

事業承継IT診断カルテ

渡せる形にしてから、渡す。

社長が明日いなくなったら、
この会社は動きますか。

対象	金属加工業A社（従業員28名）
診断区分	クイック診断
ヒアリング	2026年9月 代表者・専務・事務担当
発行日	2026年9月19日
担当	合同会社Projimo 代表社員 西川貴弘

はじめに

本書について

本書はサンプルです。 实在企業の診断結果ではありません。書式と記載の水準をご覧ください。架空の企業を設定して作成しています。

対象企業の設定

会社	金属加工業A社
規模	従業員28名・本社工場1拠点
創業	1979年
経営者	68歳。数年内に退きたいが時期は未定
後継者	長男40歳・専務。現場は任せられるが、承継の意思は固まっていない
承継の型	未定

構成

I	先代依存マップ	何が止まるか
II	現状診断（5軸）	どこが詰まっているか
III	承継までの時間割	いつ何をするか
IV	打ち手3案	どの道を選ぶか
V	最初の90日	明日から何をするか

この診断が診るもの

扱う	扱わない
属人化した業務の可視化	株価評価
契約・名義・権限の棚卸し	税務・事業承継税制の要件判断
システムの継続性とベンダー依存	株式の分け方・遺留分
経営数字が後継者に見えるか	法務・登記
後継者が新しいことをやれる土台か	資金調達の可否判断

右列は税理士・弁護士・認定経営革新等支援機関の領域です。当社は見解を述べず、確認先をお示しする形にとどめます。越境しないことを、この診断の設計の中心に置いています。

言葉について

本書では「属人化している」「危険である」という書き方をしていません。属人化は怠慢ではなく、その方が会社を背負ってこられた結果です。使う言葉は一貫して「渡せる形にする」です。依存先も個人名でなく役割で記載しています。誰かを問題として扱うための資料ではないためです。

先代依存マップ

代表者が明日から来られなくなった場合、5項目のうち3項目が即日止まります。止まるのは製造ラインではありません。値段を決める、お金を動かす、不具合に対応する、という判断の部分です。

止まるもの	依存先	起きること	影響まで
見積の値決め	代表者	材料費に対する上乗せ幅が本人の判断のみ。新規の引き合いに返答できない	即日
ネットバンキングの操作	代表者	振込・残高照会が行えず、支払業務が止まる	即日
主要取引先3社との関係	代表者	単価改定や納期の相談が個人の関係に依存。先方担当者が代われれば条件が変わる	1か月
販売管理システムの改修	社外の業者担当者1名	1998年導入の独自開発。仕様を理解しているのは1名のみで、不具合時の復旧見込みが立たない	1週間
原価計算のExcel	退職者が作成	関数の中身を誰も把握していない。数字が合わないときに検証できない	1か月

渡し方

項目	渡せる形にするには
見積の値決め	直近2年の見積と実績原価を突き合わせ、材料・加工・数量ごとの上乗せ幅を一覧にする。新しく基準を作るのではなく、すでに行われている判断を書き出す
ネットバンキングの操作	法人名義での権限分離と、経理担当への照会権限の付与
主要取引先3社との関係	取引条件・改定履歴・先方担当者を1社1枚に記録し、後継者が同席する形に切り替える
販売管理システムの改修	保守範囲・連絡先・対応時間を書面化し、データ構造とバックアップ手順を自社側に置く
原価計算のExcel	計算ロジックを書き出し、検証できる形に作り替える

この5項目のうち、後継者に渡す順番が最も早いのは見積の値決めです。ここが渡らない限り、後継者は社長として意思決定できません。

現状診断（5軸）

A社の詰まりは「属人性・可視化」です。総合点は出しません。平均は実態を見えなくします。最も低い軸が承継の詰まりであり、そこから順に手を付けます。

軸	評価	一言
①属人性・可視化	1.5	値決めと取引条件が代表者の頭の中にある
②名義と権限	2.0	ドメインと基幹ソフトが個人名義のまま
③システムの継続性	2.0	20年ものの販売管理に触れるのが社外1名
④数字の見える化	2.5	月次は翌月20日過ぎ。製品別採算は感覚
⑤変化への耐性	3.0	現場に新しい道具への抵抗はない

評価は1.0～5.0の0.5刻み。低いほど課題が大きいことを示します。各軸は「事実 → 解釈 → 処方」の順に記載しています。事実はヒアリングと現物確認で確かめたものに限り、確かめられなかったことは確かめられなかったと書いています。

①属人性・可視化 1.5

事 実 見積の上乗せ幅、主要3社との単価改定の経緯、材料調達先の使い分けが文書として残っていない。専務は製造工程を把握しているが、値決めの場に同席したことがない。

解 釈 会社の利益がどこから出ているかを、後継者が説明できない状態です。現場が回ることと、経営を渡せることは別の問題になります。

処 方 直近2年の見積と実績原価を突き合わせ、材料・加工・数量ごとの上乗せ幅を一覧にします。ゼロから基準を作る作業ではなく、すでに行われている判断を書き出す作業です。想定2～3か月。

②名義と権限 2.0

事 実 ドメインとレンタルサーバーの契約者が代表者の個人名義。会計ソフトのライセンスも同様。クラウドストレージの管理者アカウントが3年前の退職者のまになっている。

解 釈 承継の時点ではなく、代表者に何かあった時点で問題が表面化します。手続きとしては軽い一方、着手されないまま残りやすい項目です。

処 方 契約一覧を作り、法人名義への変更と管理者権限の付け替えを行います。想定1か月。費用は各サービスの手数料のみです。

③システムの継続性 2.0

事 実 販売管理システムは1998年導入の独自開発。保守は口頭の取り決めで、書面の契約が見当たらない。対応できるのは業者側の担当者1名で、同氏は50代後半。

解 釈 入れ替えが必要という結論には直結しません。動いているシステムを止める判断を承継と同時に行うと、負荷が重なります。先に必要なのは、止まったときに誰が何を見れば復旧できるかを自社側に残すことです。

処 方 保守範囲・連絡先・対応時間の書面化と、データ構造およびバックアップ手順の受領。想定1～2か月。入れ替えの検討は承継後に切り離します。

④数字の見える化 2.5

事 実 試算表は顧問税理士から翌月20日過ぎに届く。製品別・取引先別の採算は算出していない。原価計算のExcelは退職者が作成したもので、計算根拠を追えない。

解 釈 後継者が判断を下すための材料が、2か月近く遅れて、粗い粒度でしか手元に来ません。値決めに渡すには、この軸の改善が前提になります。

処 方 まず主要3製品だけ、実績原価を手で追える形にします。全社的な原価管理の導入は、この段階では行いません。想定2か月。

⑤変化への耐性 3.0

事実 現場ではスマートフォンでの写真共有が自然発生的に使われている。専務が図面管理の方法を変えた実績がある。

解釈 5軸のうち唯一の強みです。新しい仕組みを入れる際の抵抗は小さいと見ています。

処方 この軸への投資は不要です。①～④が整えば、実行段階で効いてきます。

いまはやらないこと

- 販売管理システムの入替え — 承継の判断と同時に走らせない
- 原価管理パッケージの導入 — 製品別採算を手で出せるようになってから検討する
- グループウェア・チャットツールの全社導入 — 現状の困りごとの原因ではない

やらないことを決めるのも診断の役割です。承継期は経営者の時間が最も足りない時期であり、同時に走らせる数を絞ることが実行できるかどうかを決めます。

承継までの時間割

値決めの言語化に2〜3か月、後継者が単独で見積を出せるまでに1年を見ます。順番を入れ替えないことが要点です。

時期	手を付けること	目的
今すぐ	契約・名義・IDの棚卸し／システム保守の書面化	代表者に何かあったときに 会社が止まらない状態にする
半年	値決めの基準の書き出し／主要3製品の実績原価	後継者が判断するための材 料をそろえる
1年	後継者が見積を単独で作成／主要取引先への同席から主担当へ	判断を実際に移す
2〜3年	販売管理システムの将来方針／原価管理の仕組み化	後継者が自分の代のやり方 を決める

制度の期限について

事業承継税制の特例措置は、特例承継計画の提出期限が2027年9月30日まで延長されています。一方で**適用期限（実際の贈与・相続の完了）は法人版で2027年12月31日のまま**です。適用期限後の扱いは、令和9年度税制改正で結論が示される見通しです。

要件に当てはまるかどうかの判断は、税理士および認定経営革新等支援機関の領域です。当社からは「確認する価値があります」までしか
申し上げません。

制度の期限から逆算して承継を急がないでください。渡す準備ができていない状態で期限に合わせると、渡したあとに詰まります。制度は判断材料
の一つであって、順番を決めるものではありません。

制度の内容は2026年9月時点で公表されている情報に基づいています。

打ち手3案

A社にはA案を推奨します。ただし3案は優劣ではありません。何を選ぶかは経営者の判断です。

A案 記録から 推奨

システムには触れず、棚卸しと文書化だけを行います。値決めの基準、取引条件、契約と名義、保守の取り決めに渡せる形にする。費用と期間が最も小さく、他の2案を選んだ場合にも無駄になりません。

想定期間	6～9か月
想定費用	90～180万円（月30万円・3～6か月の伴走／±20％）
向く条件	後継者候補がいて、承継まで時間に余裕がある

B案 作り直し

承継を機に販売管理と原価管理を入れ替えます。後継者が自分で動かせる土台になりますが、費用と期間がかかり、承継の時期と重なると現場の負荷が大きくなります。

想定期間	12～24か月
想定費用	個別見積（システム費用を含む）
向く条件	後継者が決まっていて、承継まで2年以上ある

打ち手3案 C案

C案 渡さない

第三者承継（M&A）、縮小、廃業も選択肢として検討します。後継者の意思が固まらない場合、渡すことを前提に整備を進めるほうが、結果として損失になることがあります。

A社の場合、専務の意思が未確定であることから、**この案を排除せずに半年の猶予を置く**ことを提案します。第三者承継を選ぶ場合も、①～③の整備は企業価値を守る方向に働きます。

想定期間	判断に6か月
想定費用	当社への費用は発生しません
向く条件	後継者の意思が固まっていない／後継者がいない

当社は仲介ではありません

第三者承継が最善と判断された場合は、中小M&A支援機関登録制度の登録支援機関である専門の会社をご紹介します。紹介によって当社が利益を得る構造にはしていません。C案を必ず置くことが、この診断の独立性の担保です。

最初の90日

90日で終わらせるのは、棚卸しと名義の整理までです。 値決めの言語化はここで始めるだけで、完了は先になります。

期間	やること	担当	完了の目安
1～30日	使用中のIT・契約・IDの一覧化（クラウド、ソフト、回線、ドメイン、ネットバンキング）	事務担当＋当社	一覧が1枚にまとまっている
1～30日	販売管理システムの保守条件の確認と、書面化の依頼	代表者＋当社	業者からの書面回答
31～60日	個人名義の契約を法人名義へ変更／退職者の管理者権限の付け替え	事務担当	未変更の契約がゼロ
31～60日	直近2年の見積と実績原価の突き合わせ（主要3製品）	代表者＋専務＋当社	上乘せ幅の傾向が表になっている
61～90日	主要3社の取引条件と改定履歴を1社1枚に整理	代表者＋専務	専務が経緯を説明できる
61～90日	承継の型の判断（A・B・C案の選択）	代表者・専務	半年後の方針が決まっている

90日後に見えていること

- 代表者に何かあった場合の停止範囲が、5項目から2項目程度に減っている
- 専務が「なぜこの値段なのか」を過去の実績に基づいて説明できる
- 承継を進めるのか、第三者に渡すのかの判断材料がそろっている

役割分担

作業の主体は会社側です。当社が代行すると、資料は残っても判断は移りません。当社の役割は、聞き出す・整理する・抜けを指摘することに置いています。

90日のうち、代表者の実作業時間は合計8～12時間程度を想定しています。承継期の経営者にとってこの時間の確保が最大の制約であり、工程を絞っている理由もそこにあります。

診断の実施方法

項目	内容
ヒアリング	経営者・後継者への聞き取り 約2時間。可能であれば事務担当にも30分
現物確認	契約書類、システムの画面、直近の試算表。原本のお預かりはしません
納期	ヒアリングから1週間（クイック）／2～3週間（標準・引き継ぎ計画まで作成）
納品物	本書と同形式の診断カルテ（A4・PDF）。経営者と後継者の双方が読める日本語で作成します
ご準備	使用中のシステムがわかる資料、直近の試算表。整っていないくて構いません

当社について

合同会社Projimo。2026年2月設立。ITと業務の引き継ぎに領域を絞り、株価・税務・法務には踏み込みません。

代表社員の西川貴弘は、自治体で16年間、発注する側として情報システムと事業を担当したのち、IT業界で5年間、開発する側に立ちました。**予算5億円規模・8社ベンダーの基幹システム刷新をPMOとして率いた経験を、従業員数十名の会社の規模に翻訳して提供します。**

実績の状況（2026年9月時点）

本書はサンプルであり、実在企業の診断実績ではありません。当社は技術デューデリジェンスの受託実績を有していません。この点は最初にお伝えしています。お渡しできるのは、発注側と開発側の双方から見てきた経験と、本書に示した診断の型です。

ご留意事項

本診断が扱うのは、ITと業務を引き継げる形にすることです。株価の評価、税金、株式の分け方、法務については扱いません。事業承継税制・補助金の適用可否は、税理士および認定経営革新等支援機関にご確認ください。制度の内容は2026年9月時点で公表されている情報に基づいています。金額はレンジ表記とし、前提を併記しています。

合同会社Projimo

東京都練馬区／projimo.jp／nishikawa@projimo.jp
渡せる形にしてから、渡す。