

まだまだ先のことだと思
っていませんか？



//// //// 宅建業者のための
事業承継ガイドブック
//// ////



(公社) 全国宅地建物取引業協会連合会
(公社) 全国宅地建物取引業保証協会

このリーフレットで伝えたいこと

経営者の高齢化が進む中で、私ども宅建業界においても事業をいかに次の世代に引き継ぐかが重要な課題になっています。

本リーフレットは、事業承継について、会員の皆様に以下の「気づき」をご提供するために作成しました。



1

「事業承継はまだまだ先のこと」と思っていないですか？

そのときはあつという間にきます。関係者の十分な理解を得、後継者にスムーズに事業を引き継ぐためには、現経営者が元気なうちになるべく早く準備にとりかかることがとても重要です。先送りにして失敗するケースが非常に多いのです。



全宅連の調査※では、「事業承継させたい」会員のうち4割弱が事業承継に向けた行動について「まだ何もしていない」と回答！

2

「跡継ぎがない＝廃業」と決めつけていませんか？

身内に跡継ぎがいなくても、第三者に事業を引き継ぐことは可能です(M&A)。廃業してしまうと、これまでの顧客関係は終了し、地域にとっても大きなマイナスとなります。培ってきたネットワークやノウハウを、できるだけ次世代に引き継いでいただく、これが業界の活性化につながると全宅連は考えています。



全宅連の調査※では、約3割が「自分の代で廃業するつもり」と回答！

**後継者候補がいる場合もいない場合も、とにかくできるだけ早く行動を起こすことが重要です。
まずは一歩踏み出してみてもいいでしょう！**

※「全宅連事業承継に関するアンケート調査」(2022年8月 会員業者を対象に実施)

国土交通省策定「不動産業ビジョン2030」における不動産業について <<一部抜粋>>

国土交通省で策定した「不動産業ビジョン2030」における主な政策課題として以下のとおり盛り込まれています。

第三章 これからの不動産業ビジョン

5. 2030年に向けて重点的に検討を要する主な政策課題

(8) 不動産教育・研究の推進、担い手確保

③ 円滑な事業承継方策

経営者の高齢化が進む小規模事業者において現実的な課題として顕在化しつつある事業承継に関し、これを円滑に行うための方策について検討が必要である。

④ 担い手の確保

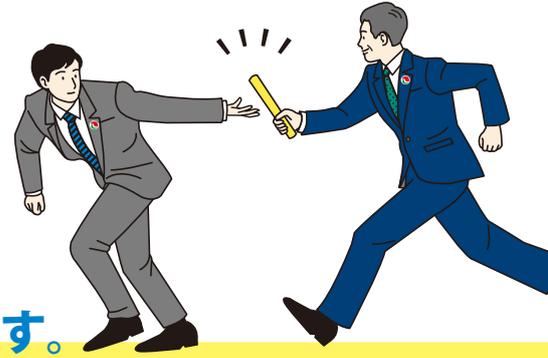
少子高齢化・人口減少が進展する中、不動産業の持続的な発展を確保するため、不動産業界の魅力度を高めるための業界団体による取組を支援するなどの施策を推進する必要がある。

1

事業承継とは

そもそも事業承継とは

「事業承継」とは、企業の熱い想いやノウハウ等を次の世代へつなぐことです。



日本企業のうち99%を占める中小企業は、日本の雇用や経済を支える重要な存在です。

しかし、今、中小企業の後継者問題が深刻であり、行政レベルあるいは民間レベルにおいても、承継時の様々な課題を解決する支援策の実施やセミナー等が開催され、事業承継に取り組む中小企業を強力に後押ししています。

事業承継の構成要素

事業承継では、人（経営）・資産・知的資産の各要素を後継者に引き継ぐ必要があります。

人（経営）の承継



経営権（代表取締役の交代等）

資産の承継



株式
 事業用資産（不動産・設備等）
 資金（運転資金・借入等）

目に見えにくい
経営資源
（知的資産）



経営理念
 従業員の数
 ノウハウ
 経営者の信用
 取引先との人脈
 顧客情報
 知的財産権（特許等）
 許認可等

事業承継の類型

事業承継は、引き継ぐ先によって、親族内承継、従業員等への承継、M&A（社外への引継ぎ）に分類されます。

親族内承継

現経営者の子をはじめとした親族に承継

従業員等への承継

「親族以外」の役員や従業員に承継

M&A（社外への引継ぎ）

社外の第三者（企業や創業希望者等）へ株式譲渡や事業譲渡により承継



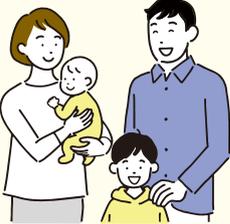
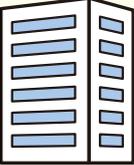
事業承継の類型におけるメリット・デメリット

各承継方法のメリット・デメリットを理解するとともに、後継者候補等の関係者との意思疎通を十分に行い、承継方法と後継者を確定しましょう。

メリット

デメリット



類型	メリット	デメリット
<p>親族内承継</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ① 一般的に、内外の関係者から心情的に受け入れられやすい。 ② 後継者を早期に決定し、後継者教育等のための長期の準備期間を確保することが可能。 ③ 相続等により財産や株式を後継者に移転できるため、所有と経営の分離を回避できる可能性が高い。 	<ul style="list-style-type: none"> ① 親族内に、経営の資質と意欲を併せ持つ後継者候補がいるとは限らない。 ② 相続人が複数いる場合、後継者の決定・経営権の集中が難しい場合がある（後継者以外の相続人への配慮や対策が必要）。
<p>従業員等への承継</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ① 経営者としての能力があるかどうかを見極めて後継者候補を決めることができる。 ② 社内で長期間勤務している役員や従業員に承継する場合は、経営方針等の一貫性を保ちやすい。 	<ul style="list-style-type: none"> ① 親族内承継の場合以上に、後継者候補が経営への強い意志を有していることが重要となるが、適任者がいないおそれがある。 ② 後継者候補に株式取得等の資金力が無い場合が多い。 ③ 個人債務保証の引継ぎ等に問題が多い。
<p>M&A</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ① 身近に後継者として適任者がいない場合でも、広く候補者を外部に求めることができる。 ② 現経営者が会社売却の利益を獲得できる。 	<ul style="list-style-type: none"> ① 従業員の雇用、売却価格、これまでの顧客（大家等）との関係を維持してくれるかなど、希望条件を満たす買い手をいかに見つけるかが課題。 ② 相手が見つかった後も数度のトップ面談等の交渉を経て、最終的に相手側との合意がなされなければ成立しない。

2

事業承継に失敗しないために

**できるだけ早期に、そして計画的に準備する、これに尽きる！
計画的に取り組まないとななる？**

ケース1

後継者である息子が社長に就任したが、創業者である父が会長職に就き依然として経営の実権を握っている（経営委譲が進んでいない）。

- 息子はいつまでも父から経営を委譲してもらえず、経営を巡る父子の対立が社内でも顕在化。従業員の士気にも悪影響を及ぼしている。
- 経営課題の共有や具体的な引継ぎ計画などについて、親子間のコミュニケーションが不足していたことが原因。

ケース2

事業承継の準備が進まないまま、現経営者の判断能力が低下してしまう。

- 経営者の判断能力が低下し、勧められるがまま不要な借入を行い、利用価値の低い土地等を購入していたことが発覚。後継者は対応に追われ、経営にも悪影響を及ぼしている。
- 仮に認知症等を発症すると、現経営者は株主としての議決権の行使等ができない。成年後見人等の選任が必要になるなど、事業承継の手続きが進まなくなるおそれがある。



ケース3

後継者以外の相続人との調整や生前の準備を怠ったために、後継者への経営権や資産の集中ができなかった。

- 経営者が親族との話し合いを怠り、遺言書も残さなかったために、後継者と対立している親族が、後継者への全株式の承継に反対し、後継者への経営権の集中ができなかった。

ケース4

顧客や取引先との関係づくりがうまくいかなかった。

- 現経営者と後継者との間で、自社の魅力や経営理念を十分共有できないまま承継してしまった。後継者が事業承継した後、顧客（管理会社であればオーナー等）に対するサービスの提供方法や接し方が大きく変わってしまい、管理委託契約を解除されるなど、顧客離れにつながった。

**ひとたび以上のような状態になれば、事業の存続も含め
大変深刻な事態に陥る可能性があります！**

参考事例

会社の概要 (仮称) 株式会社タッペンハウジング

- 資本金500万円、株数500株(父母が340株、息子が160株保有)
- 不動産賃貸業が主体
- 創業者は後継者の祖父。現在創業50年
- 従業員 2名



父(代表)

- 息子が継いでくれるのはありがたい。
- 一緒に仕事をして一通り仕事を覚えてくれたら譲ろう。
- 決算書等を全て見せて会社の資産や状況を共有しよう。
- 自分がやってきたことをそっくりそのまま引き継いでもらおう。
→ 息子も黙って従ってくれるだろう。



息子(後継者)

- 大学卒業後、他業種に勤務。
- 両親から家業を継いでほしいという頼みに応じて、家業の不動産店に就職。
(将来的に継ぐだろうという漠然とした思いはあった)

決算書等により会社の資産状況等を共有

- 息子は事業を承継するつもりでいるので、将来のことを考えて、良かれと思って親の経営に口を出してしまう。



- 「こうしたほうがいいのでは？」
- 「このやり方は違うのではないか？」



- 今までの自身のやり方(経営)を否定されているようで面白くない。
- 考え方が違うので、息子に任せたとたん会社が変わってしまうのではないか。

- 息子に全てを任せて会社が大丈夫か心配
- 自分の会社なのでずっと関わっていたい

- 何かにつけてケンカをするようになる
- 何年経っても譲ろうとしない
- 息子のすることに何でも反対するようになる

息子が辞めると言いだしてしまった・・・
怒っていた手前、引き留めることができない・・・



事例の問題点

代表と後継者の各々の思いをうまく共有できなかった

コミュニケーション不足や計画的に後継者教育を行ってこなかったことにより行き違いが生じてしまった

家族の仲裁

家族で真剣に話し合いを行う。

- 本当に承継する意思があるか
- 会社をどのように経営していったらほしいか



双方の思いを共有できたことで、承継の意思をかため、事業承継に係る覚書や事業承継計画表等の作成に着手

→ 事業計画表を作成することで、経営者、後継者、会社としてすべきことが明確になる

- 取引先・金融機関に公表する
- 株式の分配について検討



まとめ

現経営者と後継者による認識を「共有」することが重要です。共有することにより自社の現状の再確認や将来の見通しを整理することができます。

会社の強みや弱みを共に考えることで、会社の経営理念や現経営者の思いなども承継されます。

また、経営権の委譲は、計画的にかつ明確に、現経営者の方から切り出しましょう。後継者の方からは切り出しにくいということを理解すべきです。

- ✓ 早い段階でしっかりと事業承継計画を立てることが重要
- ✓ 現経営者が承継後の経営に口を出したくなるのはやむを得ないが、過干渉は後継者の意欲を削ぐ。早い段階で後継者候補を決め、教育や話し合いの時間を十分に設けることによって、ひとり立ちできるようじっくりと育成していくことが必要
- ✓ 現経営者は一方的に意見を押しつけるだけでなく、後継者の思いを聞くことも重要
- ✓ 後継者側が自身の思いを伝える場合であっても、これまでの経営者の苦労や実績等を十分尊重するなど謙虚な姿勢が重要
- ✓ 後継者は従業員・取引先等との関係も考慮する
- ✓ 権限の集中の方法については、多様な方法があるので専門家に相談のうえ検討する

参考

本事例で発生した権限の集中に関する課題と解決方法

課題

後継者に権限を大幅に委譲するため、株式の譲渡・贈与を検討したが、株価を算定したところ1株80万円であったため、資金調達の必要や重い贈与税がのしかかる。

解決方法

属人的株式※に関する定款の変更を行い、後継者がすでに保有していた株式について**1株あたり10個の議決権を付与**した。これにより譲渡や贈与によることなく、権限を委譲することができた。事業承継計画表にそって承継が完了。その後、段階的に株式の取得を進めている。

※非公開会社は、株主ごとに特定の権利内容について異なる取り扱いを行う旨を定款に定めることができる。この株式を属人的株式という。

では、何をすればよいか (主に親族内承継について)

事業承継は、経営者、後継者はもちろん、従業員や取引先など関係者に大きな影響を及ぼすものであり、時間のかかる作業でもあります。

まずは以下に掲げる点を中心に、できるだけ早期にかつ計画的に準備を始めてください。

各種の支援機関や弁護士・税理士等の専門家に相談することをおすすめします(巻末参照)。



1 関係者の理解

円滑な事業承継のためには、以下の取り組み等により社内外の関係者から事業承継に対する理解を得ることが重要です。周囲の理解が不十分のまま、後継者に事業を引き継げば、後継者の経営主導に支障を来すでしょう。

- ① 後継者候補の事業引継ぎの意志確認を明確に行うとともに事業承継計画の共有などを含めた十分な話し合い(P.5のケース1の防止)
- ② 親族や従業員等の理解を得るための話し合いや意思疎通(相続人がいる場合は特に注意)(P.5のケース3の防止)
- ③ 社内や取引先・金融機関へのアナウンス(事業承継計画の公表など)



2 後継者教育と会社の磨き上げ

後継者を選定したら、来るべき承継に備え積極的に後継者教育を行うとともに、後継者との対話を通じて「会社の磨き上げ」を行いましょ。後継者教育には以下のようなものがあります。

① 社内での教育

- 自社内の配置ローテーションにより、経験と知識を習得させる。
- 経営幹部等の責任ある地位に就けて一定の権限を委譲し、重要な意思決定やリーダーシップを発揮する機会を与える。
- 現経営者の直接指導により経営上のノウハウ、経営理念等の引継ぎを行う。

現経営者と後継者候補が一緒になって「会社の磨き上げ」を行うことが非常に重要です。会社の磨き上げとは、自社の経営状況・経営課題等をもとに、自社の強みと弱みを把握し、強みをいかに伸ばすか、弱みをいかに改善するかの方角性を見出すことです。顧客との関係などP.3で述べた、目に見えにくい経営資源等についてももしっかり共有することが重要です。

これにより、P.5のケース4のような事態を防止することができます。

② 社外での教育

- 他社での勤務を経験させることで、人脈の形成や新しい経営手法の習得が期待でき、自社の枠にとらわれず、アイデアを獲得することができる。
- 外部機関による企業経営を対象としたセミナーを活用することで、経営者に必要とされる知識全般を習得でき、後継者を自社内に置きつつ、幅広い視野を育成することができる。
- 子会社・関連会社がある場合は、一定程度実力が備わった段階で、それらの会社の経営を任せてみる。資質を確認する上で最適な機会となる。

3 株式・財産の分配

株式・財産の分配は、①後継者への株式や事業用資産の集中、②後継者以外の相続人への配慮の2つの観点から検討する必要があります。



① 後継者への株式や事業用資産の集中

- 後継者が安定的に経営をしていくためには、後継者に自社株式や事業用資産を集中的に承継させることが望ましい（株式の場合、株主総会で重要事項を決議するために必要な3分の2以上の議決権確保が望ましい）。
- 後継者に資産を集中的に承継させると、相続税の納付のため多額の資金が必要になる場合があることから、専門家と相談して対策を検討する。

② 後継者以外の相続人への配慮（P.5のケース3の予防）

- 生前贈与や遺言を用いる場合でも、他の相続人の遺留分による制限がある。例えば後継者に株式や事業用資産を承継させる代わりに、他の相続人には別の資産を分与するなどの対策が必要。

《遺留分とは・・・》

遺族の生活の安定や最低限度の相続人間の平等を確保するために、法定相続人（兄弟姉妹およびその子を除く。）に最低限度の相続の権利を保障する民法の制度。

資産の分配には、生前贈与と相続があります。

◆ 生前贈与の活用

生前贈与は、後継者への財産移転の方法のうち、経営者の生前に権利が確定されるため最も確実な方法ですが、贈与税の負担を考慮する必要があります。贈与税の課税制度としては、暦年課税制度と相続時精算課税制度の2つがあり、家族構成や財産構成によって、どちらが事業承継にとって有利であるか、専門家に相談するなどして判断してください。

なお、生前贈与で分け与えた財産については、相続発生の際、後継者以外の相続人の遺留分による制約を受けるため、財産分配方針を決定した上で計画的に行うことが必要です。

暦年課税制度

暦年(1月1日から12月31日までの1年間)毎にその年中に贈与された価格の合計に対して贈与税を課税する制度。110万円までは非課税となり、それを超えると10%~55%の累進税率で課税される。

選択

相続時精算課税制度

2,500万円の非課税枠があり、複数年にわたって贈与した場合でも累積で2,500万円を超えない限り贈与税は課税されない。非課税枠を超えた時点で超過分に20%が課税。相続が発生したらこれまでの贈与資産と合算し相続税を計算し、既に支払った贈与税額があれば控除する。60歳以上の親または祖父母から18歳以上の子や孫への贈与に限り適用可能。

相続時精算課税制度を活用するポイント!

相続時精算課税制度を利用した場合の財産は、相続時ではなく贈与時の時価で評価されることとなります。このため、相続財産である自社株式の価値が相続時に上昇していることが見込まれるような場合には、相続時精算課税制度を活用した生前贈与を行うことが有効な場合があります。

暦年課税と相続時精算課税は贈与者ごとに選択できますが、一度相続時精算課税を選択した贈与者については暦年課税に戻すことはできません。

◆ 遺言による相続の円滑化

遺言を作成することで、後継者に株式等を集中することが可能です。

遺言には主に「自筆証書遺言」と「公正証書遺言」の2種類があります。

それぞれの特徴は以下のとおりです。



	自筆証書遺言	公正証書遺言
作成方法	遺言者が、日付、氏名、財産の分割内容等全文を自書し、押印して作成。	遺言者が、原則として、証人2人以上とともに公証人役場に出かけ、公証人に遺言内容を口述し、公証人が筆記して作成。
メリット	<ul style="list-style-type: none"> ● 手軽に作成できる。 ● 費用がかからない。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 遺言の形式不備等により無効になるおそれがない。 ● 原本は、公証人役場にて保管されるため、紛失・隠匿・偽造のおそれがない。 ● 家庭裁判所による検認手続きが不要である。
デメリット	<ul style="list-style-type: none"> ● 文意不明、形式不備等により無効となるおそれがある。 ● 遺言の紛失・隠匿・偽造のおそれがある。 ● 家庭裁判所の検認手続きが必要である。 <small>※2020年7月から、法務局が形式要件を確認して保管し、検認も不要となる自筆証書遺言書保管制度の運用が始まっています。</small>	<ul style="list-style-type: none"> ● 作成までに時間がかかる。 ● 作成費用がかかる。

ただし、遺言はいつでも撤回できるため生前贈与ほど後継者の権利が確実でないことに加え、遺留分の問題や遺言の有効性をめぐるトラブルが起きることもあります。

4 個人保証・担保

中小企業が金融機関から融資を受ける際、経営者個人が会社の連帯保証人となることを経営者保証といいますが、経営者保証によって、将来的に多額の債務を負う可能性があることが、後継者確保のネックの一つとなっています。

そのため、事業承継時に後継者の経営者保証を可能な限り解除していくため、各種支援や経営者保証を不要とする新たな信用保証制度「事業承継特別保証」などの活用を検討することが有効です。



5 子供がいない場合

子供がいないからといって、廃業を選択することはできるだけ避け、場合によっては従業員等への承継も検討しましょう。これまでの働きぶりから適正を判断できますし、経営理念や当該会社の業務を理解している点でスムーズな移行が可能です。

基本的には親族内承継の場合と同様ですが、関係者の理解を得るまでにより多くの時間が必要となることが多く、注意が必要です。

従業員は経営者となることを意識して就業しているわけではないので、早めにアナウンスするとともに、本人の意思をはっきりと確認しておくことが大切です。

関係者の理解を深めるために、承継前に役員等に内部昇格させたり、承継後も現経営者が一定期間サポートするなどの配慮が必要です。

また、親族外の役員や従業員には、株式取得のための資金がないケースが一般的ですので、資金対策が別途必要になる場合があります。資金調達に係る各種手法がありますので、専門家に相談しましょう。



事業承継に関しては、株式に係る相続税・贈与税の納税猶予制度や、一定の手続きのもと生前贈与株式等を遺留分から除外したり、株式評価額をあらかじめ固定できる制度など、さまざまな支援措置が講じられています。

さらに、事業承継にともなう必要資金について、中小企業信用保証制度や日本政策金融公庫等による資金援助も行っています。

まずは本書で述べたポイントをご認識いただいた上で、具体的な進め方や法的問題・税金対策など、専門家に相談されることをお勧めします！

4

後継者がいない場合

親族や従業員等に後継者候補がいない場合、M&Aという手法で志のある第三者に会社を売却することも考えられます。

M&Aとは

合併 (Merger) と買収 (Acquisition) の頭文字で、簡単に言えば、会社そのものを売り買いするという意味があります。

親族や社内等に後継者候補がいない場合には、従業員の雇用維持、これまでの顧客へのサービス提供の維持等のため、会社そのものを売却し、第三者に経営してもらうことも選択肢の一つです。

近年では、中小宅建業者におけるM&Aの件数が増加しています。



1 M&Aの代表的な手法

株式譲渡と事業譲渡によるM&Aが一般的

中小企業のM&Aは、株式譲渡 (自社株式を他の会社や個人に譲渡) と事業譲渡 (会社・個人事業主の事業を他の会社や個人事業主に譲渡) のいずれかで行われることが一般的です。

M&Aで用いられる主な手法

株式を第三者に譲渡する

株主が譲受け先の会社や個人に変わるのみで、従業員、取引先・金融機関との関係は変化しない。事業承継後も円滑に事業を継続しやすい反面、簿外債務や経営者が認識していない債務等も承継される。

事業譲渡

個別の資産ではなく、設備、知的財産権、顧客など、事業に必要なものを譲渡する。譲渡資産を特定するので、譲受け先は簿外債務等を承継するリスクが少ない。

個人事業主が起業家に承継するケース (個人への引継ぎ) でもよく行われています。

M&Aは、専門的なノウハウが必要とされるので、専門の民間業者(※)、金融機関、士業等専門家などのサポートを受けながら進めるのが一般的です。

なお、中小企業のM&Aの仲介を専門に取り扱う民間の会社がありますが、得意分野や業務の範囲、報酬体系などがそれぞれ異なります。事業承継のセミナーに参加したり、顧問税理士などに相談したりしながら自社にあった仲介機関を選定しましょう。

※全宅連のグループ団体で、会員支援事業を行っている(一財)ハトマーク支援機構においても専門の民間業者と提携を
行っておりますので、ご参考になさってください。

(一財)ハトマーク支援機構 URL:<https://www.hatemark.or.jp/>

譲渡の条件を明確にする

M&Aでは、どのような手法、内容で事業を譲渡したいのか、経営者自身が考えを明確にしておく必要があります。その上でこれまでの顧客(大家など)との関係を継続してくれるかなど、希望に適った事業の譲受け先を探すことになります。

M&Aのマッチングに向けた流れ

M&Aを仲介する業者の選定は、過去の実績や利用者の声などを事前に十分に調査して信頼できる仲介機関を探すことが重要です。

デューデリジェンスとは、譲渡する側の企業の価値の調査を譲り受ける側の企業が行うことです。財務・法務・不動産・事業の資料などが基本合意の内容と合っているか等を確認します。

仲介者・アドバイザーの選定

事業評価

交渉

譲り受け企業の選定

基本合意書の締結

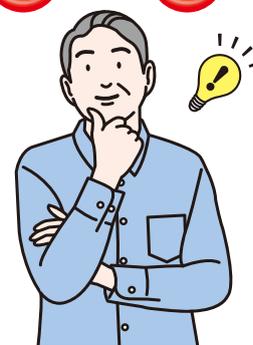
デューデリジェンス

最終契約締結

クロージング

一般に中小企業の企業価値の算定は、時価純資産にのれん代（年間利益に一定年数分を乗じたもの）を加味した評価方法等が多く用いられています。

交渉では①譲渡価格、②今後の事業展開や経営方針、③従業員の待遇などについて、納得する妥協点を見つけていきます。



2 M&A成功のためのポイント

- ① 準備段階で秘密を関係者（役員・従業員・取引先等）に漏らさない。（親族内承継とは大きく異なる点です）
- ② 専門的なノウハウを有する仲介機関（取引先金融機関、税理士、公認会計士、弁護士、商工会議所・商工会、M&A業者等）に相談する。
- ③ 事業承継の条件、売却金額の希望等を早い段階で仲介機関に伝える。
- ④ デューデリジェンスの際に、交渉相手に対して自社の都合の悪いことでも隠し事をしない。
- ⑤ M&A後の会社の環境整備に気を配る。
- ⑥ 会社の実力の「磨き上げ」を行う。

3 会社の実力の「磨き上げ」のポイント

実際に相手先との交渉に入る前に、次のような項目に特に注意して、会社の実力の「磨き上げ」を行っておくことが重要です。企業価値を高めて、有利な条件で売却するためには必須になります。

- ① 業績の改善・伸長、無駄な経費支出の削減
- ② 貸借対照表のスリム化（事業に必要な資産の処分等）
- ③ セールスポイントとなる会社の「強み」を作ること
- ④ 計画的に役職員への業務の権限委譲を進めること
- ⑤ オーナーと企業との線引きの明確化（資産の賃借、ゴルフ会員権、自家用車、交際費等）
- ⑥ 各種社内マニュアル・規程類の整備
- ⑦ 株主の事前整理

※未払賃金の精算などマイナス要因は、事前に取り除いておく必要があります。

5

おわりに(主なポイント)

ここまで、中小企業における事業承継の円滑化に向けて概要を紹介しましたが、事業承継の主なポイントは以下のとおりです。

ポイント
1

これまで築いた事業・顧客・信用は社会資産であり、廃業によりそれが終了してしまうのは、地域にとっても大きな損失になると全宅連は考えます。廃業は最後の手段と考え、いかにして事業承継ができるのか是非検討してください。

ポイント
2

どのような承継方法であっても、とにかく早期準備かつ計画的な取り組みが肝要です。どこから手を付けていいかわからないのであれば、まずは専門家に相談しましょう!



ポイント
3

親族内承継の場合は、後継者候補はもちろん、他の親族、従業員・役員、さらには取引先等とのコミュニケーションが非常に重要です。相手の立場も考慮しつつ、丁寧な意思疎通を図りましょう。

ポイント
4

後継者不在のままにしておくことで、従業員は継続して働けるか等将来に不安を抱えます。優秀な人材ほど、見切りは早いです。人材の流失を防止するためにも早い段階で承継を頭に入れておくことが必要です。

ポイント
5

創業者・先代は、長年一心同体で創り上げた会社に対して非常に強い思いを持っていることでしょう。お金の話だけでなく、『この人に任せたい』と思える相手であることも、事業承継を円滑に進める上で重要な部分です。

ポイント
6

M&Aの場合は、安易に売却を決定せずに、しっかりと譲受け先を見極めることが重要です。専門家に相談することをお勧めします。

また、M&Aの仲介会社が信頼できるかどうかも大切なポイントとなります。

なお、M&Aの実行が未定であっても、専門家に相談し、自社の価値を把握しておくことはとても有益です。

ポイント
7

経営者として、明確なビジョンを持つことが重要です。明確なビジョンにより会社の方向性を示すことで、対内的にも対外的にも信用・信頼の獲得につながります。

少子高齢化・人口減少の進展など宅建業を取り巻く環境は一層厳しさを増すと推測されますが、人々の生活や企業活動を支えるのは常に「不動産」であり、これは、いつの時代にあっても不動産に期待された普遍的な役割であるといえます。こうした役割を担いつつ、継続して地域の社会経済に貢献していくためにも、できるだけ事業承継により会社を継続していただきたいと考えます。

このガイドブックが、中小宅建業者の経営者の皆様にとって、事業承継の重要性の気づきとなり、また、事業承継に関する課題を認識し、個社の事情に応じて必要な準備・対応を検討するための一助になれば幸いです。



※事業承継においては、法的な留意点や税金対策、資金調達の方法等検討すべき重要な事項が多々ありますが、本ガイドブックではあえて詳細な記載を省きました。

本ガイドブックは、冒頭に記載のとおり、事業承継についてできるだけ早期に準備にとりかかっていたいただくための最初のステップと位置づけておりますので、詳細な内容については、[P.18, P.19の相談先を参照](#)の上で相談ください。

事業承継自己診断チェックシート

Q1

事業承継計画を策定し、中長期的な目標やビジョンを設定して経営を行っていますか？

はい

いいえ

Q2

経営上の悩みや課題について、身近に相談できる専門家はいますか？

はい

いいえ

【以下の中から、当てはまる設問へお進みください】

● 私には後継者がいる(子ども、親族、従業員)……★へ

● 私には後継者にしたい候補がいる(子ども、親族、従業員)……Q6～Q7へ

● 私には後継者がいない……Q8～Q9へ

★ 後継者に対し将来会社を託すことを明確に伝え、
後継者として事業を引き継ぐ意思を確認しましたか？

「はい」……Q3～Q5へ

「いいえ」……Q6～Q7へ

Q3

後継者に対する教育・育成、人脈やノウハウなどの引継ぎ等の具体的な準備を進めていますか？

はい

いいえ

Q4

役員や従業員、取引先など社外の関係者の理解や協力が得られるよう取り組んでいますか？

はい

いいえ

Q5

法務面や税務面、資金面などについて将来の承継を見据えた対策を進めていますか？

はい

いいえ

Q6

後継者の正式決定や育成、ご自身の退任時期の決定など、計画的な事業承継を進めるために必要な準備期間は十分にありますか？

はい

いいえ

Q7

後継者候補に承継の意思について打診をする時期や、ご自身がまだ打診をしていない理由は明確ですか？(候補者が若く、打診するには早すぎる等)

はい

いいえ

Q8

第三者に事業を引き継ぐ場合(企業売却・事業譲渡等)の相手先の候補はありますか？

はい

いいえ

Q9

企業売却・事業譲渡等の進め方についてご存知ですか？

はい

いいえ

Q1 Q2 で、1つ以上「いいえ」と回答した方

事業承継を円滑に進めるには長い時間を要します。早期着手の重要性を理解し、事業承継に向けて現状の把握を進めましょう。

Q3 Q4 Q5 で、1つ以上「いいえ」と回答した方

円滑に事業承継を進めていくために、事業承継計画の策定による計画的な取組が求められます。

Q6 Q7 で、1つ以上「いいえ」と回答した方

企業の存続に向けて、具体的に事業承継についての課題の整理や方向性の検討を行う必要があります。

Q8 Q9 で、1つ以上「いいえ」と回答した方

「事業承継・引継ぎ支援センター (P.18参照)」にご相談ください。



事業承継に関する具体的な悩みの相談先

承継準備を始めるには？

相談先

商工会・商工会議所、中央会、金融機関、
士業等専門家、よろず支援拠点 等
承継診断の進め方のアドバイスや専門家の紹介をします。

後継者に対する教育は？

相談先

中小企業大学校 等
後継者教育を実施します。

承継前の総点検をするには？

相談先

商工会・商工会議所、中央会、
士業等専門家、よろず支援拠点 等
経営の可視化、磨き上げの支援を行います。

株価に関する相談がしたい！

相談先

士業等専門家 等
株式譲渡等に係る株価算定等に関する
アドバイスをします。

相続税・贈与税の相談がしたい！

相談先

税理士 等
税法上の株価算定や事業承継税制の活用等、
相続税に関するアドバイスをします。

個人保証を外すには？

相談先

金融機関、中小機構 等
経営者保証ガイドラインに基づく対応に関する
相談に対応します。

資金調達(株買取)を相談したい！

相談先

金融機関、信用保証協会 等
承継時に必要な事業資金の供給に関する
相談に対応します。

承継後の事業見直しをするには？

相談先

商工会・商工会議所、中央会、
士業等専門家、よろず支援拠点 等
後継者による経営革新等に対する支援を行います。

債務を整理するには？

相談先

金融機関、中小企業再生支援協議会、弁護士 等
リファイナンス、事業再生支援、特定調停等の
相談に対応します。

円滑に廃業するには？

相談先

士業等専門家、商工会・商工会議所、
よろず支援拠点 等
廃業に向けた手続き等のアドバイスをします。

後継者を探したい！

相談先

事業承継・引継ぎ支援センター
M&A相談、後継者マッチング等の相談に対応
します。

支援機関のご案内

●事業承継・引継ぎ支援センター

後継者不在の中小企業の事業引継ぎを支援するため、平成23年度に設置された事業引継ぎ専門の支援機関です。全国の事業承継・引継ぎ支援センターでは、事業承継に関する幅広いご相談への対応やM&Aのマッチング支援を行っています。

事業承継・引継ぎ支援センター一覧 <https://shoukei.smrj.go.jp/>

●中小企業活性化協議会

事業再生を目指す中小企業を支援するための専門機関です。財務上の問題解決、事業の収益性向上など事業再生に係るご相談への対応、再生計画の策定サポートなど事業再生支援を行っています。

中小企業活性化協議会連絡先一覧

https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/saisei/download/contact_list.pdf

●中小企業基盤整備機構(中小機構)

経済産業省所管の独立行政法人で、国の中小企業施策の総合的な実施機関です。

中小企業基盤整備機構 TEL.03-3433-8811(代) <https://www.smrj.go.jp/>

●よろず支援拠点

中小企業・小規模事業者の経営に関するご相談に対して、専門的な見地からアドバイスを行う「ワンストップ相談窓口」として、平成26年度に全国の都道府県に設置されました。

よろず支援拠点 <https://yorozeu.smrj.go.jp/>

●中小企業庁、経済産業局

中小企業庁、経済産業局は、地域の支援機関や自治体等と連携しながら、事業承継支援施策の普及・啓発等をはじめ、中小企業・個人事業主の事業承継の円滑化のための総合的な施策を進めています。

中小企業庁 TEL.03-3501-1511(代) <https://www.chusho.meti.go.jp/>

経済産業局 <https://www.meti.go.jp/intro/data/a240001j.html>

●商工会議所・商工会

経営指導員が巡回指導等を通じて中小企業・個人事業主の経営サポートを実施しています。

日本商工会議所 TEL.03-3283-7917 <https://www.jcci.or.jp/>

全国の商工会議所一覧 <https://www5.cin.or.jp/ccilist>

全国商工会連合会 TEL.03-6268-0088(代) <https://www.shokokai.or.jp/>

全国各地の商工会 https://www.shokokai.or.jp/?page_id=1754

●金融機関

金融機関は、中小企業に日常的に接して経営状況を把握しており、中小企業に対してきめ細やかな経営支援等を実施します。セミナー等による情報提供、事業承継に係る専門家の紹介、M&Aマッチングの実施、資金需要への対応などを行います。

●税理士

税理士は、中小企業、個人事業主の税務支援などを通じて、日常的に関わりが深い税金の専門家です。相続税に関する助言や株価の評価、生前贈与のやり方や種類株式の発行に関する助言、中小企業会計要領・中小企業会計指針の導入支援等、事業承継に関係する幅広いサポートが受けられます。全国に15の税理士会があります。

日本税理士会連合会 TEL.03-5435-0931(代) <https://www.nichizeiren.or.jp>

●弁護士

弁護士は、民法や会社法、税法など法律のスペシャリストです。経営者の代理人として、金融機関や株主、従業員等の利害関係者への説明・交渉や調整を行います。M&Aでは、法律面全般の検討と課題の洗い出し、それらを踏まえたスキーム全体の設計、契約書をはじめとする各種書面の作成といった支援を行います。身近に相談できる弁護士がいない方は、中小企業に関する相談受付窓口の「ひまわりほっとダイヤル」にお電話ください。最寄りの弁護士会の弁護士を紹介いたします。相談料は原則初回30分無料(一部地域を除く)です。

日本弁護士連合会 TEL.03-3580-9841(代) <https://www.nichibenren.or.jp>

【中小企業に関する相談受付窓口】

ひまわりほっとダイヤル

TEL.0570-001-240 <https://www.nichibenren.or.jp/ja/sme/>

●公認会計士

公認会計士は、監査および会計の専門家として、財務書類の監査証明業務のほか、財務に関する調査や相談に応じています。経営の見える化、磨き上げといったプレ承継のサポートをはじめ、株式評価、M&Aでの売却価格試算、経営者の個人保証の解除、中小企業会計要領や中小会計指針など会計制度の導入に係る支援が受けられます。

日本公認会計士協会 TEL.03-3515-1120(代) <https://www.hp.jicpa.or.jp>

●中小企業診断士

中小企業診断士は、中小企業支援法に基づき、中小企業のホームドクターとして、様々な経営課題への対応や経営診断等を行います。事業承継診断やプレ承継支援、事業承継計画の策定支援、後継者教育支援、磨き上げ支援、ポスト承継支援のほか、M&A等に関わるサポートなども行います。

中小企業診断協会 TEL.03-3563-0851(代) <https://www.j-smeca.jp>

●全国中小企業団体中央会

全国中小企業団体中央会は、会員数2万7,000を超える同業種組合です。事業承継に関するセミナーの開催等を通じて、経営者への情報提供、後継者がいない中小企業への支援機関の紹介などを行っています。

全国中小企業団体中央会 TEL.03-3523-4901(代) <https://www.chuokai.or.jp/>

●経営革新等支援機関認定

中小企業等経営強化法に基づき、専門性の高い中小企業支援を行うために認定された支援機関です。税理士・弁護士、金融機関、商工会・商工会議所、民間企業などがその担い手となっています。税務、財務、資金に関する支援を中心に、経営の見える化、磨き上げなどをサポートします。

経営革新等支援機関認定一覧

<http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/kakushin/nintei/kikan.htm>



本ガイドブック作成に係る参考資料等

- 事業承継ハンドブック 20問20答 中小企業の円滑な事業承継のための手引き(2006年10月発行)
- 中小企業庁 事業承継ガイドライン(2016年12月発行)
- 中小企業庁 経営者のための事業承継マニュアル(2017年発行)
- 国土交通省 不動産業ビジョン2030(2019年4月)
- 中小企業庁ホームページ

発行

公益社団法人全国宅地建物取引業協会連合会
公益社団法人全国宅地建物取引業保証協会

〒101-0032 東京都千代田区岩本町2-6-3

電話(03)5821-8111

令和5年3月発行