職金支払いによる財務圧迫状況を予測し、保険等で賄うべき金額を試算する。
	小規模企業共済制度	役員退職金のための共済制度が必要な場合に検討する。
	中小企業退職金共済制度	役員退職金規定の設立に関連し、従業員のための共済制度が必要な場合に検討する。
	保険料額、保険金額の検討	退職金用財源確保、保険料の損金性、解約返戻率などの観点から、適正な保険内容を検討する。
	定期保険の検討	死亡時の保障が必要な時に検討する。
	終身保険の検討	解約時あるいは死亡時に積立金相当を受け取りたいときに加入を検討する。

# 一般社団法人中小企業診断協会

## 事業承継支援業務と知識体系

### 【2023年度版】

#### 【Section 4】後継者支援

後継者のキャリアプランの検討	
経営者になる決意と覚悟	
後継者の幼少からの人生	後継者の幼少からの出来事、将来の夢を思い出してもらい、自己実現できる働き方を考えさせる。
事業承継の覚悟の必要性	経営者になることの厳しさ、責任を後継者へ理解させる。「社長の子供だから、なんとなく継ぐ」という甘い考えは捨てるように説明する。
事業を承継すること以外の選択肢	事業承継する以外に、サラリーマンとして働く、起業家になるという選択肢があることを説明する。
サラリーマンとして働く人生のイメージ	サラリーマンの場合の収入、ライフプラン、自己実現の可能性を後継者に考えさせる。
独立起業した人生のイメージ	独立起業した場合の収入、ライフプラン、自己実現の可能性を後継者に考えさせる。
後継者の価値観	後継者の人間性、性格を分析し、仕事に対する価値観、最適な働き方を聞き出す。
現経営者の価値観の理解	現経営者と後継者との対話を通じて価値観の違いを相互理解させ、すり合わせる。
現経営者がいなくなることへの不安	現経営者がいなくなることへの不安が無いか後継者に質問する。
経営者としての能力不足への不安	経営者としての能力不足への不安が無いか質問し、どの能力が不足しているか検討する。
人的資源を承継すること	有形資産だけでなく、人的資源（従業員）を承継することの難しさを後継者に理解させる。
リーダーシップ発揮の困難性	リーダーシップを発揮して従業員を率いることができない事態があることを後継者に覚悟させる。
事業の現状に関する理解度	
社内の現状把握	現状把握をする意識が高いかを後継者に確認する。
ビジネスモデルについて	自社のビジネスモデルを十分に理解できているか後継者に確認する。
従業員について	自社の人材のことを理解しているか後継者に確認する。
組織図・役割について	組織図を使って組織を説明することができるか理解度を後継者に確認する。
決算書・財務内容について	決算書を読み、財務内容を理解しているか後継者に確認する。
顧客について	顧客のこと、過去の取引関係、窓口となっているキーパーソンが誰か知っているか後継者に質問する。
仕入先・外注先について	仕入先・外注先のこと、過去の取引関係、営業担当者が誰か知っているか後継者に質問する。
現経営者の人脈について	現経営者から承継すべき人脈を把握し、人間関係を築こうとしているか後継者に確認する。
経営者として有益な経験値	
これまでの社内経験	これまで従業員であった場合、どのように働き、どのような成果を出したか後継者に質問する。
現場での経験	経営の現場の実務をどれくらい知っているか後継者に確認する。
間接部門での経験	経理・総務・人事など間接部門の職務を理解しているか後継者に確認する。
管理職の経験	管理職としてチームを率いた経験があるか後継者に質問する。
社外でのサラリーマン経験	他社のサラリーマン経験はどれくらいか後継者に質問する。
異業種で働いた経験	異業種で働いた経験を後継者に質問する。
後継者教育の実施	
経営者として必要な能力	
経営者に就任する心構え	経営承継の決意と覚悟の現状を後継者に確認し、モニタリングする。
経営への思い・気力	経営への思い・気力を後継者に確認し、モニタリングする。
品格・人柄	品格・人柄の継続的磨き上げの現状について後継者に確認し、モニタリングする。
コミュニケーション能力	対人コミュニケーション能力の向上度合いについて後継者にモニタリングする。
個人の健康管理	後継者に健康維持のため、日常生活を改善させる
経営能力	経営能力、思考の柔軟性、リーダーシップ、経営管理能力、コンプライアンス向上のための教育を行う。
社外での教育	
後継者塾・セミナー	後継者塾やセミナーを受講させ、経営者に必要な教育を受けさせる。
経営者としての基本的な能力	
決算書を読むこと	どの程度損益計算書、貸借対照表が読むことができようになったかを後継者に確認し、モニタリングする。
キャッシュフロー経営	どの程度キャッシュフロー経営、資金繰りを理解できているかを後継者にモニタリングする。
損益分岐点の理解	どの程度変動費と固定費について理解度が向上したかを後継者に確認し、モニタリングする。
予算の策定	次年度の損益計画を後継者が自力で作成することができるか後継者に確認し、モニタリングする。
定款の確認	現状の定款の内容を理解しているかどうか、後継者に確認し、モニタリングする。
登記簿の確認	登記簿の内容を理解しているかどうか、後継者に確認し、モニタリングする。
諸規定の理解	どの程度給与規定など諸規定を理解度が向上しているか、後継者に確認し、モニタリングする。
後継者による事業性評価	
現状の理解	
取締役会の現状の理解	取締役会での決議項目、各取締役の役割を理解できているか、後継者に確認し、モニタリングする。
組織構造の現状の理解	会社の組織構造を理解できているか、後継者に確認し、モニタリングする。
会社が所有する資産	会社が所有する資産の現状について、後継者に確認し、モニタリングする。
金融機関との関係	金融機関の残高や担当者を後継者が認識できているか、後継者に確認し、モニタリングする。
借入金の保証保証について	現状の借入金と担保、連帯保証について後継者に確認し、モニタリングする。
経営者保証ガイドライン	個人保証を引き継がないようにするため、金融機関に対して「経営者保証ガイドライン」に基づく交渉を後継者に行わせる。
競合他社の情報収集	競合他社の現状について、後継者に確認し、モニタリングする。
顧客への人間関係の構築	今後も取引を継続すべき重要な顧客との関係構築の状況を、後継者確認し、モニタリングする。
業務フローの把握	業務フローを正しく理解できているか後継者に確認し、モニタリングする。
仕入れの把握	仕入れの現場（製品・担当者・価格など）の状況を把握できているかどうか、後継者確認し、モニタリングする。
マーケティングを学んだか	マーケティングの正しい知識の習得状況を、後継者に確認し、モニタリングする。知識が不足する場合は教育する。
事業性評価の体制構築状況の確認	
必要情報の収集	経営分析に必要な書類の収集を支援し、外部の専門家へ分析作業を依頼する。
タスクフォースチームの編成	タスクフォースチームの状況を確認し、モニタリングする。
各専門家との関係づくり	弁護士・税理士・社会保険労務士など専門家との関係構築の状況、必要な資料や定性的情報を取得状況を確認する。
経営戦略変更の必要性の判定	現状分析及び後継者のやりたいことを踏まえ、現状の事業性を評価する。
後継者による新たな経営理念の作成	
新しい経営理念の確認	
後継者の会社の将来展望	現状の後継者の会社の将来展望について確認する。
環境変化との適合性	現実の環境変化に適合できているかどうか確認し、モニタリングする。
新しい経営理念の浸透度合い	新しい経営理念の浸透度合いを確認し、モニタリングする。
経営目標	
経営目標の進捗確認	経営目標の進捗状況を確認し、モニタリングする。
KPIに関する経営目標	業界シェア・業界ランク・地域シェア・顧客数・営業拠点数・店舗数などのKPIに関する目標の状況を確認し、モニタリングする。



**一般社団法人中小企業診断協会**  
**事業承継支援業務と知識体系**  
**【2023年度版】**

後継者による新たな経営戦略の策定		
経営戦略の策定		各項目について、状況を確認し、モニタリングする。
	新たな事業コンセプト	「誰に、なにを、どのように」の顧客価値の観点から、事業コンセプトと価値提供の方法を検討する。
	競争優位性の確立と持続の方法	競争優位性をどのように確立するか、どのように持続していくのかを検討する。
	経営資源からの経営革新	自社の有するヒト、モノ、カネ、情報などの経営資源から、経営改善や新規事業の開発ができないか検討する。
	事業ドメインの検討	現状の事業ドメインを継続するか、拡大するか、新規事業を探索するか検討する。
	ビジネスモデルを転換	ビジネスモデルを転換する場合は、全社的な検討を開始する。
	経営戦略フレームワークの活用	クロスSWOT、成長ベクトル、ポーターの3つの競争戦略、ポジショニングマップなどのフレームワークを指導し、活用させる。
事業戦略		各項目について、状況を確認し、モニタリングする。
	既存事業の事業戦略の再確認	既存事業の事業戦略の優位性や問題点を理解しているか後継者に確認する。必要であれば、現経営者と議論させる。
	今後の事業戦略の立案	今後の事業戦略をどうするか、変更する必要があるか、後継者自身に検討させる。
	現状の戦略上の問題点	本質的な問題（真因）を1つに絞れているか、を確認する。（絞れ切れない場合は問題点を3つを確認）
	問題点の共有	事業戦略を変更するのであれば、現状の問題点を幹部社員と共有するための会議や打ち合わせは行っているかを確認する。
	戦略変更のタイミング	事業戦略を変更するのであれば、事業戦略をいつ変更するか、後継者に検討させる。
	新しい事業戦略のアドバイス	外部の経営コンサルタントに、あるべき事業戦略を提案させる。
	新事業戦略を経営幹部とすり合わせ	事業戦略を変更するのであれば、幹部社員や従業員の意見を聞く。
	従業員のコミットメント	事業戦略を変更するのであれば、従業員への浸透を図るため、後継者から従業員へ個別に説明させて、コミットメントを得させる。
	業績管理の方法	新しい事業戦略を実現するための業績評価システムを立案し、KPIを設定するとともに、PDCAにより業績管理を行わせる。
	組織構造	経営目標を達成するための、従業員数、従業員能力及び能力開発、組織構造づくりなどの戦略を策定する。
中期経営計画		各項目について、状況を確認し、モニタリングする。
	経営目標とアクションプラン	5年後、10年後の売上・利益目標及びそれを実現するための事業戦略とアクションプランを明確化させる。
	専門家の協力	専門家の指導を依頼し、中期経営計画を策定させる。
	中期経営計画の実行力	策定した中期経営計画を誰が推進するか、実行できる体制を構築したか確認する。
	中期経営計画のプレゼン資料	中期経営計画をわかりやすいプレゼン資料として作成する。
	中期経営計画の説明	後継者から従業員に対して中期経営計画を説明させる。

# 一般社団法人中小企業診断協会

## 事業承継支援業務と知識体系

### 【2023年度版】

後継者による経営管理体制の構築		
後継者による経営管理		各項目について、状況を確認し、モニタリングする。
意思決定基準の明確化		経営者としての判断基準を後継者に明文化させる。
行動指針の明確化		経営者としての行動指針を後継者に明確にさせる。
社内ルールのチェックの方法		社内のルールをチェックする仕組み化させる。
後継者の経営理念の反映		後継者による経営理念を実現できるような経営管理体制を構築できたかどうか検討する。
既存の幹部社員との信頼関係		既存の幹部社員（特に現経営者の右腕であった古参社員）との信頼関係があるか確認する。
経営体制		各項目について、状況を確認し、モニタリングする。
意思決定機関の設計		後継者による経営管理が適切に行われるような機関設計となっているか、弁護士とも相談して、後継者に検討させる。
代表取締役の職務と行動規範の明確化		経営者としてどのような職務を担うのか、最高責任者としてどのような行動規範に則るのか、後継者に検討させる。
取締役の職務と行動規範の明確化		取締役が、どのような職務を担うのか、どのような行動規範に則るのか、後継者に検討させる。
取締役の決裁権限の設定		経営判断における決裁権限の範囲を明確させる。
役員会・取締役会規程の整備		取締役会で扱う議題の基準、開催の頻度、議長、議事録の作成・保管、議事録閲覧規程などを整理させる。
役員選任基準の策定		後継者による経営管理体制を構築するために必要となる経営人材の、能力・経験・人格などを明確にする。
役員候補の選定		後継者による経営管理体制を構築し、後継者を支えるメンバーで固めるために、社内から適任者を選定させる。
役員就任の依頼・意向確認		役員候補者の就任条件、就任時期、手続きなどを候補者へ正しく伝え、就任の意向を確認させる。
外部からの役員採用		必要であれば、社外からの招聘や社外取締役も検討させる。
役員の退任依頼・意向確認		後継者による経営に必要ではない取締役の退任を検討させる。
幹部社員の退職勧告		後継者による経営に必要ではない幹部社員の退職勧告を行わせる。その際の退職金の支給を検討させる。
退職手続きに関する弁護士の相談		会社都合の退職手続きについて、弁護士と相談させる。
監査役を選任		適法な経営が行われるようにするために、監査役設置会社とするかどうか、その場合は監査役を選任させる。
顧問税理士の変更		後継者が気に入った税理士へ税務顧問契約を変更させる。
コンプライアンス		各項目について、状況を確認し、モニタリングする。
関連法規の遵守		法令遵守するための内部統制が整備されているか、後継者に確認させる。
未払い残業代や社会保険料		未払い残業代や社会保険料は無いのか、後継者に確認させる。
安全管理		工場の安全管理は適切か、後継者に確認させる。
労働基準法の遵守		労働基準法に違反していないか、後継者に確認させる。
法令遵守の社内の徹底化		従業員が法令遵守の意識を持っているか、後継者に確認させる。
就業規則		就業規則は適切か、変更する必要はないか、後継者に確認させる。
雇用条件や雇用契約		従業員の雇用契約は正しく結ばれているか、後継者に確認させる。
給与決定や業績評価の方法		従業員の業績評価や給与の決定方法が適切か、後継者に確認させる。
個人情報保護		従業員名簿など個人情報が適切に保管されているか、後継者に確認させる。
内部コンプライアンス機能の強化		会社法など法令への適合性、ハラスメントや反社会的行為、リポート受領について、内部通報する機能を設置するかどうか検討させる。
後継者による人事組織の理解度		各項目について、状況を確認し、モニタリングする。
社内の役割分担		社内の従業員の役割を把握しているか、後継者に確認させる。
ヒトの管理手法		社内の人事制度・業績評価制度を把握しているか、後継者に確認させる。
人事制度について理解		人事制度の詳細を理解しているか、後継者に質問する。
優秀な社員の把握		優秀な社員の人事評価の現状を理解しているか、後継者に質問する。
問題行動の社員の把握		問題社員の人事評価の現状を理解しているか、後継者に質問する。
人材の高齢化		会社は高齢化しているか、後継者に検討させる。必要であれば、若手人材の採用方法を検討させる。
ベテラン人材の能力・技術の把握		ベテラン人材の能力と技術を理解しているか、後継者に質問する。
能力・技術の見えるかマニュアル化		ベテラン人材の能力と技術はマニュアル化しているか、後継者に質問する。
能力・技術のOJTによる伝承		ベテラン社員の技術を若手へ教育するOJTの制度があるか、後継者に質問する。
役割・役割の見直し		必要に応じて、従業員の役割・役割の見直しを行わせる。
職務制度の見直し		必要に応じて、従業員の職務制度の見直しを行わせる。
人事評価制度の見直し		必要に応じて、従業員の人事評価制度の見直しを行わせる。
新たな経営幹部の育成		後継者を支える新たな経営幹部の育成に関して、具体的なプランを作成し、候補者の合意を得させる。
外部人材の獲得・補充		外部人材の獲得・補充に関して検討させ、人材紹介業者や求人広告代理店と相談させる。
社内ルールの整備		各項目について、状況を確認し、モニタリングする。
従業員持株会規程		持株会の組織、持株会の運用、売買価格の決定方法、などが適法に定められているか確認させる。
規程類の整備		給与規定などの諸規定を新しい経営体制に対応した内容となるように変更させる。
役員退職金規程・従業員退職金規定		退職金の支給対象者が明確か、支給額の計算が適正かどうかを確認し、整備させる。
就業規則		就業規則が労働関連法規に準じているか、漏れや不明確な部分がないか確認し、整備させる。
給与規程		給与規程が適切か、業績連動型報酬の導入は必要ないかを確認し、整備させる。
調達・調達規程		調達先の判断、与信管理、金額承認手順、検収・支払方法などが適切か、関連法規に適合しているか確認し、整備させる。
外注管理規程		外注先の選定基準、評価、指導・支援、単価設定、検収・支払方法などが適切か確認し、整備させる。
その他社内規程		出張旅費規程、文書管理規程、備品管理規程、棚卸資産管理規程、安全管理規程、セキュリティ規程、BCP規程などをレビューし、後継者による経営管理を行うために適切か確認する。
業務体制の設計		各項目について、状況を確認し、モニタリングする。
部門の設計		製造、営業、総務など、どのような部門が必要で、それぞれにどのような機能を持たせるかを後継者自身に検討させる。
業務機能の整理		各業務組織の設置目的、担う機能、責任範囲などを後継者自身に検討させる。
業務別職務分掌の整備		業務目的を達成するために必要な業務と職務を整理し、後継者自身に文書化させる。
職位別職務分掌の整備		職位に応じた仕事をしてもらうために、期待する仕事内容、能力、業務態度などを整理し、後継者自身に文書化させる。
指揮命令系統の整理と設計		効率的かつ効果的な組織運営できるように、権限と責任、指揮系統・承認手順などを後継者自身に検討させる。
人員配置の最適化		限られた人員の中で、適切かつ効果的な業務遂行ができる配置を検討させる。
職務遂行要件の整理		職務の遂行に必要な経験・能力・資格等を整理させる。
組織図（人員配置図）		組織関連図に、実際の人員名や職位などを加えたものを作成させる。
社印・実印押印簿・小口現金の確認		契約書、発注書などに押印した履歴を正しく管理しているか、小口現金の出納記録があるかを確認させる。
契約関係の確認		各項目について、状況を確認し、モニタリングする。
契約一覧表の作成		契約の内容や期限・更新時期などがわかる一覧表の有無を確認し、必要に応じて作成させる。
業務受託・委託関係契約の確認		業務の受託・委託契約において、契約期間や契約内容などが承継後の事業展開に即しているかどうかを確認させる。
知的財産関係契約の確認		特許、商標、技術などの知的財産の使用に関する契約について、契約期間や契約内容を確認させる。
賃貸借関係契約の確認		不動産、設備などの賃貸借に関する契約について、契約期間や契約内容を確認させる。
代理店関係契約の確認		代理店、フランチャイズ、仲介等に関する契約について、契約期間や契約内容を確認させる。
金銭債権債務関係契約の確認		金銭の貸し借りや出資などに関する契約について、契約期間や契約内容を確認させる。
雇用契約の確認		派遣、出向などの人材に関する契約について、契約期間や契約内容を確認させる。
受発注一覧の確認		長期的なものや金額の大きな受発注があれば、その内容を確認させる。

**一般社団法人中小企業診断協会**  
**事業承継支援業務と知識体系**  
**【2023年度版】**

**【Section 5】社長交代**

経営者交代の実務	
株主総会の開催	
株主総会の開催検討	株主総会を開催する準備を行わせる。
大株主への事前相談	代表者を変更することについて、大株主へ事前に相談させる。
株主総会における現経営者の退任	株主総会を開催して、現経営者が代表取締役から退任することを承認させる。
株主総会における後継者の社長就任	株主総会を開催して、後継者が代表取締役に就任することを承認させる。
役員変更登記	株主総会議事録を作成し、代表者変更の登記を行う（司法書士へ依頼する）。
代表取締役の実務の引継ぎ	
代表取締役の職務の引継ぎ	作成資料、確認資料重要度、所要時間など代表取締役の職務の一覧表を現経営者に作成させ、後継者へ引き継がせる。
社外人脈一覧の作成	氏名、社名、職務、趣味・家族情報、付き合い方、重要度などを盛り込んだ一覧表を現経営者に作成させ、後継者へ引き継がせる。
定例予定一覧の作成	取引先訪問、業界団体等定例会、経営者懇親会など定例的な予定表を現経営者に作成させ、後継者へ引き継がせる。
重要書類等の保管場所一覧の作成	定款原紙や重要な契約書、金庫やカギ等の保管場所、暗証番号等の一覧表を現経営者に作成させ、後継者へ引き継がせる。
現経営者および後継者への説明	現経営者と後継者との対話の機会を設定し、職務の引継ぎを実施させる。
ノウハウ・技術力の承継	現経営者が持つ経営ノウハウ・技術力を後継者へ引き継がせる。
顧客との人間関係の承継	現経営者が属人的に関係を持つ重要な顧客との面談に後継者を同行させ、人間関係を承継させる。
人脈の承継	現経営者が持つ人脈を後継者へ引き継がせる。
許認可等の引継ぎ	
許認可の承継可能性の確認	事業承継に伴う変化によって、許認可の取消しや更新不能、JISやISOなどの認証への悪影響が起こらないか、後継者に確認させる。
入札基準の確認	事業承継に伴う変化、有資格者数の変化などが、官公庁への入札基準に影響しないか、後継者に確認させる。
関係各所への報告	許認可所管各所への、新体制の連絡、書類提出、および許認可維持可否を後継者に確認させる。
社内への周知	
役員への説明	後継者が役員に対して、経営方針や事業計画を説明して、今後の協力を要請させる。
従業員への説明	後継者が従業員に対して、経営方針や事業計画を説明して、今後の協力を要請させる。
社外への周知	
金融機関への説明	金融機関に対して、現経営者と後継者の2人で事業承継の進め方を説明し、継続的な関係性を維持させる。
重要な仕入先への説明	重要な仕入先に対して、現経営者と後継者の2人で事業承継の進め方を説明し、継続的な関係性を維持させる。
重要な販売先への説明	重要な販売先に対して、現経営者と後継者の2人で事業承継の進め方を説明し、継続的な関係性を維持させる。
業界団体への説明	所属する業界団体に対して、現経営者と後継者の2人で事業承継の進め方を説明し、団体内での活動方針について確認させる。
ホームページへの掲載	社長交代のお知らせ、後継者の声明文とともに、事業計画、経営方針、新体制などの要約版を掲載する。
業界誌等へのプレスリリース	社長交代のお知らせ、後継者の声明文とともに、事業計画、経営方針、新体制などの要約版を掲載する。
先代経営者の退職金と継続関与	
先代経営者への退職金の支給	先代経営者へ退職金を支払う。その際、適切に源泉所得税を徴収させる。
先代経営者の税負担	退職金を受け取る先代経営者に所得税（退職所得）が課されること、分離課税、2分の1課税、所得控除について説明する。
先代経営者の所得税申告	退職金を受け取った翌年3月15日までに確定申告書を提出しなければならないことを説明する。
先代経営者の職務と報酬の決定	先代経営者が会長等の名誉職で会社に留まった場合、職務と報酬を決定させる。
先代経営者から後継者との対話	先代経営者が後継者の定期的な対話の機会を設けさせる。
先代経営者引退後の精神的フォロー	
先代経営者の引退後のライフプラン	先代経営者がいつまで会社に関与するか、引退後のライフプランを指導する。
先代経営者との継続的な面談	引退後も継続的に面談を行い、話し相手や相談相手となって、引退後の経営者の「寂しさ」を紛らわせる。
家族問題の相談対応	引退後に発生する家族問題や日常生活における悩みの相談に対応する。
相続対策の相談対応	相続対策の相談に対応する。遺産分割対策として遺言書を書くように勧める。
先代経営者のフォロー	
先代経営者との一定期間定期的な面談	
会社の現状についての報告	会社の現状についての報告し、アドバイスがあれば提案を頂く。
先代経営者引退後の精神的フォロー	各項目について、状況を確認し、モニタリングする。
先代経営者の引退後のライフプラン	先代経営者がいつまで会社に関与するか、引退後のライフプランを指導する。
家族問題の相談対応	引退後に発生する家族問題や日常生活における悩みの相談に対応する。
相続対策の相談対応	相続対策の相談に対応する。遺産分割対策として遺言書を書くように勧める。

**一般社団法人中小企業診断協会**  
**事業承継支援業務と知識体系**  
**【2023年度版】**

**【Section 6】株式承継**

株式承継の方針の検討		
	現経営者の個人財産の把握	
	自社株式の評価	株式の自社株式の相続税評価を行い、発行済株式100%の評価額および現経営者が所有する株式の評価額を試算する。
	不動産の評価	現経営者が個人で所有する不動産、会社が所有する不動産の相続税評価額を試算する。
	個人財産の相続税評価	現経営者から所有する全ての個人財産をヒアリングし、個人財産の相続税評価額および相続税額を試算する。
	相続手続き	将来の相続手続きを説明する。
	相続税の計算方法	相続人に相続税が課されること、相続税の計算方法を説明する。
	相続時の株式承継の問題点	現経営者が相続時（死亡時）まで株式を持ち続けることの問題点を説明する。
	相続時の遺留分減殺請求権	遺留分を有する相続人が請求できる制度であることを理解させる。
	相続時の遺留分の割合	法定相続割合の2分の1が遺留分となることを説明する。
	相続財産の遺産分割シミュレーション	遺産分割のシミュレーションを行い、遺留分を侵害しないように注意させる。
株式承継の基本的方針		
	承継の時期の検討	株式承継の時期（相続まで所有するか、生前に承継するか）に関する意向を確認する。
	贈与の時期の検討	生前の贈与の場合、現時点で一括して承継するか、時期を分けて承継するか検討する。
	後継者や親族の合意	株式承継の時期（相続まで所有するか、生前に承継するか）に関して、後継者や親族の合意を得る。
	株式承継の方法の検討	生前に承継する場合、承継スキーム（暦年課税贈与、相続時精算課税贈与、事業承継税制、有償譲渡）を検討する。
	概算による自社株式の評価	概算で自社株式の相続税評価額を計算する。
	株式の承継先の決定	後継者、後継者以外の分けて承継する場合は、それぞれ承継する株式の数を検討する。
	自社株式の評価引下げ	事業承継税制以外の場合、自社株式の評価額引下げの方法とその実施時期を検討する。
	事業用資産の承継	現経営者個人が所有する不動産などの事業用資産がある場合、その承継方法を検討する。
	遺留分への配慮	株式承継に伴う将来の遺産分割を検討し、後継者以外の相続人の遺留分を侵害していないか確認する。
	後継者以外の相続人への配慮	後継者以外の相続人へ自社株式以外の個人財産が承継されているか、相続対策を検討する。
	納税資金の確保	相続時の株式承継する場合、納税資金が確保されているか検討する。
	家族会議の実施	家族会議を実施し、株式承継に係る親族の合意を得る。
株式の相続税評価		
	株式の評価額の計算	
	専門家との連携	厳密な相続税評価を行う場合は税理士に依頼させる。
	株主構成の確認	同族株主であるかどうか、中心的同族株主が誰か、少数株主が誰か確認する。
	同族株主とそれ以外の株主の評価額	取得する者が同族株主かそれ以外の株主かによって、株式の評価額が異なることを説明する。
	自社株式の評価	（税理士）自社株式の相続税評価額を計算し、その結果を説明する。
	顧問税理士との連携	（税理士以外）顧問税理士が行った株式評価に関して、非上場株式の評価明細書入手し、その計算結果を確認する。
	株式保有特定会社	株式保有特定会社に該当する場合は、相続税評価引下げの余地を検討する。
	借地権の評価	「無償返還の届出書」を出しているかを確認する。
	株式評価引下げ	
	類似業種比準価額	類似業種比準価額の計算要素である利益・配当・純資産のいずれかを引き下げることができないか検討する。
	純資産価額	純資産価額の計算要素である資産の評価を引き下げることができないか検討する。
	持株会社体制	相続税評価引下げの手段として持株会社化を検討する。
民事信託の利用		
	自社株式の信託	
	受益権と議決権指図権の分離	受益権と議決権指図権を分割して、議決権指図権は現経営者の手元に残し、受益権のみ贈与する方法があることを説明する。
	商事信託と民事信託の違い	信託銀行などに委任する商事信託と、個人等に委任する民事信託の違いを説明する。
	税負担	受益権の評価額は、株式の相続税評価額と同額となり、贈与税が課されることを説明する。



# 一般社団法人中小企業診断協会

## 事業承継支援業務と知識体系

### 【2023年度版】

【親族内承継】株式の贈与		
暦年課税の贈与		
株式承継と経営権の移転		現経営者が株式承継を行うことによって経営権を失うことを理解させる。
税負担		受贈者に贈与税が課されること、贈与税は累進課税であることを理解させる。
手続き		贈与契約書の作成と調印が必要となることを説明する。
基礎控除と税負担		基礎控除額は年110万円となること、基礎控除を超えた部分に対して累進課税となることを伝える。
相続開始7年以内の贈与		令和5年度より相続開始7年以内の贈与は相続財産に加算されることを伝える。
株式の相続税評価額		贈与財産となる株式の課税価格は、贈与時の相続税評価額であること、その評価方法を説明する。
贈与税申告		贈与は翌年3月15日までに贈与税申告書を提出しなければいけないことを説明する。
相続時精算課税の贈与		
株式承継と経営権の移転		現経営者が株式承継を行うことによって経営権を失うことを理解させる。
控除額と税負担		令和5年度より、贈与額から110万円を控除した額の累計が2,500万円を超えた部分に20%の課税があることを説明する。
相続時における精算		相続発生時に贈与財産の価額が加算され、贈与税額が相続税額から減算されることを説明する。
手続き		贈与契約書の作成と調印が必要となることを説明する。
贈与者の要件		贈与者は60歳以上の直系尊属となっているかどうかを確認する。
受贈者の要件		受贈者は20歳以上の子・孫となっているかどうかを確認する。
株式の相続税評価額		贈与財産となる株式の課税価格は、贈与時の相続税評価額であること、その評価方法を説明する。
暦年贈与との併用不可		相続時精算課税制度を選択すると、その後は暦年課税制度は利用できないことを伝える。
子や孫以外への贈与		60歳以上の贈与者から20歳以上の後継者であれば、子や孫でない後継者への贈与にも適用できることを伝える。
贈与税申告		贈与は翌年3月15日までに贈与税申告書を提出しなければいけないことを説明する。
事業承継税制による贈与		
株式承継と経営権の移転		現経営者が株式承継を行うことによって経営権を失うことを理解させる。
現経営者の意思		現経営者が事業承継税制を利用する意思があるかを確認する。
一般措置と特例措置		一般措置と特例措置のどちらを適用するか選択させる。
特例措置の対象株式		特例措置の場合、令和9年12月31日までに株式を贈与することを確認する。
特例措置の特例承継計画の提出		特例措置の場合、令和6年3月31日までに特例承継計画を提出することを確認する。
認定申請		贈与は翌年1月15日に認定申請書の提出が必要であることを説明する。
現経営者の持株と贈与		後継者が3分の2を持つ水準まで贈与する意思があるかを確認する。
現経営者の代表権		贈与によって現経営者が代表権を外す意思があるかを確認する。
黄金株の使用禁止		後継者以外が黄金株を持つことはないかを確認する。
遺留分の侵害可能性		後継者に集中させる場合は遺留分に注意することが必要であると説明する。
認定支援機関		申請を指導する認定支援機関を選定する。
顧問税理士		事業承継税制の利用に関して顧問税理士の意見を聞いてみる。
先代経営者の要件の充足判定		先代経営者の要件を説明する。 ・会社代表者であったこと。 ・贈与の直前において、先代経営者と同族関係者（親族等）で発行済議決権株式総数の50%超の株式を保有し、かつ、同族内（後継者を除く）で筆頭株主であったこと。 ・贈与時まで代表者を退任すること。 ・一定数以上の株式を一括して贈与すること。
後継者の要件の充足判定		後継者の要件を説明する。 ・会社の代表者であること。 ・贈与後、後継者と同族関係者（親族等）で発行済議決権株式の50%超を保有し、かつ、同族内で筆頭株主となること。 ・20歳以上で、かつ役員就任から3年以上経過していること。
対象会社の要件の充足判定		対象会社の要件を説明する。 ・中小企業であること。 ・上場会社、風俗営業会社に該当しないこと。 ・資産保有型会社等ではないこと。
事業継続・株式継続保有要件（5年間）の理解		事業継続要件と株式継続保有要件があり、後継者は容易に退職や売却ができないことを理解させる。 ・後継者が会社の代表者であること。 ・従業員の8割以上を5年間平均で維持すること。 ・後継者が同族内で筆頭株主であること。 ・上場会社、風俗営業会社に該当しないこと。 ・猶予対象となった株式を継続保有すること。 ・資産保有型会社等に該当しないこと。
株式保有型会社（運用型会社）		株式保有型会社（運用型会社）に該当している場合、事業実態要件を満たすことができないか検討する。
納税猶予税額		贈与税100%の納税が猶予され、相続時（または次世代への事業承継時）に免除されることを説明する。
相続税の納税猶予制度への移行		相続時には贈与税が免除されて相続税が課されること、相続税の納税猶予制度の適用申請が可能であることを説明する。
現経営者以外の株主からの贈与		親族外を含む複数の者からの贈与にも事業承継税制が適用可能となることを説明する。
複数の後継者のケース		代表権を有する後継者は最大3人まで設定可能であること、その場合には、議決権割合の10%以上を有し、かつ議決権保有割合上位3位までの同族関係者に限定されることを説明する。
納税猶予期間中の譲渡および廃業		贈与した株式が経営環境悪化によって譲渡され（M&A）、または会社が廃業した場合、要件（赤字や売上減少等）に充足すれば、譲渡または廃業時の株式評価額に基づいて贈与税を納めなければいけないことを説明する。
雇用確保要件		従業員数が平均80%を下回った場合、その理由報告と認定支援機関の指導や助言を受ける必要があることを説明する。
相続時精算課税制度と事業承継税制		後継者が贈与者の子や孫でない場合にも事業承継税制が適用可能となることを説明する。
贈与税申告		贈与は翌年3月15日までに贈与税申告書を提出しなければいけないことを説明する。
年次報告書		申告期限後5年間、毎年、年次報告書を提出することを説明する。
継続届出書		申告期限後5年間は毎年、その後は3年に1回、継続届出書を提出することを説明する。
民法特例		
民法特例の制度		遺留分に係る民法特例の内容を説明する。
事業承継税制と民法特例		事業承継税制を適用する場合、遺留分を侵害することがあり、その場合は民法特例を検討すべきだと説明する。
現経営者の意思		現経営者が民法特例を利用する意思があるかを確認する。
固定合意の検討		生前贈与した株式の価値を合意時の評価額で固定できる制度であることを説明し、利用するか検討する。
除外合意の検討		贈与により取得した自社株式を遺留分算定の基礎財産から除外する制度であることを説明し、利用するか検討する。



# 一般社団法人中小企業診断協会

## 事業承継支援業務と知識体系

### 【2023年度版】

【親族内承継】株式の有償譲渡	
有償譲渡	
株式承継と経営権の移転	現経営者が株式承継を行うことによって経営権を失うことを理解させる。
現経営者の意思	現経営者が贈与ではなく譲渡を希望しているかどうかを確認する。
有償譲渡のメリット	有償譲渡の場合、遺留分の侵害という問題が生じないというメリットがあることを説明する。
有償譲渡の問題点	現経営者が経営権を失うこと、後継者の資金負担が大きいく、受け取った現金が将来の相続財産となる可能性を理解させる。
銀行の提案	銀行から提案された株式承継スキームである可能性が高いことから、銀行からどのような提案を受けたか質問する。
税負担	譲渡する現経営者に譲渡所得税が課されること、税率は20.315%となることを説明する。
所得税申告	譲渡した翌年3月15日までに所得税申告書を提出しなければいけないことを説明する。
手続き	株式譲渡契約書など手続きを説明する。
相続税対策	対価として受け取った多額の現金に対する相続税対策が必要となることを理解させる。
後継者による資金調達	
銀行からの資金調達	後継者が銀行から資金調達する方法を検討する。
日本政策金融公庫	自社株式や事業用資産の買取資金等の対応資金借入を検討する。
特定経営承継関連保証	特定経営承継関連保証の利用を検討する。
受け皿法人の設立	後継者が法人を設立し、その法人が株式を買取るスキームを検討する。
現経営者からの資金調達	後継者が現経営者から資金調達する方法を検討する。
後継者による株式の集約	
後継者と少数株主の議決権	
議決権と経営権	後継者が支配権を維持するために必要な議決権を検討する。
株式集約の必要性	後継者の持株比率を上昇させる必要がある場合に少数株主からの株式の買取りを検討する。
少数株主への打診	少数株主を減らす必要がある場合、少数株主に対して株式を譲渡して欲しくないか打診してみる。
会社による自己株式取得	
定款規定による相続人からの買取請求権	少数株主の相続に伴う株式の分散を防ぐため、定款規定の変更を行う必要があることを説明する。
自己株式と議決権	議決権が無いことを説明する。
自己株式の財源規制	自己株式の取得は、自己株式を取得する日における会社の分配可能額の範囲内で行うことを説明する。
株主総会決議	自己株式を取得するには、原則として、株主総会の特別決議が必要となることを説明する。
自社株式の評価額	株式数が減少するため、1株当たりの株式の評価額が変化する可能性があることを説明する。
同族株主から会社に対する譲渡時の評価額	同族株主から会社に対する株式譲渡の場合、法人税法上の時価によって株式評価されることを説明する。
少数株主から会社に対する譲渡時の評価額	少数株主から会社に対する株式譲渡の場合、配当還元価額を適用できる可能性があることを説明する。
少数株主が持株会への譲渡時の評価額	従少数株主から従業員持株会に対する株式譲渡の場合、配当還元価額を適用できる可能性があることを説明する。
譲渡する株主の税負担	譲渡する株主に対して、個人は所得税、法人は法人税が課されることを説明する。
会社の税負担	資本取引となるので原則として税負担がないことを説明する。
相続時の譲渡所得の特例	相続発生から3年10か月以内であれば譲渡所得の特例（20.315%）によって税負担が軽くなることを説明する。
保証債務の引継ぎ	
会社の借入金の現状把握	
メインバンクの存在	どこがメインバンクとなっているか確認する。
メインバンクとの関係	メインバンクとの取引額、親密度、信頼度を確認する。決算報告など定期的にメインバンクに報告を行っているか確認する。
融資残高	各銀行からの借入金残高、利率、融資シェアを調べる。
長期約定返済	返済期間および毎月の返済額を確認する。
担保提供	担保提供および担保設定状況を確認する。担保提供されている不動産の時価（実勢価額）を調べる。
リスクの有無	リスクとなっていないか確認する。
資金繰りの状況	資金繰りの逼迫度、余裕度を確認する。
資金繰り表	資金繰り表を作成しているかどうかを確認する。
銀行預金	銀行預金が担保に提供されていないか確認する。
担保と資金調達の能力	担保の余裕度からみて資金調達可能な金額を確認する。
事業性と資金調達の能力	事業性からみて資金調達可能な金額を確認する。
保証協会	保証協会の借入枠の空状況を確認する。
正常運転資金	正常運転資金の金額を計算する。正常運転資金が短期借入と見あっているかを確認する。
債務償還年数	債務償還年数を計算し、借入金額が過大になっていないか確かめる。
遊休不動産等処分	遊休不動産等の売却により、借入金を返済できないか検討する。
借入金の分散	特定の金融機関に偏らず、幾つかの金融機関に分散させるべきではないか検討する。
経営者保証の現状把握	
保証人	だれが保証人となっているかを調べる。
保証人の認識	保証人として、会社の借入金を債務保証している認識があるかを調べる。
保証金額	保証している借入金額を調べる。
現経営者による担保提供	現経営者個人の不動産等が担保提供されているかどうかを調べる。
経営者の認識	経営者の保証債務が後継者に引き継がれることを理解させる。
後継者の認識	経営者の保証債務が後継者に引き継がれることを理解させる。連帯保証のリスクを認識させる。
債務保証についての説明	債務保証では「催告の抗弁権」や「検索の抗弁権」はなく、債権者からの請求があれば、直ちに弁済責任を負うことを説明する。
経営者保証ガイドライン適用の検討	
法人と経営者の分離	会社資産と個人資産の分離、経営者への貸付がないかを調べる。
財務基盤の強化	収益で借入金を返済できるかを調べる。
情報開示	財務状況を把握し、適時適切な情報開示を行っているかを調べる。
金融機関の現状	金融機関と「経営者保証ガイドライン」について協議を行ったか質問する。
金融機関との協議	後継者が保証債務を承継しないことについて、金融機関と「経営者保証ガイドライン」の協議を行わせる。
解除要件の確認	どのようにすれば経営者保証を解除できるか、金融機関に確認させる。
経営者保証免除制度の適用	日本政策金融公庫の経営者保証免除制度を利用する。
信用保証協会の制度の適用	信用保証協会の経営者保証を不要とする制度を使うことを検討する。
条件付保証契約	金融機関に対して停止条件や解除条件付の保証契約への切替えを申請させる。

# 一般社団法人中小企業診断協会

## 事業承継支援業務と知識体系

### 【2023年度版】

【従業員承継】株式の有償譲渡		
有償譲渡		
株式承継と経営権の移転		現経営者が株式承継を行うことによって経営権を失うことを理解させる。
現経営者の意思		現経営者が親族ではなく従業員へ株式承継する意思があるかを確認する。
税負担		譲渡する現経営者に譲渡所得税が課されること、税率は20.315%となることを説明する。
所得税申告		譲渡した翌年3月15日までに所得税申告書を提出しなければいけないことを説明する。
手続き		株式譲渡契約書など手続きを説明する。
承継スキーム		
株式譲渡		従業員の買取りの可能性を検討したうえで、株式譲渡が可能かどうか検討する。
退職金の支払い		株式譲渡と退職金支払いを組み合わせた譲渡スキームを検討する。
自己株式取得と新株発行		自己株式取得と新株発行を組み合わせた譲渡スキームを検討する。
事業譲渡		現金預金や金融資産などの非事業用資産または借入金が過大な場合、事業のみ切り出す事業譲渡を検討する。
複数事業の事業譲渡		複数の事業を営んでいる場合、承継する事業のみ事業譲渡することを検討する。
事業のみの会社分割		現金預金や金融資産などの非事業用資産または借入金が過大な場合、会社分割を検討する。
会社分割と組織再編税制		非適格組織再編に該当すると、会社分割の結果として法人税が課される可能性があることを説明する。
複数事業の会社分割		複数の事業を営んでいる場合、承継する事業のみ会社分割することを検討する。
残された不動産		不動産を残して事業譲渡や会社分割を行う場合、残された不動産の処分方法を検討する。
後継者による資金調達		
銀行からの資金調達		従業員が銀行から資金調達する方法を検討する。
日本政策金融公庫		自社株式や事業用資産の買取資金等の対応資金借入を検討する。
特定経営承継関連保証		特定経営承継関連保証の利用を検討する。
受け皿法人の設立		従業員が法人を設立し、その法人が株式を買取るスキームを検討する。
現経営者からの資金調達		従業員が現経営者から資金調達する方法を検討する。
中小企業信用保険法		通常の信用保険枠の他の別枠の利用を検討する。
事業承継引継ぎ補助金の申請		
経営者交代タイプの適用		後継者承継支援型「経営者交代タイプ」（Ⅰ型）の申請を検討する。
M & Aタイプの適用		事業再編・事業統合支援型「M & Aタイプ」（Ⅱ型）の申請を検討する。
補助金申請手続き		補助金申請手続きを支援する。
【Section 7】M&A実務		
M&Aの理解		
M&A全体像		
M&Aプロセス		マッチングからクローリングまでの一連のプロセスを説明する。
スケジュール		クローリングの時期を目標として設定させ、大まかなスケジュールを決定する。
進捗管理		プロセスとスケジュールについて、必要であれば、ガントチャートを作成して進捗管理に使用する。
情報管理		情報管理の重要性、情報漏えいを防止するための対策を検討する。
専門家への依頼		
士業・専門コンサルタント		
中小企業診断士		中小M&Aの全体を通じて、譲渡側、譲受側の経営者や関係者に寄り添った伴走支援を行う。
弁護士		法務デューデリジェンス、契約書等のチェックを依頼させる。
顧問税理士		情報開示やデューデリジェンス受入れに対するサポートを依頼させる。
環境専門家		土壌汚染の可能性がある場合、事前に土壌調査を依頼させる。
仲介業者・ファイナンシャルアドバイザー（FA）		
仲介業者・FAの選定		仲介業者・FAにサポートの候補を選定し、相談を行わせる。
秘密保持契約書		仲介業者・FAと秘密保持契約を締結。
アドバイザー契約		仲介業者・FAとアドバイザー契約を締結させる。
ノンネームシート		仲介業者・FAに「企業概要書」を作成させる。
セラース・デュー・デリジェンス		現状把握のために必要であれば、売り手に自ら対象会社のデュー・デリジェンスを行わせる。
開示情報の準備		財務情報、営業用資料、社員リスト、取締役会議事録、諸規定、契約書など開示資料の準備する。
インフォメーション・メモランダム		仲介業者・FAに「インフォメーション・メモランダム」を作成させる。
事業計画書		対象会社が作成できない場合、仲介業者・FAに「事業計画書」を作成させる。
価値評価		
株式価値の考え方		現経営者にM&Aにおける株式価値の考え方を説明する。
現経営者の希望		現経営者の希望（譲渡価格、雇用維持、M&A実行後の関与）をヒアリングする。
事業計画と損益予測		情報開示に必要となるため、事業計画と損益予測（3年～5年分）を作成させる。
事業価値・株式価値の試算		DCF法、マルチプル法、修正純資産法、年買法などによって、事業価値または株式価値を試算してみる。
価格に関する現経営者の意向		事業価値・株式価値の現状と希望価格が乖離する場合、現経営者がどこまで妥協できるか、意向を確認する。
譲渡スキーム		譲渡スキームによって譲渡対価の手取り額が異なることを説明し、必要であれば試算する。
買い手探し（マッチング）		
買い手候補の検討		
同業者の検討		現経営者に対して、同業他社のなかで有力な買い手候補がないか調査させる。
取引先の検討		現経営者に対して、仕入先・販売先のなかで有力な買い手候補がないか調査させる。
投資ファンド		投資ファンドが買い手候補になるかどうか検討する。
買い手候補の紹介		
仲介業者・FAからの紹介		仲介業者・FAから買い手候補のロングリストの提示を受ける。
マッチング・プラットフォームの利用		マッチング・プラットフォームの利用を検討する。
金融機関		金融機関から買い手候補の紹介を受ける。
買い手候補とのマッチング		
仲介業者・FAによるアプローチ		ロングリストの中から企業概要書を提示する買い手候補を選定し、仲介業者・FAに提案を持ち込ませる。
秘密保持契約と情報開示		アプローチした買い手候補と秘密保持契約を締結し、初期的な情報開示を行う。
買い手候補の選定方法の決定		相対交渉を行うか、競争入札を行うか、決定させる。
インビテーション・レター		競争入札を行う場合は、入札方法を記載したインビテーション・レターを作成し、買い手候補に配布させる。
意向表明書		買い手候補から意向表明書を受け取らせる。
競争入札		デュー・デリジェンスを実施させる買い手候補を1社または2社に絞り込ませる。
買い手候補の選定方法の決定絞り込み		デュー・デリジェンスを実施させる買い手候補と面談を行い、基本条件に関する合意を行わせる。
基本合意書		デュー・デリジェンスに進む前に基本合意書の必要性を検討させ、必要であれば締結させる。

# 一般社団法人中小企業診断協会

## 事業承継支援業務と知識体系

### 【2023年度版】

譲渡スキームの立案	
有償譲渡	
株式譲渡	株式譲渡が可能かどうか検討する。
退職金の支払い	株式譲渡と退職金支払いを組み合わせた譲渡スキームを検討する。
自己株式取得と新株発行	自己株式取得と新株発行を組み合わせた譲渡スキームを検討する。
事業譲渡	現金預金や金融資産などの非事業用資産または借入金が過大な場合、事業のみ切り出す事業譲渡を検討する。
複数事業の事業譲渡	複数の事業を営んでいる場合、承継する事業のみ事業譲渡することを検討する。
事業のみの会社分割	現金預金や金融資産などの非事業用資産または借入金が過大な場合、会社分割を検討する。
会社分割と組織再編税制	非適格組織再編に該当すると、会社分割の結果として法人税が課される可能性があることを説明する。
複数事業の会社分割	複数の事業を営んでいる場合、承継する事業のみ会社分割することを検討する。
残された不動産	不動産を残して事業譲渡や会社分割を行う場合、残された不動産の処分方法を検討する。
組織再編	
合併による経営統合	合併による経営統合、合併比率、合併の対価（新株か現金か）、受け取った新株の処分方法について検討する。
株式移転による経営統合	株式移転による経営統合、統合比率、受け取った新株の処分方法について検討する。
株式交換による経営統合	株式交換による経営統合、交換比率、受け取った新株の処分方法について検討する。
デュー・ディリジェンスの受入れと条件交渉	
デュー・ディリジェンス対応	
デュー・ディリジェンス担当者の選任	買い手側が実施するデュー・ディリジェンスへ対応する担当者を選任させる。
条件交渉	
弁護士による契約書作成	最終契約書（ドキュメンテーション）の作成と修正、交渉サポートを弁護士に依頼する。
弁護士からの説明	表明保証、誓約事項、クロージングの前提条件、補償責任の意味を弁護士から説明させる。
譲渡契約書の検討	譲渡契約書に記載する内容（表明保証、誓約事項、クロージング前提条件、補償など）について説明する。
従業員の雇用維持・処遇に関する交渉	従業員の雇用維持・処遇に関する交渉を行わせる。
仕入先・取引先の維持に関する交渉	仕入先・取引先の維持に関する交渉を行わせる。
契約交渉	買い手と譲渡価格や取引条件などの交渉を行わせ、上手く進めるための助言を行う。
譲渡契約の締結とクロージング	
譲渡契約の締結	
必要となる契約書の理解	株式譲渡契約書、株主間契約など手続きを説明する。
株式承継と経営権の移転	M&Aを行うことによって経営権を失うことを理解させる。
現経営者の最終意思確認	現経営者が親族内承継や従業員承継ではなくM&Aを実行する意思があるか最終確認する。
株主総会・取締役会での承認	定款で株式譲渡制限規定がある場合、株主総会・取締役会を開催して承認を取らせる。
弁護士による契約書作成	条件交渉を進めてきた弁護士から最終契約書の内容を詳細に説明を受けさせ、疑問点をすべて解消させる。
クロージングの準備	株式譲渡の方法（クロージング前提条件の充足、株主名簿の書き換え、現金受領の確認）を説明する。
クロージング後の売り手の責任	クロージング後において売り手が補償を行うリスクがあることを理解させる。また、リスク最小化を助言する。
クロージング後の売り手の誓約事項	クロージング後において売り手の義務となる誓約事項（コベナンツ）と、不履行の場合の責任を理解させる。
買い手との合意	現経営者と買い手側の経営者の最終合意を行わせる。
譲渡契約書の締結	事業譲渡契約書または株式譲渡契約書に署名・押印する。
調印式の開催	必要であれば、契約締結のための調印式（セレモニー）を開催する。
クロージング	
従業員へのアナウンス	対象会社の従業員にはクロージング当日にアナウンス（説明会の実施）を行わせる。
クロージングの前提条件充足の確認	クロージング前提条件を充足したかどうか、現経営者および買い手側の経営者に確認させる。
調印式の開催	契約締結とクロージングを同日に行う場合は、必要であれば、調印式（セレモニー）を開催する。
上場企業である買い手の開示	買い手が上場企業の場合、金融商品取引法、適時開示規則に従うための具体的な手続きを理解させる。
所得税負担	株式譲渡の場合、現経営者に譲渡所得税が課されること、税率は20.315%となることを説明する。
所得税の確定申告	譲渡した翌年3月15日までに所得税申告書を提出しなければいけないことを説明する。
法人税負担	事業譲渡の場合、会社に法人税が課されることを説明する。
現経営者による譲渡代金の受領	
譲渡代金の管理	株式譲渡の場合、現経営者が受け取った譲渡代金を銀行にどのように預けるか検討する。
譲渡代金の運用	譲渡代金として受け取った現金預金を金融機関においてどのように運用するか指導を行う。
現金預金の相続税対策	譲渡代金として受け取った現金預金に係る現経営者の相続税対策を提案する。
クロージング後の調整	
契約の名義変更・保証解除・保証人変更	リース契約・賃貸借契約等に関する名義変更・経営者保証解除・（連帯）保証人変更を行わせる。
業務フローの引継ぎ	円滑な引継ぎ引継ぎに向けて、業務フローの引継ぎ、業務管理体制の構築を行わせる。
売掛金・買掛金の調整	クロージング後における売掛金・買掛金の調整を行わせる。
給与体系、就業規則の調整	給与体系、就業規則他の人事労務関係の調整を行わせる。
事業承継・引継ぎ補助金の申請	
各事業の検討	経営革新事業（特にM&A型（Ⅲ型））、専門家活用事業、廃業・再チャレンジ事業の各事業の申請を検討する。
補助金申請手続き	補助金申請手続きを支援する。



**一般社団法人中小企業診断協会**  
**事業承継支援業務と知識体系**  
**【2023年度版】**

【Section 8】PMI		
<b>PMIの方針の決定</b>		
	M&A初期検討	M&Aの目的を明確化し、成功を定義する。
	“プレ”PMI（M&A成立前の取組）	PMIを意識した事前準備をする。
	PMI（集中実施期）	PMIの推進体制を構築する。PMIの取組を実行する。
	“ポスト”PMI（それ以降）	“ポスト”PMIにおける方針を検討・実行する。
<b>経営の方向性の確立</b>		
	経営の方向性の確立（基礎的な取組）	
	新たな経営の方向性の検討、言語化	M&A初期検討の段階において（具体的にはトップ面談の前に）、M&A後に目指そうとする新たな経営の方向性を検討、言語化し、M&Aに着手するに至った経営戦略との整合を図る。
	これまでの経営の方向性の把握	トップ面談前後からM&A成立まで、譲渡側の経営者や従業員等へのヒアリング等を通じて、譲渡側のこれまでの経営の方向性を把握し、新たな経営の方向性との差異を理解する。
	譲渡側の関係者に向けた経営の方向性の説明	M&A成立後、譲渡側の関係者（譲渡側の経営者、従業員、取引先等）に、譲渡側が考える経営の方向性を丁寧に説明する。
	実態に即した経営の方向性の検討	
	目的の明確化	経営理念・ビジョン・事業計画を作成する目的を明確にする。
	推進チーム組成	PMI推進メンバーを（重要意思決定、企画・推進、実務作業の各レベルごとに）選定し、目的を共有する。
	現状分析	詳細な市場調査や関係者インタビューなどを含めて、外部環境と内部環境を精緻に分析し、具体的な課題を抽出する。
	目標設定	現状分析を踏まえ、実態に即した経営の方向性を検討して、検証可能な目標を設定する。
	施策の検討	目標達成に向けた施策の具体化を行い、取組順序を検討し、アクションプランへ落とし込む。
	事業計画の策定	各年度やタイミングごとに、経営目標・数値計画・行動計画を策定して、事業計画として取りまとめる。
	モニタリング	事業計画に基づき実管理を実行し、必要に応じて施策の見直しを行う。
<b>経営体制の確立</b>		
	譲渡側の新経営者の選定	
	新経営者候補の配置アプローチの検討	譲渡側幹部の派遣、譲渡側出向者の昇格、譲渡側従業員の昇格、外部からの採用のうち、適切なアプローチを検討する。
	新経営者の選定	大局的な視点、決断・判断力、実務遂行力、関係構築力、主体性、熟意等の資質や、事業の理解度、人間関係等を踏まえて、新経営者を選定する。
	譲渡側の経営チームの組成	
	チームメンバーの選定	譲渡側・譲渡側の関係性や、M&Aの目的等を総合的に勘案して、譲渡側の新経営者をサポートする役員等を選定する。
	組成タイミング等の検討	譲渡側からの抵抗やモチベーション低下を招かないよう、チームの変更の時期や程度について一定の考慮をする、段階的な変更を図る等、慎重な検討を行う。
<b>グループ経営の仕組みの整備</b>		
	譲渡側・譲渡側一体での経営を行う体制の確立	
	譲渡側会議への譲渡側人材の派遣	譲渡側から譲渡側の取締役会や経営会議に人員を送り込む。
	密接なコミュニケーションの場の設定	会議以外でも、譲渡側・譲渡側双方の経営陣が膝詰めでコミュニケーションを取る場を積極的に設ける。
	意思決定プロセスの確立	
	従来のプロセスの実態把握	譲渡側における規程を確認し、意思決定プロセスの実態を把握する。
	取締役会の開催	取締役会設置会社において開催されていない場合には、取締役会を開催して経営の意思決定を行う。
	前経営者権限の分散等の検討	譲渡側の前経営者に集中していた権限の適切な分散、および各階層における責任と権限の明確化等を行い、各種規程に反映させる。
	会議体の見直し	
	従来の会議の実態把握	譲渡側の取締役会や経営会議、更に必要に応じて各部門内の会議に参加して、経営状況を把握する。
	定例会議体の把握	会議名称、目的、頻度、運営責任者、参加者等を網羅的に把握する。
	会議体の整理	必要に応じて新たな会議体を設置する一方、目的や意義が不明確である会議体は廃止等の見直しを行う。
<b>譲渡側経営者への対応</b>		
	経営者との信頼関係の深化	
	トップ面談におけるコミュニケーション	トップ面談では、譲渡側や譲渡側経営者について可能な範囲で情報収集した上で、相手への敬意を示しつつ、譲渡側経営者のこれまでの経営方針や取組等について傾聴する。また、譲渡側にとってのM&Aの目的やM&A後に目指す姿等を熱意をもって明確に伝える。
	従来路線を否定しない方針の宣言	これまでの路線の踏襲と発展を表明し、譲渡側のこれまでの努力や感情を損なわない形でのコミュニケーションを心掛ける。
	人間関係上のリスクの把握	譲渡側の経営者と従業員との関係について、人物相関図を作成するなどして、今後問題となりそうな関係を把握しておく。
	継続的なコミュニケーション	譲渡側経営者との定期的なコミュニケーションを継続し、信頼関係を深めるとともに、合意した役割が守られているかを確認する。
	役員退職金の取扱い	
	退職金支給の実務的な検討	譲渡側経営者が顧問などの役割で残る際には、役員退職金や支給時期、待遇の内容を税理士に相談して慎重に検討する。
	譲渡側経営者の処遇の明確化	
	譲渡側経営者の処遇の書面への明記	M&A成立後に現経営者が残留する場合と退任する場合を区別し、役割・役割、報酬、在籍期間等について書面に明記する。

# 一般社団法人中小企業診断協会

## 事業承継支援業務と知識体系

### 【2023年度版】

譲渡側従業員への対応	
	キーパーソンへの情報開示、協力要請（M&Aの基本合意後～成立前）
	M&Aに至った背景や目的 M&Aに至った背景や目的を説明する。
	これからの経営の方向性 変わる点、変わらない点等を説明する。
	個別に事前の情報開示をする理由 キーパーソンへの協力がM&Aの成功のために必要不可欠となる等、説明する。
	情報開示している対象範囲 情報を秘匿すべき旨も併せて説明する。
	当該キーパーソンが持つ不安や疑問等への回答 当該キーパーソンが持つ不安や疑問等に回答する。
	譲渡側従業員向けの全体説明会（＝M&A成立後に遅滞なく、全従業員に対して、同時に/等しく/正確に伝える場）の開催
	譲渡側従業員への基本情報 業種、主要商材、業績、従業員数等の譲渡側企業の基本情報を共有する。
	M&Aの目的、将来ありたい姿 M&Aの目的、将来ありたい姿（想定されるメリットやシナジー効果等）を説明する。
	労働条件等 労働条件等（退職金を含む給与体系や就業規則を含む勤務体系）、福利厚生等につき説明する。
	今後の代表者 代表者交代について説明する。（譲渡側経営者が顧問等に残ることを伝えると従業員の安心感の醸成につながることもある）
	今後の業務 直近で計画されるPMIに関する取組の内容や協力依頼事項について説明する。
	今後の勤務場所等 今後の通勤先および、テレワークや直行直帰等の働き方について説明する。
	今後の商号 今後の商号について説明する。
	譲渡側従業員との個別面談の実施
	説明会で話した事項 一対一で改めて説明会で話した事項を伝えることで、より理解を促す。
	従業員個人の位置づけ 雇用継続、役割・ポジション、今後の上司、想定されるキャリアなど、従業員個人ごとの位置づけを話し合う。
	労働条件等 給与体系や勤務体系といった労働条件等を話す。
	今後の業務 今後の業務や働き方、協力依頼事項について対話する。
	不明点の解消 説明会での説明内容に対する不明点の有無、不明点に対する補足説明を行う。
	従業員の想いの把握 M&Aの事実を聞いてどのような想いを持っているか、どのように会社側がその想いに寄り添うことができるかを話し合う。
	メリットの実感に繋がる即効性ある職場環境の改善
	処遇改善の検討 必要に応じて、賃金引上げ等の処遇改善を行えるか検討する。
	オフィス機器更新の検討 必要に応じて、旧式のオフィス機器を高機能のものに入れ替えられるか検討する。
	デバイス支給の検討 必要に応じて、PC等のデバイスを一人1台支給できるか検討する。
	制服等新調の検討 必要に応じて、古くなっている従業員の制服・作業服を新調できるか検討する。
	個別メールアドレス付与の検討 必要に応じて、従業員一人一人にメールアドレスを付与できるか検討する。
	従業員用トイレ改修の検討 必要に応じて、従業員が使用するトイレを改修できるか検討する。
	表彰制度導入の検討 必要に応じて、社長賞等、従業員を表彰する制度を導入できるか検討する。
	譲渡側従業員との日頃からのコミュニケーション
	日常の挨拶や声掛け 従業員への日常の挨拶や声掛けを積極的に行う。
	現場におけるコミュニケーション 現場に頻りに足を運び、直接コミュニケーションをとる機会を作る。
	雑談 従業員との仕事以外の雑談の機会を意図的に増やす。
	懇親会・交流会 従業員との懇親会・交流会を開く。（譲渡側・譲渡側双方の従業員が参加することが効果的なこともある）
	改善提案の歓迎 従業員からの改善提案メール等を歓迎する旨のアナウンスや雰囲気醸成を行う。
取引先への対応	
	譲渡側の重要な取引先の把握
	譲渡側経営者へのヒアリング 譲渡側経営者へヒアリング等を行い、事業継続に重要な取引先を把握する。
	企業概要書や会計データの確認 企業概要書や、会計データ（法人税申告書や勘定科目内訳明細書等）や契約書等によって、取引先を把握する。
	COC条項の確認 チェンジ・オブ・コントロール（COC）条項の有無や内容を確認する。
	主要取引先への対応
	事前説明方法の検討 説明時期（M&A成立前および成立後）、訪問者、説明内容等について、譲渡側経営者と協議し、訪問計画を立てる。
	譲渡側人物による説明 訪問の上、M&Aの目的、現況や今後のスケジュール、商号、取引への影響（悪影響がない旨）、協力依頼事項等を共有する。
	主要な取引先以外への対応
	事前説明方法の検討 時期、手段（電話、文書、訪問等）、説明内容等について譲渡側経営者に相談して計画する。
	文書等による説明 挨拶、M&A成立日、譲渡側の基本情報、譲渡側・譲渡側の問い合わせ先、新役員体制を含めた文書を送付する。
取引先以外の外部関係者への対応	
	関係先の把握と対応
	協力業者 関係性の維持や対応が必要な外注先や人材派遣会社等がないか、譲渡側に確認し、適宜情報共有等を行う。
	金融機関 関係性の維持や対応が必要な民間の銀行等、公的な金融・保証機関がないか、譲渡側に確認し適宜情報共有等を行う。
	賃貸人 事業用不動産が賃貸の場合、関係性の維持や対応が必要な賃貸人はいないか、譲渡側に確認し適宜情報共有等を行う。
	業界団体 関係性の維持や対応が必要な同業組合や業界団体がないか、譲渡側に確認し適宜情報共有等を行う。
	所管官庁 事業継続に重要な許認可等を所管する官庁がないか、譲渡側に確認し適宜情報共有等を行う。
事業の円滑な引継ぎ（基礎的な取組）	
	事業の現状把握 M&A成立前から成立後に至るまで、DD等や譲渡側経営者や従業員へのヒアリング・コミュニケーションを通じて、譲渡側の事業の現状を把握する。
	改善取組への優先順位付け 現状把握に基づき改善を要する点を把握して、改善取組の優先順位付けを行う。
	改善取組 優先順位に基づき改善に取り組む。
事業機能の統合に向けた取組	
	事業機能の現状把握（譲渡側の事業内容や課題等に関する情報収集、事前検討や詳細把握）
	譲渡側の事業内容や課題認識の把握 M&A成立前において、譲渡側へのヒアリングやDD等を通じて、譲渡側の事業活動に関する情報を可能な限り取得する。
	シナジーの想定とM&A後の取組についての仮説の構築 M&A成立前において、M&A目的の前提となるシナジー効果を想定し、M&A成立後の取組について仮説を構築する。
	売上内容の確認 顧客別や商品別に売上を把握する。
	コストの分析 コストについて顧客別や商品別に固定費・変動費への分解を行う。
	損益分岐点分析の実施 損益分岐点分析を行う。
	顧客別・商品別損益分析 顧客別や商品別に損益分析を行う。
	営業管理資料の確認 顧客別の売上内容（品目、連絡先、売上高推移）を把握する。
	仕入管理資料の確認 仕入先別の仕入内容（品目、連絡先、仕入額推移等）を把握する。
	契約書の確認 顧客、仕入先との契約書を全て確認する。
	事業所や工場への視察 主要な事業所、工場への視察を行う。
	キーパーソンへのヒアリング 上記調査内容についてキーパーソンへのヒアリングを行う。
	統合方針の策定
	想定したシナジー効果の評価 M&Aプロセスにおいて想定したシナジー効果ごとに、想定効果を定量的に把握する。
	想定したシナジー効果の実現可能性の評価 M&Aプロセスにおいて想定したシナジー効果ごとに、難易度や人的リソースの制約等を鑑みて実現可能性を判断する。
	想定したシナジー効果のための取組方針の決定 M&Aプロセスにおいて想定したシナジー効果ごとに、想定効果や難易度を踏まえ、取組範囲と優先順位を決定する。
	行動計画の策定
	行動計画の策定 各シナジー実現に向けた取組ごとに、誰が、いつまでに、何を実施するか明確化し行動計画に落とし込む。
	定量的指標の設定 行動計画には目標やKPIなど定量的指標を設定しておく。
	行動計画の実行・検証
	行動計画の実行 行動計画に従って取組を実行する。
	進捗状況の把握と取組の見直し 管理帳票や会議等を通じて取組の進捗を把握して、必要に応じて取組の見直しを実施する。
	PMI取組方針の見直し M&A後の集中実施期における取組の結果を踏まえ、次の目標に向けて PMI方針の見直しを行い、継続的にPDCAを実行する。



# 一般社団法人中小企業診断協会

## 事業承継支援業務と知識体系

### 【2023年度版】

売上シナジーの実現		
経営資源の相互活用による売上シナジー（クロスセル、販売チャネル拡大）		
	クロスセル、販売チャネル拡大の区別の明確化	クロスセルは相手側（譲渡側なら譲渡側）商品を自社顧客に売ること、販売チャネル拡大は自社商品を相手側顧客に売ることで、であるという点は区別をして理解しておく。
	顧客の購買状況の把握	譲渡側商品、譲渡側商品についての顧客における購買額、調達先、購買担当部門等を把握する。
	顧客の購買情報の共有化	顧客の購買状況を把握したら、譲渡側、譲渡側で共通データベースを作成するなどして情報共有を図る。
	クロスセル、販売チャネル拡大の検討	顧客の購買状況や自社販売リソースを考え、どの手法を実施するか検討する。
	売上獲得目標額の設定	売上獲得目標額を、クロスセル・販売チャネル拡大という手法別、顧客別に設定する。
	必要なコストの把握	実施するために必要な初期投資、人材、経費を把握する。
	クロスセルの場合、相手側商品に関する知識の習得	クロスセルを実施する場合、勉強会等で相手側商品に関する知識を身に付ける。
	販売チャネル拡大の場合、相手側顧客に関する知識の習得	販売チャネル拡大を実施する場合、勉強会等で相手側顧客に関する知識を身に付ける。
	提案方法の検討	相互の顧客に対する提案方法を検討する。
	顧客流出対策	統合により顧客が流出するリスクを把握して対策を講ずる。
	問題点についての解決方法の検討	実施するための問題点について解決方法を定める。
	営業インセンティブの設定	クロスセル、販売チャネル拡大による営業インセンティブを設定する。
	営業目標の設定	営業目標と業績評価方法を定める。
	実行計画の作成	実行計画（リーダー、体制、スケジュール、予算）を決める。
製品・サービスの高付加価値化		
	組合せ方法の検討	商品・サービスについて、どのような組合せにより付加価値を高められるか検討する。
	問題点の把握	実施するにあたっての問題点を把握する。
	売上獲得目標額の設定	売上獲得目標額を設定する。
	必要なコストの把握	実施するために必要な初期投資、人材、経費を把握する。
	商品やサービスに関する知識の習得	勉強会等で商品やサービスに関する知識を身に付ける。
	提案方法の検討	相互の顧客に対する提案方法を検討する。
	問題点についての解決方法の検討	実施するための問題点について解決方法を定める。
	営業目標の設定	営業目標と業績評価方法を定める。
	実行計画の作成	実行計画（リーダー、体制、スケジュール、予算）を決める。
新製品・サービスの開発		
	顧客の潜在的ニーズの把握	既存顧客のニーズがどこにあるか把握する。
	両社の技術情報の棚卸し及び共有	譲渡側、譲渡側双方における保有技術の蓄積、開発状況、知的財産について棚卸しを行い、情報の共有を図る。
	新商品・新サービスの検討	両社の技術情報を基に新商品・新サービス開発のためのブレインストーミングを行い、検討する。
	新商品・新サービス開発の依存度の把握	新商品・新サービス開発が個人にどの程度依存しているかを把握し、依存度が高い場合には当該個人に対して慰留策を講ずる。
	問題点の把握	実施するにあたっての問題点を把握する。
	売上獲得目標額の設定	売上獲得目標額を設定する。
	必要なコストの把握	実施するために必要な初期投資、人材、経費を把握する。
	商品やサービスに関する知識の習得	勉強会等で商品やサービスに関する知識を身に付ける。
	提案方法の検討	相互の顧客に対する提案方法を検討する。
	問題点についての解決方法の検討	実施するための問題点について解決方法を定める。
	営業目標の設定	営業目標と業績評価方法を定める。
	実行計画の作成	実行計画（リーダー、体制、スケジュール、予算）を決める。
コストシナジーの実現		
生産現場の改善		
	作りすぎのムダ把握	譲渡側企業において必要量以上の生産を行っていないか把握する。
	手待ちのムダ把握	譲渡側企業において生産の手待ちが発生していないか把握する。
	運搬のムダ確認	譲渡側企業においてレイアウトが原因での無駄な運搬や在庫の非効率による移動などの無駄が発生していないか把握する。
	工程のムダ把握	譲渡側企業において最終製品の出来栄に寄与しない無駄な工程がないか把握する。
	在庫のムダ把握	譲渡側企業において保管スペースの非効率や滞留在庫の存在により無駄な保管・運搬・管理がないか把握する。
	作業のムダ把握	譲渡側企業において作業場所の非効率により歩行や作業の無駄な動きがないか把握する。
	不良品のムダ	譲渡側企業において不良品の発生により廃棄や手直し等、材料・工数の無駄が発生していないか把握する。
	無駄の改善策の検討	把握した無駄の改善方法を検討する。
	問題点の把握	改善を実施するにあたっての問題点を把握する。
	効果額の把握	改善の効果額を把握する。
	必要なコストの把握	実施するために必要な初期投資、人材、経費を把握する。
	問題点についての解決方法の検討	実施するための問題点について解決方法を定める。
	実行計画の作成	実行計画（リーダー、体制、スケジュール、予算）を決める。
サプライヤーの見直し		
	サプライヤーとの取引内容の把握	譲渡側企業のサプライヤーとの取引内容を把握する。
	不利な取引条件の特定	不利な取引条件があれば特定する。
	不利な取引条件の改善	特定した不利な取引条件の改善に取り組む
	相互のサプライヤー活用検討	相互にサプライヤーを活用する検討を行う。
	サプライヤー情報の可視化	サプライヤーの技術力や取引情報を可視化する。
在庫管理方法の見直し		
	在庫の定義の明確化	譲渡側企業の在庫の定義を明確にする。
	帳簿と現品の一致	譲渡側企業において実地棚卸しを行い、帳簿上の在庫と現品を一致させる。
	現品管理の徹底	譲渡側企業において現品の破損や紛失等の発生を把握し改善を行う。
	在庫量の把握	譲渡側企業において在庫量を把握し、在庫回転期間を把握する。
	適正在庫量の維持	譲渡側企業において過剰在庫や滞留在庫がある場合には改善する。
共同調達		
	購買品目の情報整理	譲渡側・譲渡側双方の購買情報（購買品目・調達先・価格）を整理する。
	共通品目の抽出	双方で共通している購買品目を抽出する。
	部品・材料の共通化によるコスト削減	双方が購買している部品・材料の共通化によるコスト削減案を作成する。
	調達先変更によるコスト削減	調達価格の安い方へ統一する案を作成する。
	QCDへの影響確認	調達先変更を伴う場合にはQCDへの影響を確認する。
	発注担当と窓口の一本化	共通する発注品目の発注担当を一本化する。
	実行計画の作成	実行計画（リーダー、体制、スケジュール、予算）を決める。
	価格交渉	双方の購買量を合計して価格引き下げ交渉を行う。
	発注権限と社内承認プロセスの明確化	発注権限と承認プロセスを明確にする。
	仕入・購買の仕組み導入	仕入・購買の仕組みを導入してモニタリングできるようにする。
生産体制の見直し		
	双方の生産体制の情報整理	譲渡側・譲渡側双方の生産工程情報を整理する。（設備毎の作業内容、生産能力、稼働率、不良率、遅延等）
	生産工程の集約の検討	双方の生産工程・生産設備の集約対象を抽出する。
	生産工程の標準化	生産集約のために必要な場合は生産工程を標準化する。
	生産工程の集約に伴う問題点の抽出	生産工程の集約に伴う問題点を抽出する。
	効果額と追加コストの把握	生産工程の集約に伴う効果額と追加コストを把握する。
	生産拠点の統廃合に関する問題点の抽出	生産拠点の統廃合に関する問題点を抽出する。（賃借物件の解約、土壌汚染対策、関係者への周知、サプライチェーン認証への影響、勤務地変更等）
	効果額と追加コストの把握	生産拠点の統廃合に伴う効果額と追加コストを把握する。
	実行計画の作成	実行計画（リーダー、体制、スケジュール、予算）を決める。

**一般社団法人中小企業診断協会**  
**事業承継支援業務と知識体系**  
**【2023年度版】**

広告宣伝・販促活動の見直し		
	活動内容の把握	譲渡側、譲受側双方の広告宣伝・販促活動の内容と費用を把握する。
	実施内容についての問題点の把握	譲渡側、譲受側双方で実施判断基準、発注権限、比較購買、見積明細等の観点で問題点を把握する。
	活動内容の結果振り返り	譲渡側、譲受側双方で広告宣伝・販促活動を実施した効果を確認する。
	価格比較による費用削減の検討	同一媒体での単価比較を行い、価格の安い方への統一を検討する。
	宣伝媒体や手法の共通化の検討	宣伝媒体や手法を共通にすることで広告費削減の可能性を検討する。(カレンダーの統一や WEB・チラシ等の手法の統一)
	改善案の作成	把握した問題点について改善案を作成する。
	仕組みの構築	継続的に規律の効く仕組みを構築する。
間接業務の見直し		
	業務の実態把握	譲渡側、譲受側双方で間接業務の実態把握を行う。(業務の棚卸、分担表の作成、業務量調査)
	業務廃止、統合、入替、簡素化の検討	把握した業務の中で廃止、統合、入替、簡素化できるものを検討する。
	システム導入の検討	システムを導入することで効率化を検討する。
	業務の質の向上の把握	改善による業務の質の向上度合いを把握する。
	業務の量の改善の把握	改善による業務の量の削減度合いを把握する。
	問題点と予算の把握	検討課題を実施するにあたっての課題と予算を検討する。
	実行計画の作成、実施、検証	検討した改善案の実行計画を作成し、実施し、結果を検証する。
共同配送		
	配送の実態把握	譲渡側、譲受側双方で配送の実態把握を行う。(配送地域、物量、倉庫、配送業者、料金等)
	共同配送の検討	譲渡側、譲受側双方の荷物を集約することによる運賃低減を図る。(運賃が従量制の場合に有効)
	倉庫の共同利用の検討	譲渡側、譲受側双方の倉庫の共同利用を検討する。
	物流業者の共通化の検討	物流業者を共通化することによる物流費の低減を検討する。
	効果額の把握	上記改善案での効果額を把握する。
	問題点と予算の把握	上記改善案の問題点や実施にあたっての予算を把握する。
管理業務（会計・法務・人事等）の集約		
	業務の実態把握	譲渡側、譲受側双方で管理業務の実態把握を行う。(成果物、頻度・業務量、業務プロセス、必要情報、使用ツール等)
	管理業務の課題抽出	重複している業務、譲渡側単独では遂行困難な業務を把握する。
	業務集約案の作成	譲渡側業務を譲受側に集約することにより、抽出した課題を解決する案を作成する。
	効果額の把握	上記改善案での効果額を把握する。
	問題点と予算の把握	上記改善案の問題点や実施にあたっての予算を把握する。
	実行計画の作成、実施、検証	検討した改善案の実行計画を作成し、実施し、結果を検証する。
販売拠点の統廃合		
	販売拠点の実態把握	譲渡側、譲受側双方で販売拠点の実態把握を行う。(所在地、機能、顧客、人員、売上、拠点関連費用、業務負荷等)
	各拠点の問題点把握	各拠点の問題点（業務負荷、人員不足、営業効率等）を把握する。
	ベストプラクティスの把握と他拠点への展開	拠点での活動内容の中で効率化の面で優れている事例（ベストプラクティス）を他拠点にも展開し、改善を図る。
	統廃合による目的の設定	拠点別に統廃合の目的を設定する。(拠点関連費用の削減、業務標準化、営業効率の改善等)
	統廃合による改善案の作成	統廃合による効果額、問題点の解決案を検討する。
	問題点と予算の把握	上記改善案の問題点や実施にあたっての予算を把握する。
	実行計画の作成、実施、検証	検討した改善案の実行計画を作成し、実施し、結果を検証する。

# 一般社団法人中小企業診断協会

## 事業承継支援業務と知識体系

### 【2023年度版】

管理機能の統合に向けた取組	
管理機能の現状把握（譲渡側の管理機能に関する情報収集や事前検討、譲渡側の課題やリスクの詳細把握）	
譲渡側の管理機能に関する情報収集や事前検討	譲渡側へのヒアリングやDD等を通じて、譲渡側の管理機能（人事・労務、会計・財務、法務、ITシステム等）に関する情報収集や事前検討を行う。
問題点とM&A・PMIへの影響の把握	収集した情報から問題点が判明したときに、M&Aの実行やPMIへの影響を把握する。
対応策の整理	判明した課題やリスク及びこれらに関する対応策について事前に整理しておく。
統合方針の策定	
優先的な対応の方針の策定	現状把握を踏まえ、M&Aの目的を実現する上での重要性、リスクや課題の重要性・緊急性・実行可能性等の観点から、各領域において検討すべきテーマのどの事項に優先的に対応するか方針を策定する。
行動計画の策定	
行動計画の策定	それぞれの事項について、誰が、いつまでに、何を実施するか明確化し行動計画に落とし込む。
行動計画の実行・検証	
行動計画の実行	行動計画に従って取組を実行する。
進捗状況の把握と取組の見直し	定期的な取組の進捗状況を把握して、必要に応じて取組の見直しを実施する。
人事・労務の統合	
人事・労務関係の法令遵守等	
労働条件通知書に関する対応	譲渡側が労働条件通知書の交付を行っていることを確認し、未実施であれば速やかに実施する。
労使協定に関する不備対応	譲渡側が労働基準法に合致した労使協定の締結と届出を行っていることを確認し、未実施であれば速やかに実施する。
労働時間の実態把握	譲渡側が労働時間等、労働実態が労働条件通知書や労使協定通りになっているか確認する。
社会保険・労働保険に関する不備対応	譲渡側において社会保険・労働保険に未加入の場合には速やかに加入手続きを行う。
個別従業員の資格取得手続き	譲渡側従業員が必要な被保険者資格取得届が未提出の場合、速やかに提出する。
労働組合との事前協議における手続き不備への対応	譲渡側に労働組合があり労働協約で定めた事前協議が行われていない場合、迅速に対応する。
職場環境等に関する不備対応	譲渡側の安全衛生管理体制が労働安全衛生法等に違反していないか確認し、不備がある場合、速やかに体制整備する。
各種課題への対応	譲渡側に労働災害、各種ハラスメント、労働紛争等の課題がある場合には速やかに対応する。
人事・労務関係の法令遵守等に関する姿勢の徹底	M&A成立後の人事・労務関係の法令遵守等を徹底できるよう、担当者に対する研修や教育で社内でのノウハウの蓄積を進める。
人事・労務関係の内部規程類等の整備状況やその内容の適正性	
内部規程類の把握	譲渡側の就業規則等、内部規程類を把握する。
制度・仕組みの変更対象・統合対象把握	譲渡側の制度・仕組みの中で変更を要するもの、譲受側と統合するものを把握し、変更案・統合案を把握する。
変更案・統合案の問題点把握	変更案・統合案の不利益変更等、問題点を把握する。
変更案・統合案による労務コストの影響把握	変更案・統合案を実施することによる労務コストの影響を把握する。
実行計画の作成、実施、検証	検討した改善案の実行計画を作成し、実施し、結果を検証する。ただし、人事・労務関係に関する制度や仕組みは従業員にとって直接的な影響があり、特に労働条件の不利益変更を伴う場合等、機微に触れる部分であるため、慎重に検討する必要がある。
新しい内部規程類の周知・教育	新しい内部規程類について、譲渡側従業員への周知・教育を行う。
内部規程類の確実な遵守	整備した内部規程類が確実に遵守されるよう、遵守状況の確認や従業員への周知・教育を定期的に行う。
譲渡側従業員の待遇見直し	
譲渡側従業員の待遇見直し	譲渡側従業員（特に親族役員）の待遇が過大である場合は見直しの検討を行う。
従業員との個別労働契約等	
未払賃金の把握と支払い	譲渡側従業員に対して未払賃金（未払残業代を含む）が残存している場合には速やかに支払う。
未消化有給休暇の消化促進	譲渡側従業員に対して未消化有給休暇が残存している場合には速やかに消化促進を行う。
長時間労働の改善	譲渡側従業員の労働時間が過度に長い場合、構造的なものも含めて原因を把握し、長時間労働の緩和を行う。
キーパーソン離職防止	譲渡側従業員のキーパーソンが離職しないようモチベーション維持の観点から報酬・人事評価制度等を見直す。
キーパーソン離職対策の検討	譲渡側従業員のキーパーソンが離職した場合に備えてその知見や人脈を共有しておく。
人材配置の最適化	
最適な人員配置	人材活用の観点でグループ全体の最適な人員配置を行う。
人材交流	譲渡側・譲受側で柔軟に人事異動など人材交流を行い、技術・ノウハウの共有や譲受側による譲渡側への経営支援を行う。
会計・財務の統合	
会計・財務関係の処理の適正性	
会計・財務処理の誤りの特定	譲渡側の過去の会計・財務処理に誤りと思われる点がある場合には、誤りであるか見解の相違に過ぎないかを判断する。
是正処理	上記について誤りであると判断した場合、速やかに是正する。
発生費用の負担	上記について誤りの治癒に伴い費用が発生する場合、表明保証条項等により譲受側と譲渡側で費用分担を決める。
体制・ルール不備への対応	
規程の整備・見直し	会計・財務の職務分掌について譲受側の関与強化、譲渡側手続き厳格化等、規程類の見直し・整備を行う。
会計・財務のルール見直し	在庫棚卸方法や経費精算方法等の会計・財務に関するルールを不正防止の観点で見直す。
規程・マニュアルの見直し、新設	新たに導入したルールや体制を周知・徹底するために規程やマニュアルの見直し、新設を行う。
見直したルール・体制・規程・マニュアルの周知・徹底	見直したルール・体制や規程・マニュアルを周知・徹底する。
譲渡側・譲受側の会計・財務手続きの連携	
勘定科目や会計処理の統一	業績評価尺度の統一の必要がある場合には勘定科目や会計処理（収益・費用計上基準や引当処理等）の統一を検討する。
決算月統一の検討	連結決算を行う場合には決算月の統一を検討する。
決算早期化の徹底	譲渡側の決算確定日を定め、その確定日までに決算を行うことを徹底する。
決算早期化のための対策	譲渡側の決算早期化のために譲受側のサポートを検討する。
月次決算の早期化に向けた緩和措置の検討	譲渡側の決算を早期化するために在庫金額計上を概算で行う等の緩和対応を検討する。
会計システムの変更の検討	会計システム変更による利便性向上のため、変更コストと比較衡量して譲渡側と譲受側いずれに統一するか検討する。
業績等の管理	
業績管理のために必要な情報の選別	譲渡側の業績管理のために必要不可欠な情報（売上・営業利益・資金状況等）を選別する。
業績管理のための報告方法の設定	譲渡側の業績の報告単位（日次、月次、年次）や期限を設定する。
業績の目標値の設定と実績値の評価	譲渡側の業務運営上の目標値（標準原価や売上・利益等の予算）を設定し実績値の評価を行う。
目標値と実績値の共有	従業員の数値に対する意識を高めるために、上記で設定した目標値と実績値を会議等で共有する。
両者間取引価格の適正化	譲渡側と譲受側で取引を行う場合には市場価格等の正常価格で行うよう設定する。
利益管理の構築	
利益管理単位の決定	利益管理を行う単位（製品別・プロジェクト別・事業別）を決定する。
発生した原価の振り分け	発生した原価（原材料費・労務費・製造経費等）を利益単位の振り分けの仕組みを構築する。
金融費用の削減	
有利条件での資金調達	譲受側の財務基盤や信用力を活かして譲渡側の借入金の有利な条件での借換えや新規の資金調達等を行う。
グループファイナンスの導入	譲受側が譲渡側に代わり資金調達を行い、譲渡側に融通することによって、グループ全体の負債削減や支払い利息抑制を行う。

# 一般社団法人中小企業診断協会 事業承継支援業務と知識体系 【2023年度版】

法務の統合	
法令遵守等	
許認可に関する不備対応	譲渡側において事業運営に必要な許認可等の手続きに不備がある場合、速やかに許認可等の継続等に向けた対応を行う。
役員登記に関する不備対応	譲渡側において役員登記に不備がある場合、速やかに実態にあわせた登記手続き等を進める。
個人情報管理に関する不備対応	譲渡側において個人情報管理に不備がある場合、速やかに適切な管理体制整備等に向けた対応を進める。
営業秘密管理に関する不備対応	譲渡側において不正競争防止法上の営業秘密が適切に管理されていない場合、適切な管理体制の整備等の対応を進める。
表示等に関する不備対応	譲渡側において商品パッケージやホームページ上の表示等が誇張や虚偽を含む場合、速やかに当該表示等の是正等の措置を講ずる。
知的財産権の登録	譲渡側において知的財産権に関して必要な登録等をしていない場合、これに向けた対応を進める。
知的財産権侵害の把握	譲渡側において他者の知的財産権を侵害しているおそれがある場合、権利侵害の回避等に向けた対応を早急に進める。
知的財産権の利用許諾の内容把握	譲渡側において第三者に知的財産権の利用許諾（ライセンス）を行っている場合には内容を把握する。
法令遵守等に関する姿勢の徹底	M&A成立後の法令遵守等を徹底できるよう、担当者研修など社内でのノウハウ蓄積等を進める。
会社組織等に関する内部規程類等の整備状況とその内容の適正性	
会社法上必要な決議の見直し	会社法上必要な決議（計算書類の承認、役員選任、競業取引・利益相反取引）を適時に行い議事録を作成・保存する。
定款・内部規程類の存続、修正、廃止等の方針決定	譲受側と譲渡側の定款、内部規程類の整合性等を整理し、それぞれの存続、修正、廃止等の方針を決定し実行する。
会社組織等の構築	法令遵守等の観点からも内部規程類の変更を行い、会社法が求める会社組織等を構築する。
承認事項や報告事項の設定の必要性の検討	譲渡側が一定の事項を実行する場合に譲受側の承認を要する規定や譲渡側に譲受側への報告義務を課す規定の必要性を検討する。
内部規程類の新設等の方針決定	上記の規定を新設する場合には、内部規程類の新設等の方針を決定し実行する。
新しい内部規程類の周知・教育	新しい内部規程類について、譲受側・譲受側それぞれの役員への周知・教育を行う。
内部規程類の確実な遵守	整備した内部規程類が確実に遵守されるよう、遵守状況の確認や役員への周知・教育を定期的に行う。
外部関係者との関係の適正性	
譲渡側資産への対応	譲渡側資産について所有権の所在、担保権・賃借権の負担等を確認し、事業運営に支障が生じないよう必要な対応を行う。
譲渡側負債への対応	譲渡側負債（特に借入債務や保証債務）について債権者と協議・調整を行い、事業運営に支障が出ないよう必要な対応を取る。
チェンジ・オブ・コントロール(COC)条項の確認	譲渡側が締結している契約（賃貸借契約、取引基本契約、フランチャイズ契約等）において COC条項の有無を確認する。
COC条項で必要な対応の実施	COC条項で必要とされている行為を行う。（通知で足りる場合は通知、同意が必要な場合は同意である）
契約関係の書面による明確化	口頭や証憑書類に基づくだけの取引があれば、明文化した基本契約の締結などにより契約関係を明確化する。
最新法令等にあわせた改訂	契約書の内容が最新の法令改正を反映していない場合、最新法令等にあわせて改訂する。
不利な契約条件への対応	譲渡側における不利な取引条件について、譲受側の信用力を加味した取引条件の改善や譲受側の取引先紹介などの対応を行う。
独占禁止法や下請法の遵守	譲渡側の取引先が独占禁止法や下請法に違反している場合は是正する。
既存契約の課題・リスクの把握	譲渡側は既存契約の課題やリスクを把握し、新規契約締結の際に譲受側の助言を取り入れる。
譲受側における契約関係の確認等に関する手法の適用	譲受側が使用している契約書ひな形や様式、取引先信用調査、反社会的勢力チェックの手法を譲渡側に適用する。
許認可等の承継	
許認可等の継続についての対応	譲渡側の事業の運営に必要な許認可等の承継の可否に応じて、適切な対応を行う。
ITシステムの統合	
ITシステムに関するリスクへの対応	
ライセンス違反の有無の確認	譲渡側において有料・有償ソフトウェアの不正な使用や違法な複製等を行っていないか確認する。
ライセンスの一元管理	譲渡側において従業員が業務において購入、課金したライセンスに関する情報を一元管理し、従業員の裁量でのライセンス購入・課金を禁止する。
サポート期間終了後のソフトウェア利用の防止	譲渡側におけるサポート期間終了後のソフトウェアの利用の有無を確認し、利用を禁止するとともに適切な管理を行う。
ITシステム管理責任者の明確化	ITシステム管理責任者を明確に定める。
ITシステム管理方針の制定と周知徹底	ITシステム利用に関する基準やルール等をITシステム管理方針として定め周知徹底する。
ITシステムの整備	
ITシステムの整備	譲渡側・譲受側双方の業務効率の維持又は向上に寄与し得るITシステムを整備する。

**【制作】事業承継支援コンサルティング研究会  
(東京都中小企業診断士協会所属)**

<https://jigyohikitsugi.com/kenkyu/>