「創業スクール2024」資料

「”後継者人材バンク”の活用による事業承継・引継ぎ支援について」

令和6年10月12日（土）

水戸商工会議所
茨城県事業承継･引継ぎ支援センター
統括責任者　山口　晃男

茨城県
事業承継･引継ぎ支援センター

【目次】

1.事業承継・引継ぎ支援センターの概要について
2.茨城県後継者人材バンクの支援概要
（1）「後継者人材バンク」のメリット/デメリットについて
（2）「後継者人材バンク」申込みから登録までのフロー
（3）「後継者人材バンク」連携創業支援機関について
«参考資料»書式①「相談申込書兼同意書」
«参考資料»書式②「ヒアリングシート」、③「支援依頼書」
«参考資料»書式④「ノンネーム情報の取り扱い依頼について」
«参考資料»「ノンネーム情報の書式・凡例」
3.事業承継の進め方
（1）事業承継（M&A）の実施形態
（2）相談からクロージングまでの流れ
（3）M&A実施の経営戦略～意思決定
（4）M&A専門家との契約形態
（5）ＳWOT分析による「事業価値」の分析・認識
（6）マッチングの流れ
4.企業の評価方法（売買する企業価値の算定）について
«参考»中小企業M&Aにおける企業評価例
5.円滑な事業承継のために必要な「譲渡先の情報（確認書類）」等について
6.後継者人材バンク成約事例（１）～（３）７事例の紹介
7.茨城県事業承継・引継ぎ支援センターへの相談申込み

1.事業承継・引継ぎ支援センターの概要について

「事業承継・引継ぎ支援センター」は、国が全国47都道府県に設置する無料の公的相談窓口です。中小企業の事業承継に関するあらゆる相談に応じます。
当センターの事業目的は、「各地域の関係機関や専門家等が連携して後継者不在又は未定の中小企業者に対し、円滑な事業承継・引継ぎを支援するとともに、地域経済における大きな役割を果たす中小企業の活力に資すること」としております。
～「事業承継・引継ぎ支援業務 業務マニュアル」からの抜粋

（1）事業承継・引継ぎ支援センターの支援内容…3つの支援

①親族内承継支援

親族にスムーズに承継できるように、外部専門家を活用して、事業承継計画の策定を通した承継までのロードマップの見える化等の支援を行います。

②第三者承継（従業員承継含む）支援

相談から譲受企業のご紹介、成約に至るまで、中小企業基盤整備機構が設置・運営するノンネームデータベース情報等を活用して第三者への事業引継ぎをサポートします。

③後継者人材バンク

創業を目指す起業家と、後継者不在の会社や個人事業主を引き合わせて、創業と事業引継ぎを支援します。

2.茨城県後継者人材バンクの支援概要

「後継者不在の事業主」「起業家」をマッチングすることにより、地域に必要な事業の存続を図るとともに、創業も支援する事業です。

（後継者人材バンクのメリットとして）

【事業主】⇒自ら育ててきた事業を意欲ある後継者に引き継ぐことができ、従業員の雇用も維持することが出来ます。

【起業家】⇒店舗や生産設備、顧客、取引先等の経営資源を引き継ぐことにより、起業リスクを低減することが出来ます。

（後継者人材バンク登録の条件）

スキームは、下記の通りですが、後継者人材バンクに起業家登録する条件として、「※茨城県連携創業支援機関」が実施する『創業塾』を受講することが必須となっております。

※茨城県連携創業支援機関：茨城県中小企業診断士協会、県内８商工会議所、水戸市商業・駐車場公社、茨城県商工会連合会（県内43商工会の上部団体）の11機関

スキーム図

後継者不在事業主 ⇒ 後継者バンク（支援センター） ⇐ 起業家（連携創業支援機関の創業塾受講者）

↓

マッチング（事業計画書作成・提出）

↓

事業引継ぎ実現

これまでの登録起業家：164名
成約実績：４件
（令和6年9月末現在）

2.（1）「後継者人材バンク」のメリット/デメリットについて

「創業希望者」と「後継者不在の事業者」を引き合わせて、当該事業の存続を図るケースです
経験や技術を活かして独立したい方、事業意欲・経営意欲のある方、U・J・Iターン希望等
創業希望者（＝個人）が「後継者人材バンク登録」の対象となります

≪メリット≫

・店舗や生産設備等資産の継承及び従業員の雇用維持、顧客や取引先等の経営資源を継続できるため事業を軌道に乗せやすい・・・起業リスクの軽減

・地域における「知名度」や「経営ノウハウ」、「代々育まれてきた知識」等無形の資産も引き継ぐことができる

・昨今の起業家支援の流れ、転職市場の活発化により広く候補者を外部に求めることができる

≪デメリット≫

・既往事業者（託す側）と創業希望者（託される側）との「相性、印象、人望、信頼関係」等両者の人的関係構築の影響が大きい

・引継ぎ（スムーズな起業）成功のためには、創業希望者の個人資質（経験、技術、人柄事業意欲、コミュニケーション能力、マネジメント能力等）に左右される

・個人保証債務の引継ぎが必要になる場合もある

2.（3）「後継者人材バンク事業」申込みから登録までのフロー

①創業希望者～③後継者人材バンク登録までのフロー

《①創業希望者》
商工会議所等
「連携創業支援機関」が主催する
創業塾等の受講者が対象

・経験や技術を活かして独立したい
・事業意欲、経営意欲がある方
・U・I・Jターン希望

創業希望者が
「後継者人材バンク」への
登録を希望した場合・・・

《②商工会議所等連携創業支援機関》
原則、商工会議所等支援機関経由で
「茨城県後継者人材バンク面談申込書」
を創業希望者から受領しセンターに送付する

《③茨城県事業承継・引継ぎ支援センター》
創業希望者と面談を実施し「相談申込書」を受領した上で、
「ヒアリングシート」により創業に対する意欲、希望条件等の
意思確認が出来たところで「支援依頼書」を受領する

ノンネーム情報を作成し後継者人材バンクに登録する

（創業希望者用）　　　　令和６年６月２６日

送付先	認定支援機関名　水戸商工会議所 茨城県事業引継ぎ支援センター E-MAIL：i-hikitsugi@inetcci.or.jp TEL：029-284-1601　FAX:029-284-1602

記載例

茨城県後継者人材バンク面談申込書

紹介団体名	水戸商工会議所
ご連絡先	029-224-3315

※面談申込にあたっては、創業を支援する団体を通じて本申込書をご提出ください。

氏名	茨城　太郎
年齢・性別	３８歳・男
住所	〒310-0801 東京都東京市東京 1-1-1
電話・FAX	TEL：090-1111-2222（携帯電話）　FAX：03-3333-4444
E-mail	ibarakitarou@ibaraki.ne.jp
ご職業	飲食店従業員（東京都内イタリアンレストラン料理人）
引継ぎを希望する業種（事業内容）	飲食業全般　都内イタリアレストランの料理人として５年間従事。生まれ育った地元茨城での飲食業開業を希望
希望地域	茨城県　水戸市周辺地区
その他の希望条件	地域に馴染むまでは、オーナーには半年程度業務指導願いたい。

・ご提出いただいた個人情報は、法令の定めのある場合やご本人が同意している場合を除き、目的外利用することやご紹介いただいた団体以外の第三者に提供することはありません。
・面談を申込まれた方には、センターの職員が面談させていただきます。
・面談申込書は返却しませんので、必ず控え（コピー）をお取りください。
・当事業は、後継者不在の事業主の経営者候補として、創業希望者を引き合わせるものであるため、従業員としての雇用のあっせんを行うものではありません。

【センター使用欄】

受付日		紹介団体連絡日		面談日	

2.（3）茨城県後継者人材バンク「連携創業支援機関」について

後継者人材バンクの起業家登録条件である「創業塾等受講」の開催機関は、以下の１１機関です。
創業塾等の開催時期、内容等については各機関へ個別にお問い合わせください。

No.	申込日	名称	住所	担当部署	電話番号	HPリンク可否	HPアドレス
1	H28.6.10	下館商工会議所	筑西市田中町丙360番地スピカ6F	中小企業相談所	0296-22-4596	可	http://www.shimodate-cci.or.jp
2	H28.6.13	水戸商工会議所	水戸市桜川2-2-35　茨城県産業会館3F	振興部経営支援課	029-224-3315	可	http://mito.inetcci.or.jp
3	H28.6.9	土浦商工会議所	土浦市中央2-2-16	商工振興課	029-822-0391	可	http://www.tcci.jp/
4	H28.6.15	結城商工会議所	結城市大字結城531	中小企業相談所	0296-33-3118	可	http://yuuki.inetcci.or.jp
5	H28.6.23	日立商工会議所	日立市幸町1-21-2	中小企業相談所	0294-22-0128	可	http://www.hitachicci.or.jp/
6	H28.6.29	ひたちなか商工会議所	ひたちなか市勝田中央14-８	企業支援部	029－273－1371	可	http://www.hcci.jp
7	H28.7.1	石岡商工会議所	石岡市府中1-5-8	中小企業相談所	0299-22-4181	可	http://ishioka.or.jp
8	H28.7.1	古河商工会議所	古河市鴻巣１１８９－４	経営支援課	0280－48－6000	可	http://www.kogacci.or.jp
9	H28.7.19	(一財)水戸市商業・駐車場公社	水戸市赤塚１－１	商業振興係	029-257-6656	可	http://www.ravi.ne.jp/
10	H28.7.27	茨城県商工会連合会	水戸市桜川2-2-35　茨城県産業会館13F	指導部支援課	029-224-2635	可	http:.//www.ib-shokoren.or.jp/
11	H28.8.1	(一社)茨城県中小企業診断士協会	石岡市国府１－２－５		0299-56-4301	可	http://www.maroon.dfi.ne.jp/ibarakikenwsindahsi/

«参考資料»書式①「相談申込書兼同意書」

当センターとの面談～相談申込みにあたり「相談申込書兼同意書」を徴求いたします。相談に当たっては、「社会的勢力との関わりがないことの誓約」、「情報の取扱い」等に同意を頂きます。

表面

令和　　年　　月　　日

水戸商工会議所
茨城県事業承継・引継ぎ支援センター　御中

住　　所：

署　　名：

電 話 番 号：

相談申込書兼同意書

私は、貴センターによる事業承継・引継ぎ支援事業（以下「本事業」といいます。）の制度、手続及び内容等の説明を受け、その説明内容を十分に理解し、下記の事項について同意した上で、私の事業の譲受けに関する相談を申し込みます。

記

1．反社会的勢力とのかかわりがない旨の誓約（本書裏面「誓約書」記載の事項）

2．私が貴センターに提供する情報（以下「本情報」といいます。）が、本書裏面「情報の取扱いについて」記載のとおり取り扱われ、また私が事業引継ぎの相手方（候補を含む。）に提供する情報を含め、相手方が事業承継・引継ぎ支援センターに提供した情報も同様に取り扱われることについて、異議を申し述べないこと。

3．私が貴センターに提出した資料及び今後提出する資料（これらに記載された情報を含み、貴センターが提供先に提供した資料及び情報を含む。）は、本事業の相談及び支援が終了したとき、貴センター又は提供先にて破棄することができるものとし、返還を求めないこと。

4．経済産業省、中小企業庁、貴センター又は独立行政法人中小企業基盤整備機構（中小企業事業承継・引継ぎ支援全国本部）が実施する本事業等に関するアンケートに協力すること。

以　上

裏面

誓　約　書

私は、下記1及び2のいずれにも該当せず、将来においても該当しないことを誓約します。なお、この誓約が虚偽であり、又はこの誓約に反したことにより、私が不利益を被ることとなっても、異議は一切申し立てません。また、水戸商工会議所及び貴センターにおいて必要があると判断した場合に、当方の個人情報を警察に提供することについて同意します。

記

1．センターの支援対象として不適当な者
（1）法人等（個人、法人又は団体をいう。）の役員等（個人である場合はその者、法人である場合は役員又は支店若しくは営業所（支援対象の事務所をいう。）の代表者、団体である場合は代表者、理事等その他経営に実質的に関与している者をいう。）が、暴力団（暴力団員による不当な行為の防止等に関する法律（平成3年法律77号）第2条第2号に規定する暴力団を言う。以下同じ。）又は暴力団員（同法第2条第6号に規定する暴力団員をいう。以下同じ。）であるとき
（2）役員等が、自己、自社若しくは第三者の不正の利益を図る目的、又は第三者に損害を加える目的をもって、暴力団又は暴力団員を利用するなどしているとき
（3）役員等が、暴力団又は暴力団員に対して、資金等を供給し、又は便宜を供与するなど直接的あるいは積極的に暴力団の維持、運営に協力し、若しくは関与しているとき
（4）役員等が、暴力団又は暴力団員であることを知りながらこれを不当に利用するなどしているとき
（5）役員等が、暴力団又は暴力団員と社会的に非難されるべき関係を有しているとき

2．センターの支援対象として不適当な行為をする者
（1）暴力的な要求行為を行う者
（2）法的な責任を超えた不当な要求行為を行う者
（3）取引に関して脅迫的な言動をし、又は暴力を用いる行為を行う者
（4）偽計又は威力を用いてセンターの業務を妨害する行為を行う者
（5）その他前各号に準ずる行為を行う者

以　上

＊＊

情報の取扱いについて

（事業関係者による情報利用）
本事業の遂行及び本事業の評価・分析、制度・運用の改善、効果的な政策の企画立案（以下、「本事業の評価等」という。）の目的のために、本情報を貴センターが、他の事業承継・引継ぎ支援センター、独立行政法人中小企業基盤整備機構（中小企業事業承継・引継ぎ支援全国本部）、経済産業省及び中小企業庁に提供し、目的の範囲内において本情報を統計的に処理した上で匿名化した結果を公表することがあること。

（本事業の評価分析等のための情報利用（統計的処理の外部委託））
また、経済産業省及び中小企業庁は、本事業の評価等の目的の範囲内において、経済産業省及び中小企業庁が指定する者に対し、必要かつ適切な監督を行うことを前提に本情報のうち一部を削除又は加工したものを提供することがあり、当該指定した者は当該情報を統計的に処理した上で匿名化した結果を公表することがあること。

以　上

≪参考資料≫書式②「ヒアリングシート」、③「支援依頼書」

創業希望者との面談により「希望する業種」「創業希望者の資格・スキル」「アピールポイント」等のヒアリングを実施したうえで「ヒアリングシート」を作成し、「支援依頼書」を徴求します。

書式（バンク）４

後継者人材バンク　ヒアリングシート（創業希望者用）

登録No.	
面談日	

基本情報

フリガナ 氏　　名		
生年月日・年齢・性別		年　月　日生、性別（ 男・女 ）、年齢　　歳
連絡先	住所	
	電話番号（FAX）	
	メールアドレス	
紹介経路		

希望する事業について

業種／理由

地域

登録者について

学歴・職歴

資格・スキル等

自己資金

その他（アピールポイント等）

令和　　年　　月　　日

水戸商工会議所（認定支援機関）
茨城県事業承継・引継ぎ支援センター　御中

住所　　：
相談者名：
連絡先　：

支援依頼書
（後継者人材バンク・創業希望者）

私は、事業引継ぎを検討し推進するにあたり、水戸商工会議所及び茨城県事業承継・引継ぎ支援センター（以下、茨城県事業承継・引継ぎ支援センターを「センター」といい、水戸商工会議所と併せて「センター等」といいます）に対し次の確認事項を承諾したうえで、下記支援を依頼いたします。

確認事項
１．センターの事業は、主にM&Aに関する相談・助言を内容とするものであり、センター等は、M&A等に関する助言・相談から派生する一切の事実、及びM&A等の成否を含め私に責任を負うものではなく、それらについての責任の一切が私に帰属しており、本件において問題が生じたとしても、センター等に対して異議を述べず、呼称の如何を問わず何らの請求もいたしません。
２．センターが反対ニーズ（候補先）を紹介する場合、センターは同候補先の会社・事業について何ら精査しておらず、私が自己の責任において調査・精査を行います。
３．センターでの相談は無料ですが、事業引継ぎの支援に際しM&A支援機関、専門家等に依頼する場合は、自己負担が発生することを認識しています。
４．私の依頼事項を推進する目的で私に関するノンネーム（買い）情報を、センター統括責任者の判断で、「ノンネーム情報の取り扱い依頼について」で確認した方針に沿って、第三者に開示することを了承します。ただし、ノンネーム情報以外の情報を第三者に開示する際には、事前に私の了解を得ることとします。
５．反対ニーズ（候補先）との間での氏名（社名）の開示は、事業引継ぎを受ける側（買い側）から行うことを了承致します。
６．センターが紹介する反対ニーズ（候補先）に関する一切の公開されていない情報（名称やM&Aを検討している事実など）について秘密を守り、第三者に開示、漏洩致しません。

記

支援の内容
１．民間のM&A支援機関への橋渡し
２．データベース・ノンネーム（買い）掲載
３．専門家活用（弁護士、会計士、税理士、その他）
４．その他（　　　　　　　　　　　　　　　）

以上

≪参考資料≫書式④「ノンネーム情報の取り扱い依頼について」

「ノンネーム情報」の作成により反対ニーズの探索を行います。「ノンネーム情報の開示対象範囲」は、①＝開示対象先の範囲が広い～⑤＝茨城センター内での開示まで相談者の希望により選択できます。

令和　　年　　月　　日

水戸商工会議所
茨城県事業承継・引継ぎ支援センター御中

住所　　：
相談者名：
連絡先　：

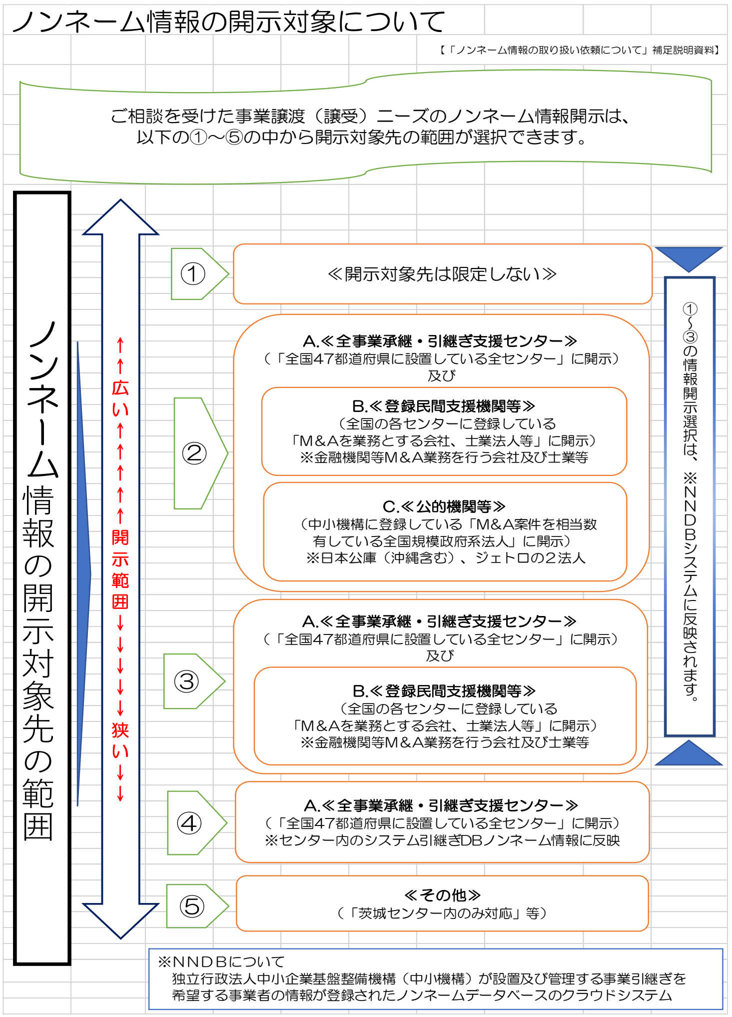
ノンネーム情報の取り扱い依頼について

私の事業の譲受ニーズの情報について、貴センターにて以下の通り取り扱いを依頼いたします。

1．ノンネーム記載内容
　（別紙）の通り
2．ノンネーム開示対象
　① 開示対象限定せず
　② 全事業承継・引継ぎ支援センター及び全センター登録の登録民間支援機関等並びに全国本部登録の公的機関等に開示
　③ 全事業承継・引継ぎ支援センター及び全センターの登録民間支援機関等に開示
　④ 全事業承継・引継ぎ支援センターに開示
　⑤ その他（　　　　　　　　　　　　）

なお、ノンネーム情報以外の情報の開示に当たっては、私の事前了解を条件とします。

以上



≪参考資料≫ノンネーム情報（譲渡/譲受）の書式・凡例

下記が、ノンネーム情報（左：譲渡希望、右：譲受希望）の書式･凡例です。
後継者人材バンクの登録者には、「譲渡希望事業者のノンネーム情報」をメールマガジンにて、３ケ月毎に提供しております。

ノンネーム情報（譲渡希望）

譲渡希望企業のご案内（ノンネームNo.201） ㊙

本社所在地：茨城県
業　　　種：製造業
営 業 内 容：食品製造業
地　　　域：茨城県
従 業 員 数：21名～50名
年　　　商：300百万円～500百万円
経 常 利 益：10百万円～50百万円
譲 渡 理 由：後継者不在のため
希 望 形 態：株式譲渡
特　　　徴：業歴永く（知名度高く）販売･卸先多数有する

（本情報の取扱について）
本情報は、貴社を信頼したうえでの情報提供であり、また、譲渡希望企業にとりましては、絶対に漏洩してはならない秘密情報ですので、本情報を第三者にFAXする等により情報が漏れることがないよう、取扱いには、充分ご留意くださいますようお願い申し上げます。

受付窓口　茨城県事業承継･引継ぎ支援センター
連 絡 先　TEL 029-284-1601

マッチング

「譲渡希望ノンネーム情報」の定期提供。

ノンネーム情報（譲受希望）

買収希望企業のご案内（ノンネームNo.550） ㊙

本社所在地：茨城県
業　　　種：食品製造業
事業エリア：茨城県、栃木県、群馬県、千葉県
年　　　商：10億円～30億円
M＆Aの経験：あり

希望する業種･分野：業容拡大のため食品製造業全般
希望する地域：茨城県
投資可能額：3億円
資金調達予定：自己資金、銀行借入
その他希望条件：年商3億円以上、HACCP（ハサップ）取得済

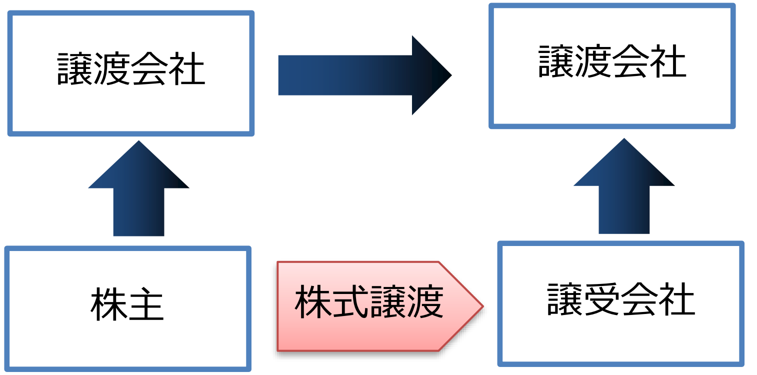
（本情報の取扱について）
本情報は、貴社を信頼したうえでの情報提供であり、また、譲渡希望企業にとりましては、絶対に漏洩してはならない秘密情報ですので、本情報を第三者にFAXする等により情報が漏れることがないよう、取扱いには、充分ご留意くださいますようお願い申し上げます。

受付窓口　茨城県事業承継･引継ぎ支援センター
連 絡 先　TEL 029-284-1601

3.事業承継の進め方～（1）事業承継（M&A）の実施形態

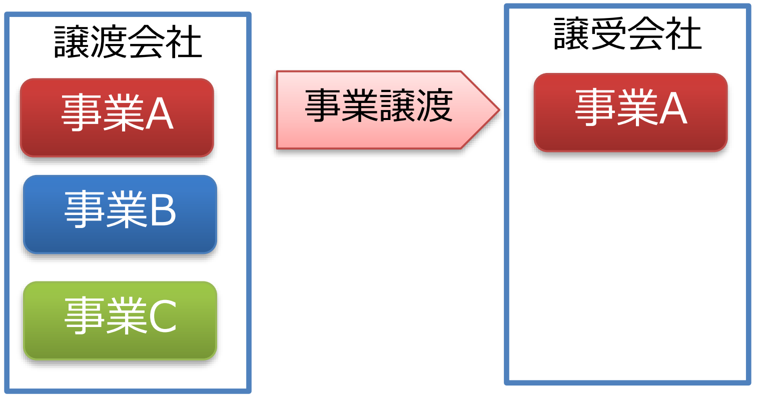
①«株式譲渡»⇒後継者人材バンクに該当

株主および経営者が変わるだけで、原則、
従業員（雇用等）や社外（取引先等）の関係は
変わらない。会社の債権債務、特許や許認可等は
譲受会社に原則存続する



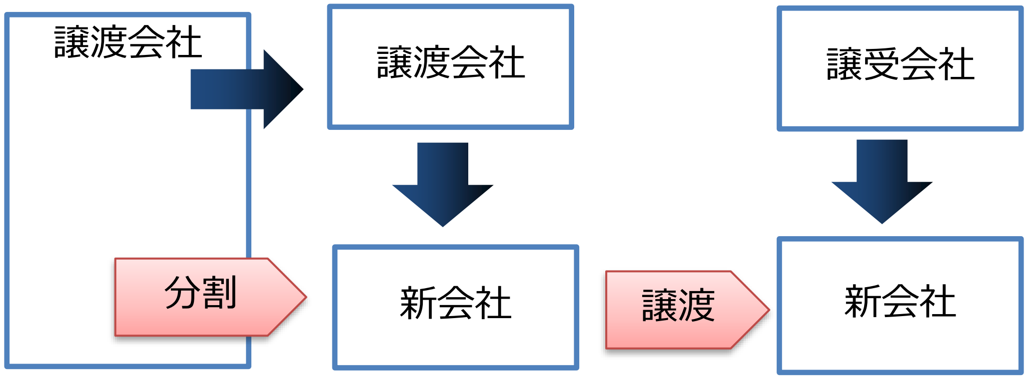
②«事業譲渡»⇒後継者人材バンクに該当

複数の事業部門のうち一部を売却し、その他は
残したい時に活用する方法。債権債務、許認可等の
契約は個別の同意及び手続きが必要で煩雑になる



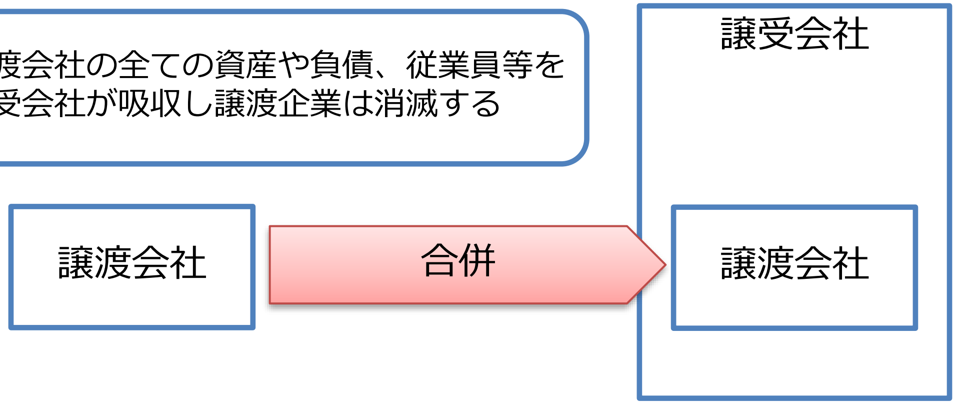
③«吸収分割»

譲渡会社が、その事業部門の全部又は一部を分割して新会社を
設立した後、譲受会社に会社を継承させる方法。許認可等
ライセンス契約の承継は、事業譲渡よりしやすい。また労働契約
承継法によって、従業員の現在の雇用がそのまま確保される
メリットがある



④«吸収合併»

譲渡会社の全ての資産や負債、従業員等を
譲受会社が吸収し譲渡企業は消滅する



3.事業承継の進め方～（2）相談からクロージングまでの流れ（中小M&Aフロー図）

後継者不在/M＆A → 身近な支援機関に相談

«中小M＆Aガイドラインにおける M＆Aの進め方»

①意思決定

②仲介者・アドバイザーの決定 → 仲介 / FA

③企業価値評価/事業価値評価※譲渡の場合

④譲受企業の選定（マッチング）

⑤秘密保持契約締結

⑥交渉

⑦基本合意の締結

⑧デューデリジェンス※譲受会社が実施

⑨最終契約締結

⑩クロージング（資金決済）

≪事業承継・引継ぎ支援センターを活用する際の進め方≫

①初期相談対応（**一次対応**）

相談者の現状や要望等のヒアリングを実施
「相談カルテ」を作成しデータベースに登録し
方針決定までの助言を行う

②登録機関等によるM＆A支援（**二次対応**）

センターに登録している金融機関、士業等
M＆Aを業務とする機関に橋渡しして支援を行う

③センターによるM＆A支援（**三次対応**）

二次対応（登録機関等への橋渡し）が困難と
判断された事案は、センター内での個社支援を行う

※16頁詳細
マッチングの流れ

3.事業承継の進め方～（3）M&A実施の経営戦略～意思決定

どのような経営戦略を持って企業を買収（または譲渡）するのかは？重要です！

①«水平統合»⇒攻めの経営戦略としてのM&A

手法：現在自己の関連または所属する事業領域と同じステージの会社のM&A

目的：営業地盤、マーケットシェアの拡張により事業規模を拡大させ、購買力、仕入れ力の強化や物流コストの低減を図り、売上増大や利益率向上を企図する

②«垂直統合»⇒攻めの経営戦略としてのM&A

手法：自己の関連事業に関わる仕入先や取引先等の分野のM&A

目的：シナジー効果により技術、利益の内製化を図る

③«新規参入»⇒攻めの経営戦略としてのM&A

手法：新たに進出したい業務分野（会社）のM&A

目的：自社の多角化とリスク分散により人材や拠点、ノウハウ等一から立ち上げる

④«サプライチェーン維持»⇒防御のための経営戦略としてのM&A

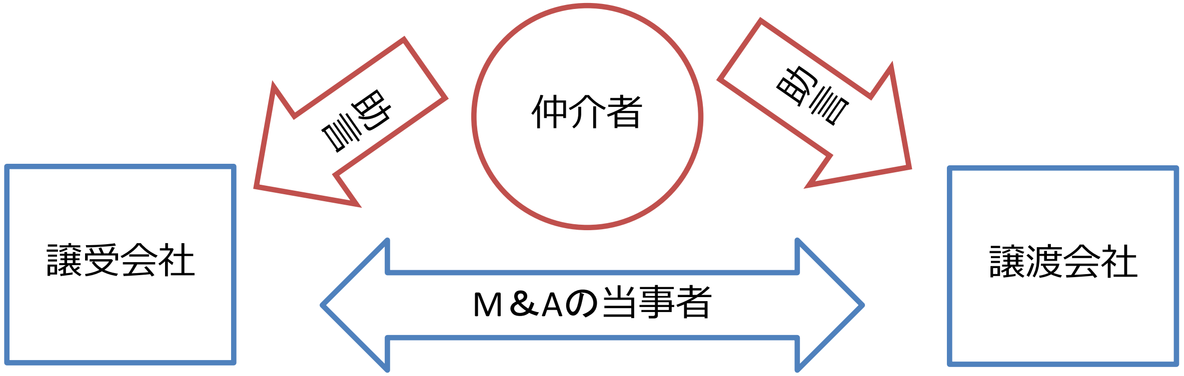
手法：後継者不在等で廃業を検討しているが、自社の事業維持には欠かせない仕入先の維持又は有力な取引先が競合他社もに買収される可能性がある等自社のサプライチェーンに影響を及ぼすと考えられる場合の防御

目的：自社にとって必要不可欠なサプライチェーンの維持・防御

資料：茨城県事業承継・引継ぎ支援センター

3.事業承継の進め方～（4）M&A専門家（有料契約）との契約形態

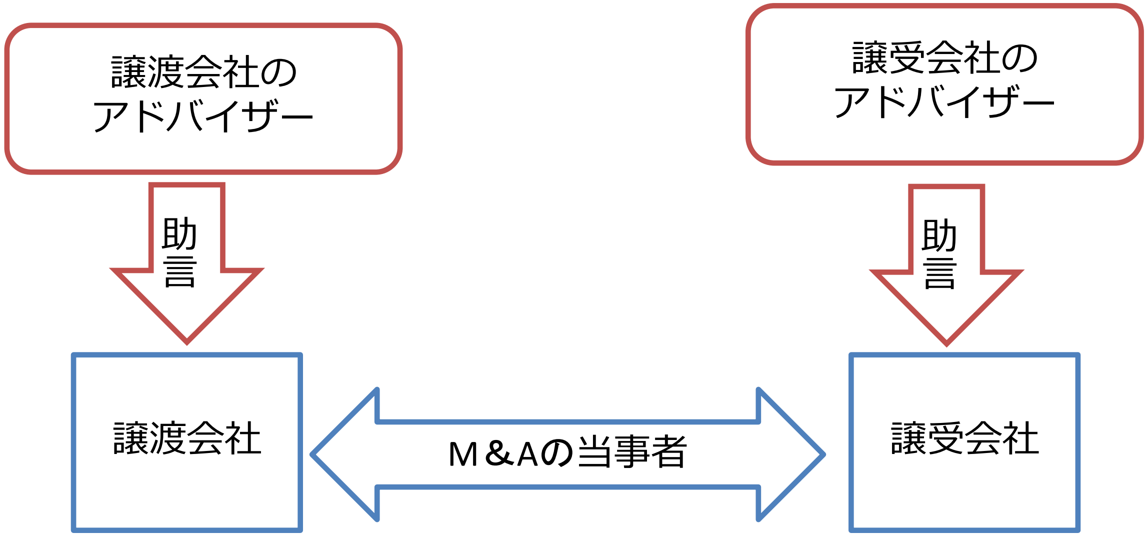
≪仲介契約≫



≪特徴≫

1.相手方の状況が見えやすいため、交渉が円滑に進む場合が多い
2.一方の利益に偏った助言を行わない
3.中立・公平を維持できる仲介者等を選ぶ必要がある

≪FA契約≫



≪特徴≫

1.契約者の意向を交渉に反映させやすい
2.必要な手続きのみ契約を結ぶことができる
3.相手方の状況が見えにくいため、交渉が長引く場合がある

3.事業承継の進め方（5）ＳWOT分析による「事業価値」の分析・認識

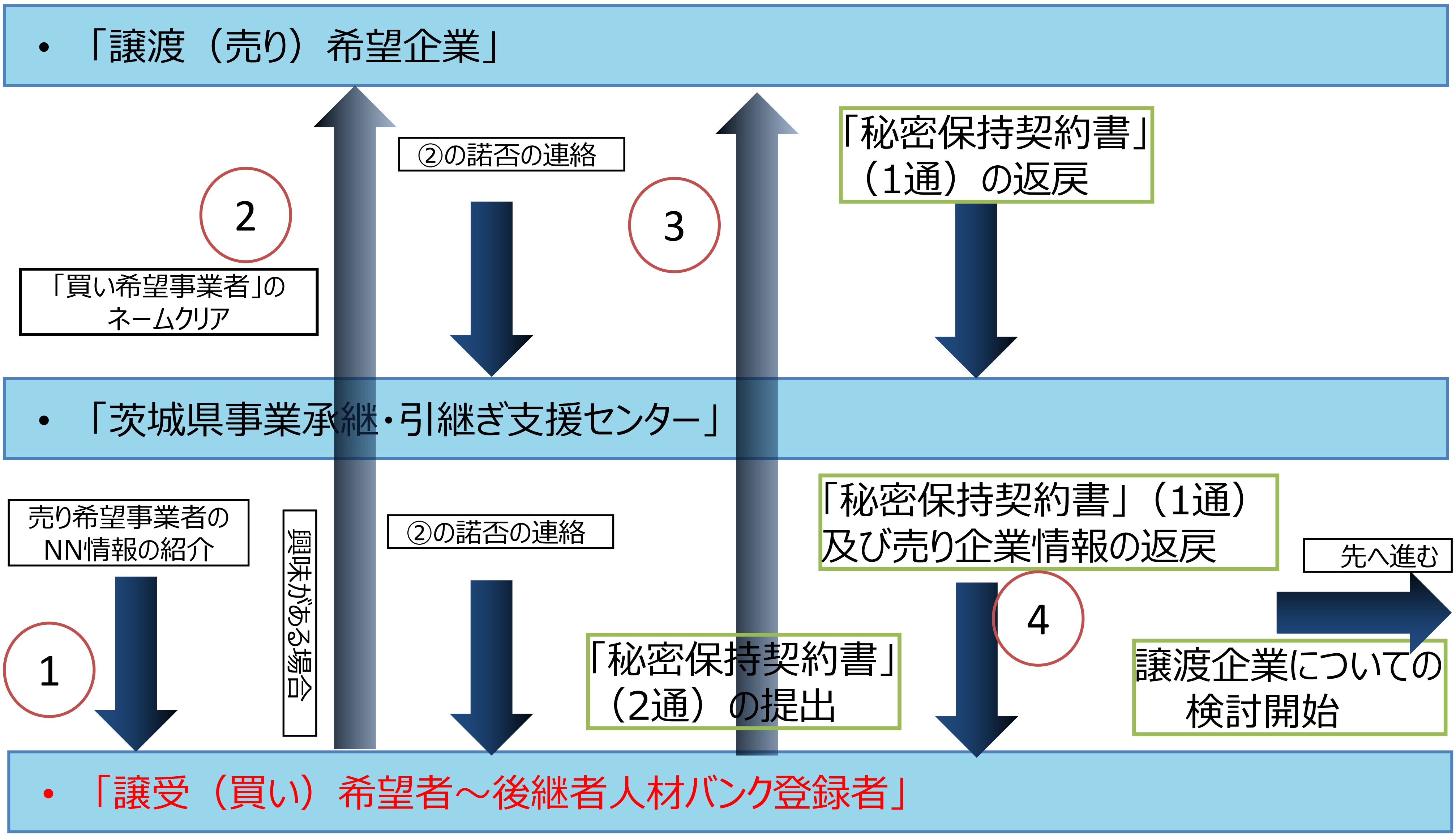
	主な経営資源/課題	（ア）自社の強み（strenghts)⇒プラス面	（イ）自社の弱み（weaknesses)⇒マイナス面
内部環境	ビジネスモデル		
	ヒト（社員）		
	モノ（提供業務）		
	カネ（財務）		
	営業チャネル		
外部要因	**主な環境要因**	**（ウ）事業機会（opportunities）→プラス面**	**（エ）事業脅威（threats)⇒マイナス面**
	業界（市場）、顧客の動向		
	競合他社の動き		
	政治的、社会文化的要因		

コアコンピタンス（事業価値の源泉）の認識…他社にはまねできない核となる当社の能力は？

コアコンピタンス	帰属先	コアコンピタンスの概要・・・第三者への承継は可能か？
ブランド		
ノウハウ		
企画力		
技術力		
生産能力		
営業力		
販売先		

資料：茨城県事業承継・引継ぎ支援センター

3.事業承継の進め方～（6）マッチングの流れ



4.企業の評価方法（売買する企業価値の算定）について

この会社のお値段は？…会社譲渡（売買）における企業の評価方法（企業価値の算定）については、主に以下の３つの手法が使用されております。

分類	評価方法	内容
1．比準方式（マーケットアプローチ）	類似業種比較法	上場企業の市場での取引事例や上場企業の経営指標等を多面的な角度から当該企業との比較をして企業の価値を評価する方法。 ※株式市場で評価されている上場企業の経営指標等をベースに企業価値を算定することから相応の売上高や資産規模のある会社にしか馴染まない場合がある
2.収益方式（インカムアプローチ）	ディスカウントキャッシュフロー法	将来にわたりキャッシュフロー（収益＝手元に残る現金）がどの位得られるか？をベースに既往利益や自己資本、負債コスト等を評価して企業価値を算出する方法 ※主に大規模企業や海外企業の買収査定に使用される評価方法
3.純資産方式（ネットアセットコストアプローチ）	年買法「時価純資産方式＋営業権（のれん代）」	中小企業の価値評価に一般的に使用される評価方法。 一般的な手順として、 ①簿価ベースの貸借対照表の実在性・時価評価のチェック/修正を行い、貸借対照表を実在・時価ベースに引き直して時価純資産額（純自己資本）を算出しする。 ②損益計算書の減価償却費未済等勘定科目の実態に沿った修正を行い、修正後営業利益を算出し、既往1～３年程度の本業での利益（＝営業利益）をのれん代として見込む。 ③上記①時価純資産＋②のれん代を企業価値として評価する方法。

«参考»中小企業M＆Aにおける企業評価例（年買法：時価純資産法+のれん代）

資料：茨城県事業承継・引継ぎ支援センター

1.時価純資産の算出例～「簿価」純資産の「時価」純資産への修正

「簿価」ベースB/S

資産		負債・資本	
流動資産		流動負債	4,000
預貯金	500		
売掛金	3,000		
棚卸資産	500		
固定資産		固定負債	3,000
建物	1,500		
土地	3,500		
投資	1,000	純資産	3,000
資産	10,000	負債・資本	10,000

「実在性」「時価評価」のチェック・修正の実施

- 売掛金：回収不能▲500
- 棚卸資産：不良在庫▲500
- 土地：時価ベース▲800
- 投資：換金不能▲200
- 純資産▲2,000

「時価」ベースB/S

資産		負債・資本	
流動資産		流動負債	4,000
預貯金	500		
売掛金	2,500		
棚卸資産	0		
固定資産		固定負債	3,000
建物	1,500		
土地	2,700		
投資	800	純資産	1,000
資産	8,000	負債・資本	8,000

A.時価純資産額1,000

2.のれん代の算出例～PL実績の修正（実績⇒修正後営業利益）

	≪〇〇年度PL実績≫		修正項目		≪〇〇年度PL 修正後≫
売上高	15,000				15,000
売上原価	10,000				10,000
売上総利益	5,000				5,000
役員報酬	200	⇒	＋500（役員報酬過少）	⇒	700
外注費	400	⇒	▲300（割高業務委託）	⇒	100
減価償却費	0	⇒	＋400（減価償却未済）	⇒	400
販売管理費	4,000	⇒	＋600（修正後販売管理費）	⇒	4,600
営業利益	1,000	⇒	▲600（修正後営業利益）	⇒	400

3.年買法による評価額（A+B）＝2,200

B.のれん代1,200
（400×3年＝1,200）

≪のれん代≫
中小企業では、修正後営業利益の0～3倍がのれん代の目安であるが、交渉状況、業界・マーケット状況によりケースバイケース

5.円滑な事業承継のために必要な「譲渡先情報等の確認書類」について

円滑な事業譲渡のために「譲渡（売り）先」は、原則、以下の書類の整理・準備が必要となります。「譲受（買い）先」の立場に立って「暗黙知」を「形式知」にする事が重要です。

1.会社概要資料	2.財務資料	3.営業資料	4.人事資料	5.契約資料
□①定款	□①決算書及び税務申告書一式 ３期分	□①製品や サービスカタログ	□①組織図	□①取引基本契約書
□②会社登記簿謄本	□②直近の試算表	□②店舗や事業所の概要	□②主要人員の経歴書	□②生産・販売委託契約書
□③株主名簿	□③不動産登記簿謄本 及び固定資産税納付書	□③得意先資料	□③従業員名簿	□③賃貸借契約書
□④会社パンフレット	□④事業計画書	□④仕入外注先資料	□④直近の給与台帳及び年末調整資料	□④金銭消費貸借契約書
□⑤許認可証	□⑤最近の税務調査関連資料	□⑤在庫資料	⑤社内規程 □就業規則 □給与賞与規程 □退職金規程	□⑤リース契約書
				□⑥保険契約書
				□⑦その他重要契約書

※確認書類はあくまで原則であり、一般的に中小零細企業では作成してない書類が多い。
※赤字のものは、初期交渉段階で必要とされる書類。

6.後継者人材バンクに成約事例･･･（1）

通番	譲渡企業（売り）		譲受者（買い）		補足
	業種	概要	属性	概要	
1	飲食業 （中華料理店）	地元では随一の人気を誇り、業歴３０年以上を有する中華料理店。 親族内や従業員に後継者候補はおらず、また経営者の体調も不調であった。 長年多くの人に愛されてきた店の味を引継ぎたいという強い気持ちから譲受先を探していた。	県内中華料理店の料理人Ａ氏	Ａ氏は同じ県内で１０年近く中華料理店に勤務し、独立開業を希望していたことから、創業塾を受講し後継者人材バンクに登録していた。	センターでは事業引継ぎにあたり、課題整理と留意点等アドバイスを行い外部専門家との連携支援により、事業価値の算定、契約書締結に向けたアドバイス等を実施した。
2	宿泊業 （農家民宿）	国内有数の観光地であるＡ市内で宿泊業を営んでいたが、後継者不在かつ高齢であることから譲受先を探していた。	Ａ市出身で都内勤務のサラリーマンT氏	T氏の出身地であるＡ市へのＵターン移住創業を考え、創業・起業セミナーを受講し、後継者人材バンクに登録していた。	譲渡成約後もしばらくは、譲受先とともに運営しながら業務の引継ぎを行った。 その後民宿の改修工事にも着手。

6.後継者人材バンクに成約事例・・・（2）

通番	譲渡企業（売り）		譲受者（買い）		補足
	業種	概要	属性	概要	
3	生産用機械器具製造業（自動制御装置の設計・製作）	業歴３０年を有し、大手自動車メーカーを販売先とする自動制御装置の設計・製作業。創業時の現役メンバーが相次いで現役を退く中、代表者の病気によりセンターに譲渡企業として登録した。	国内有数の石油化学プラントにおいて制御装置関連業務に関わってきた技術者M氏	M氏は、退職後に制御装置関連の業務に携わってきた経験を活かしたく起業希望として後継者人材バンクに登録。	譲渡企業が有する技術と譲受者が培ってきたスキルがマッチし株式譲渡により事業承継がスムーズに成約となった。
4	飲食料品小売業（洋菓子店）	Ｓ氏が１９８７年に創業し、１９９２年法人成りした洋菓子店。従業員を含めて後継者不在であることから、センターに譲渡企業として登録した。	食品関連企業に勤務するサラリーマンK氏	Ｋ氏は、食品関連企業において海外進出等の業務経験を起業家として生かしたく後継者人材バンクに登録。	食品関連企業で培ってきたノウハウを活かしてシナジー効果が得られることからマッチングに至った。
5	食料品製造業（コイン精米所経営）	経営者の病気により、今後の事業経営に不安を抱き、センターに譲渡先として登録した。	勤務先定年後のサラリーマンK氏	Ｋ氏は、定年後のセカンドキャリアとして起業を目指しており後継者人材バンクに登録していた。	法人個人合わせ１０者以上からの問い合わせがあり、そこらか最終的に交渉先をK氏に絞り込んだ。

6.後継者人材バンクに成約事例（3）

通番	譲渡企業（売り）		譲受者（買い）		補足
	業種	概要	属性	概要	
6	輸送用機械器具製造業（造船船体修理）	経営者自身は、６０歳を超えたばかりで、心身ともに元気で働き盛りであったが、子供（娘４名）は後継の意思がなく、従業員にも後継者候補がいなかったこと、また地区内では必要とされる業種であり、技術習得には数年かかることから早めの後継者募集をセンターに依頼していた。	他県の大手造船会社の下請け先に勤務するA氏	２年後に引継ぎをする基本合意書を締結した。	センターでは、地元自治体や地域内の移住促進・人材確保センター等と連携し、譲渡企業のネームクリアーによる情報発信を行った。
7	宿泊業（旅館経営）	国内有数の観光地で旅館業を営んでいたが、経営者高齢であり、親族内にも後継者候補不在であったことから一時的に休業していたが、地元での宿泊業需要から再開要望もあり、取引金融機関を通してセンターに第三者承継の相談をしていた。	地元企業定年退職後のサラリーマンＫ氏	Ｋ氏は、定年退職後に地域貢献・活性化につながる事業を起業したいと考えていたことから「よろず支援拠点」に相談していた。	「よろず支援拠点」からの紹介によるマッチング案件。最終的にＫ氏は物件を買い取り、改装を経て旅館業再開、グランドオープンに至った。

7.茨城県事業承継・引継ぎ支援センターへの相談申込み

（1）当センターへの直接相談申込

①「相談申込書」による申込み　（※右記書式です）
　まずはお電話にて気軽にご相談下さい！

②「当センターホームページ」による申込み
　http://mito.inetcci.or.jp/hikitsugi/

③毎年6月に実施しているアンケート調査（県内企業約6,000社にランダム発送）を通しての相談希望申込

（2）茨城県事業承継支援ネットワーク構成機関が開催する「事業承継個別相談会」等を通しての相談受付～個別相談会は全て完全予約制です。

①県内商工会議所（８会議所）、商工会（４３商工会）が定期開催する「事業承継個別相談会」、「茨城県よろず支援拠点」を通しての相談受付

②日本政策金融公庫（水戸、日立、土浦各支店）が定期開催する「事業承継個別相談会」を通しての相談受付

③水戸信用金庫、結城信用金庫、茨城県信用組合が定期開催する「事業承継個別相談会」を」通しての相談受付

④地方自治体（茨城県、つくば市、日立市）が定期開催する「事業承継個別相談会」を通しての相談受付

※下記「相談申込書」は、各商工団体、金融機関等ネットワーク構成機関に配備している当センターの**「ご案内パンフレットの裏面」**に掲載しております。

茨城県事業承継・引継ぎ支援センター
事業引継ぎ支援 相談申込書
先ずは、お電話にてご相談ください。
029-284-1601
茨城県水戸市桜川1-1-25 大同生命水戸ビル 903
また、下記相談申込みを行い、直接面談することも可能です。
●相談までの流れ●
相談申込書を支援センターあてにファックス → 支援センターからのご連絡（日程調整） → 相談の実施
FAX送信先　FAX: 029-284-1602
茨城県事業承継・引継ぎ支援センター　宛て

会社名		代表者名	
担当者(相談者)		業種	
所在地	〒		
①固定電話		②携帯電話	
③メールアドレス			
希望連絡方法	支援センターからのご希望の連絡方法を以下の□にチェック✓してください。 □①固定電話へのご連絡　□②携帯電話へのご連絡　□③メールでのご連絡		
主なサービス・製品概要			
ご相談内容	具体的な相談内容についてご記入ください。		

ご清聴ありがとうございました。

「事業承継・引継ぎ」に関する個別のご相談は、
無料の公的機関である
「茨城県事業承継・引継ぎセンター」にお気軽に
お問い合わせください。
各機関による個別相談会等、多数の相談チャネルを
構築しております。