

新世紀JA研究会2月7日セミナー資料

# シン・事業承継の基本 ～間違いだらけの一般常識～

ピープル総合経営研究所  
代表 大石泰弘

# 目 次

1. 自己紹介
2. 掘り起こし型事業承継支援が必要な理由
3. 事業承継の意義・目的
4. 事業承継の準備開始時期
5. 事業承継のパターン
6. 事業承継計画書
7. 支援上の注意点

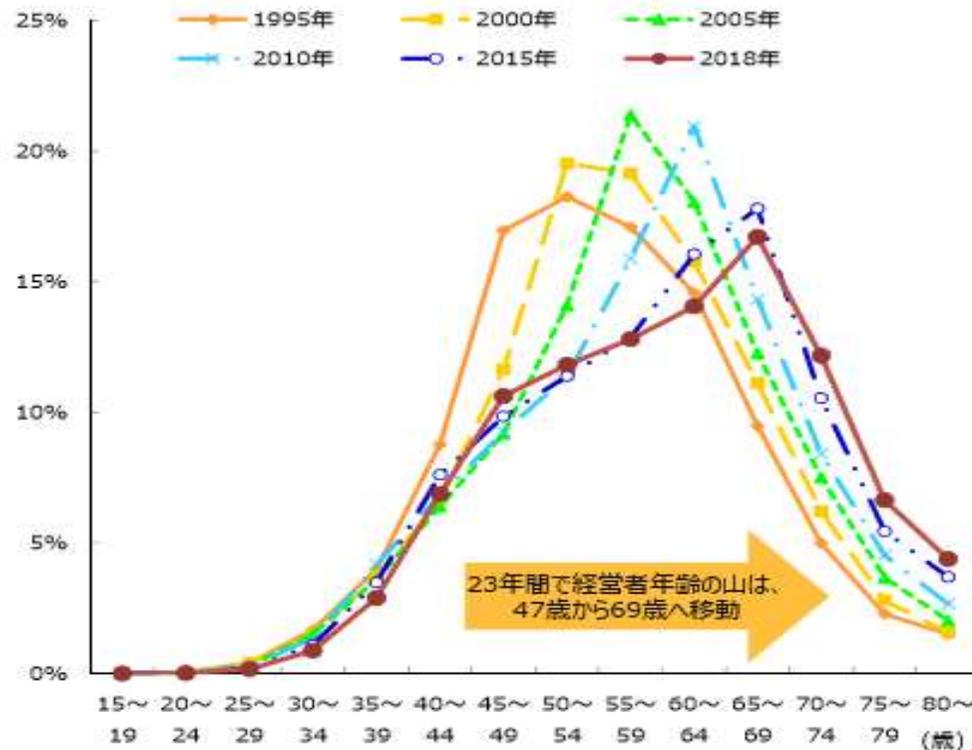
# 1. 自己紹介

- 1983年、NECに入社。2010年まで27年間は半導体事業の生産管理、生産計画、事業計画、SCMに従事。
- 2010年、合併により社名はルネサスエレクトロニクスに。経営企画に従事。
- 2015年、退社。法政大学専門職大学院に入学。
- 2016年3月、大学院修了し、MBAと中小企業診断士取得。
- 2016年に製造業10社をご支援。10社中9社は事業承継準備が必要だったが、必要と判断していた経営者は1社のみ。製造業の将来に危機感を感じ、事業承継の研究を開始。プロコン塾、協会研修などに参加。
- 2018年6月から、千葉県事業引継ぎ支援センターのブロックコーディネーター（現エリアコーディネーター）として200社超と600回超の面談ご支援。年々相談は増加中。
- 著書  
『「経営革新支援」の進め方』同友館（共著）  
『業務の成果と組織の成果の分岐点』日本監督士協会（共著）など。

## 2. 掘り起こし型事業承継支援が必要な理由

# 中小企業の経営者年齢の分布（年代別）と廃業件数

図1 年代別に見た中小企業の経営者年齢の分布

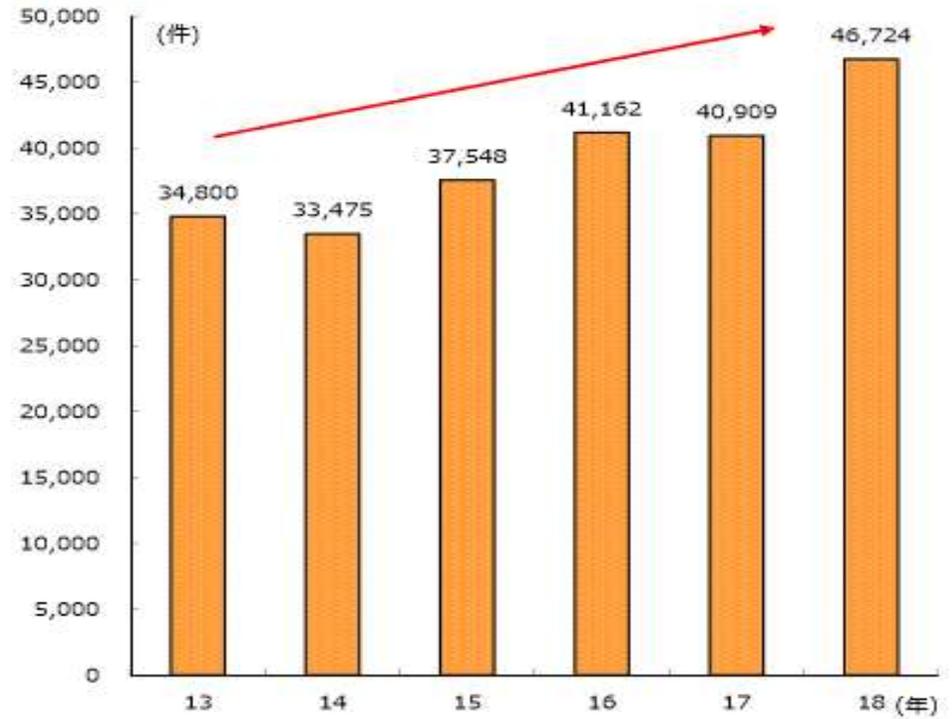


23年間で経営者年齢の山は、47歳から69歳へ移動

※年齢区分が5歳刻みであるため山が、動いているように見えないが、2015年から2018年にかけて、経営者年齢のピークは3歳高齢化している。

(資料) 図1：(株)帝国データバンク「COSMOS2(企業概要ファイル)」再編加工、図2：(株)東京商工リサーチ「2018年「休廃業・解散企業」動向調査」

図2 休廃業・解散件数の推移



※休廃業とは、特段の手続きを問わず、資産が負債を上回る資産超過状態で事業を停止することをいう。  
 ※解散とは、事業を停止し、企業の法人格を消滅させるために必要な清算手続きに入った状態になることをいう。基本的には、資産超過状態だが、解散後に債務超過状態であることが判明し、倒産として再算されることもある。

# 経営者の平均年齢と交代率の推移



決断力の低下

健康年齢の壁

## 事業承継の準備はいつ始めるべきか？

- 事業承継の準備にかかった期間をアンケートすると5～10年と答えた方が一番多い。
- 高齢経営者のほとんどは男性。男性の健康年齢は72歳。平均でも62歳から準備を始める必要がある。
- 実際、事業承継の準備には、健康、体力、忍耐力が必要です。たとえば認知症になれば有効な遺言書は書けません。後継者や社員に教えたり、任せたり、信頼して見守らなければ育たないのに、見守れなくて口出ししたりする。
- 経営者の平均年齢は、どの都道府県でも60歳前後。半分の中小企業は、準備を始めているか、終了していなければならない。
- 実態は「なんとかなる」と危機感が弱く、相談者の多くはこれから準備を始める70歳以上で大病をした方。

弱い危機感

## まとめ

1. 政府は20年以上前から、さまざまな事業承継促進政策を実施してきました。
2. しかし、経営者年齢の山は23年で22歳高齢化し、事業承継せず廃業する企業はどんどん増加しています。最多年齢は健康年齢に重なります。
3. 事業承継の準備は60歳から始めて70歳までに完了することが望まれます。
4. 経営者の平均年齢は全都道府県60歳前後です。
5. 半分の企業が準備を始めるか終了していなければなりません。多くの企業は「なんとかなる」とか、「事業承継とは相続税対策でしょ」といった、誤った一般常識を信じて危機感が弱く、準備が不十分です。
6. 政策が効果を発揮できなかった理由の一つは、相談来場を前提にしていたからです。
7. 相談来場を待たず、事業者積極的にアプローチして、早期に事業承継準備を始めるべきだと、気づいてもらう、掘り起し型事業承継支援が必要です。

決断力の低下

健康年齢の壁

弱い危機感

### 3. 事業承継の意義・目的



節税より  
大切なこ  
とがあっ  
たのか！

子孫のために1円でも多く資産を残して  
やりたい

## 事業承継のとてもよくある悩み

1. 節税より大切なことがあったのか！
2. 準備開始が遅すぎた！
3. 娘しかいないし社員もいないのでで廃業する！
4. ずっと気にはなっていたけどずるずると行動しなかった！

## 基礎知識 1 : 事業承継の意義・目的

1. **どんなに小さな会社でも社会的存在価値（期待）はとっても大きい。**
  - ① **お客様**は別のお店を探さないといけない
  - ② **社員とその家族**は路頭に迷う。別の会社の仕事をみつけなければならない
  - ③ **仕入れ先**は別の店を探さない**と連鎖倒産**する
  - ④ お店の明かりがあるので**近所の人**は安心して歩けるなど
2. 事業承継の準備の**3大目的**
  - ① **企業価値**を高める、事業を継続する
  - ② **争い**の種を減らす
  - ③ **節税**する

★ **3つともベストにする方法はない。優先順位決め、3つのバランスをとる。**  
①②③について**総合的なバランスの取れた助言ができる専門家**に相談する。

# 事業承継のよくある悩み 1 の解決方針

## 1. 節税より大切なことがあったのか！

- • 事業承継の社会的意義は大きい
- 節税以外にも目的はいろいろある
- 目的の全部をベストにするのは不可能。優先順位を明確にする
- 総合的に助言してくれる専門家を探す

複数目的

優先順位

事業vs私的な思い

決断力

総合性

## 4. 事業承継の準備開始時期



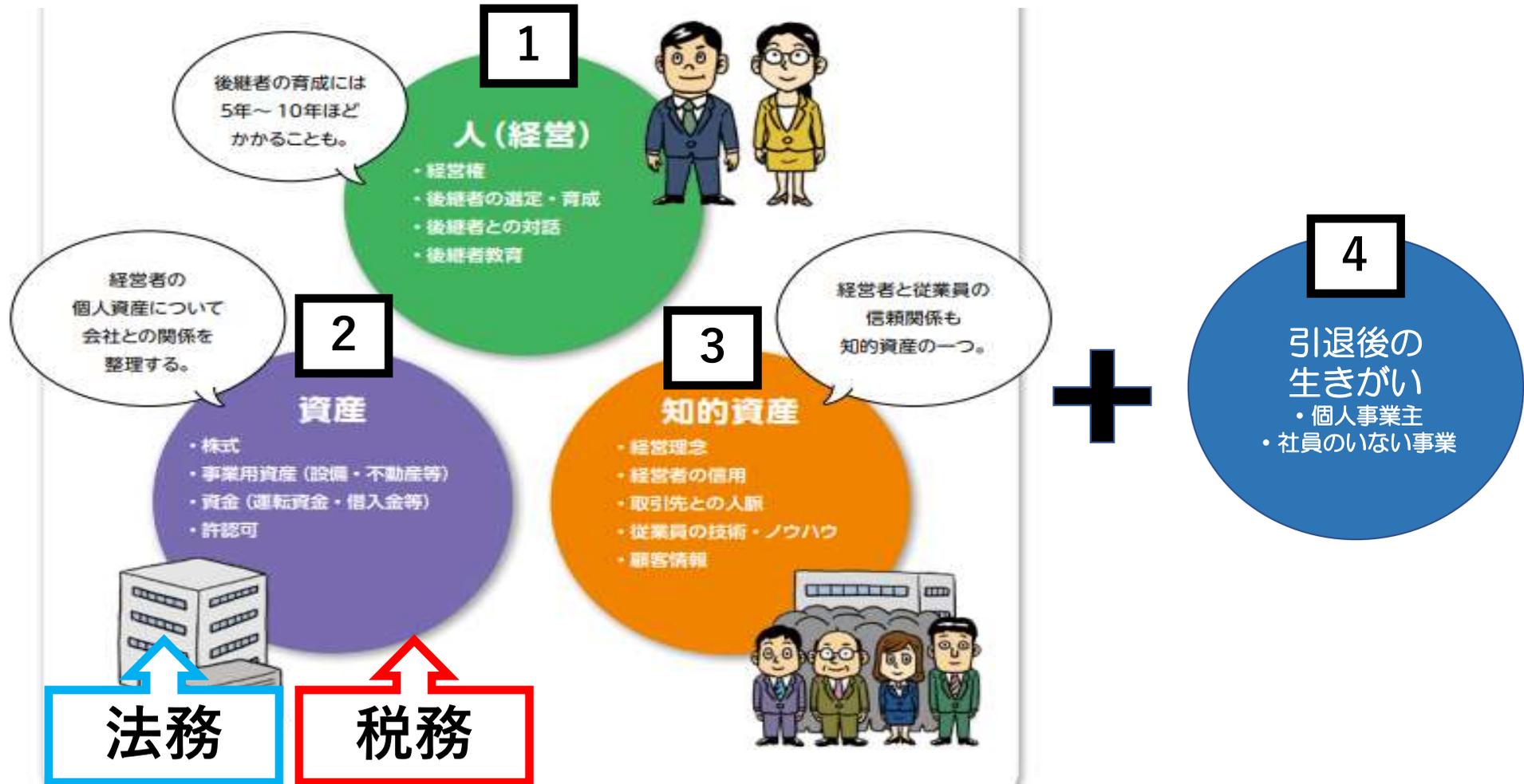
準備が遅  
すぎた！

俺ができる間は交代しない

高齢になったら考える

俺は病気らしい病気をしたこ  
とがない

## 基礎知識 2 : 事業承継準備の分野は 4 つ



## 4 分野の検討項目例

◆ 4つの分野（1）人の承継（2）資産の承継（3）知的資産（強み・持ち味）の承継（4）引退後の生きがいの準備。

（1）の検討例。①いつ代表を交代するか②誰を後継者にするか③後継者の覚悟をどうつけるか④後継者に何をどう経験させるか

（2）の検討例。①株式と事業資産の所有者をどうやって集中するか②役員借入金をどうやって解消するか③経営者保証をどう解除するか

（3）の検討例。①なじみのお客様が他の店で買わない理由②これからのお客様は何が欲しいのか・何に困るのか③当社の強みや持ち味をどうやって後継者に理解させようか

（4）の検討例。①何事か起きても影響が小さい形で、何かを経営できないか②後継者の経営を見ないでいる方法はないか

## 基礎知識 3 : 高齢になると現経営者に生じる問題

### ◆現経営者に起こる問題

- ①自己顕示欲が強くなり、後継者の活躍に腹を立てたり、自分が成功した方法で経営させたくなったり、もっと業績を回復させてから承継しようとする
- ②認知症になり遺言書が書けなくなる
- ③決断力が弱まり、判断を先延ばしにして時間だけが経過する
- ④会社のため、社員のため、後継者のため、と言って経営に口出しを始め、誰の忠告も聞かなくなる

★現経営者は、自分が上記の状態になることを想像するのが困難。そうなったときには自覚することが困難。

## 事業承継のよくある悩み 2 の解決方針

### 2. 準備開始が遅すぎた！

- • 事業承継は4つの分野について検討する必要がある
- 準備項目の中には、後継者の教育、役員借入金の解消、経営者保証解除、強みの理解と承継などなど5～10年かかるものがある
- 高齢になるとできないことがあるが、自分がそうなることが想像できない。現実には健康年齢で経営者数は激減している。
- 60歳になったら準備を始め70歳までに承継完了を！

4分野の準備

長期的準備

健康年齢の壁

## 5. 事業承継のパターン



娘しかいない  
し社員もいな  
いので廃業す  
る！

M&Aってハゲタカでしょ

誰かが継いでくれるだろ

社長は男性でなきゃ無理

## 基礎知識 4 : 事業承継の種類と特徴

	メリット	デメリット	留意点
I 親族内承継	<ul style="list-style-type: none"> <li>一般的に社内外の関係者から心情的に受け入れられやすい。</li> <li>一般的に後継者を早期に決定し、長期の準備期間を確保できる。</li> <li>他の方法と比べて、所有と経営の分離を回避できる可能性が高い。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>親族内に、経営能力と意欲がある者がいるとは限らない。</li> <li>相続人が複数いる場合、後継者の決定・経営権の集中が困難。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>後継者が学校卒業後に他社に就職し、一定のポジションに就いているなどの場合を含め、家業であっても、早めにアナウンスをして本人の了解を明示的にとりつける取り組みが必要です。</li> </ul>
II 従業員承継	<ul style="list-style-type: none"> <li>親族内に後継者として適任者がいない場合でも、候補者を確保しやすい。</li> <li>業務に精通しているため、他の従業員などの理解を得やすい。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>親族内承継と比べて、関係者から心情的に受け入れられにくい場合がある。</li> <li>後継者候補に株式取得等の資金力がない場合が多い。</li> <li>個人債務保証の引継ぎが難しい。配偶者や両親が反対することも。</li> <li>今の仕事ができる人が必ずしもよい経営者ではない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員は<b>経営リスクをとる覚悟</b>で入社、就業してきておらず、白羽の矢を立てた幹部など従業員が、経営者となる覚悟を得るためには、早めのアナウンスと本人の<b>了解を明示的に</b>とりつける取り組みが必要です。</li> </ul>
III 第三者承継	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>現オーナー経営者が会社売却の利益を獲得できる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>希望の条件（従業員の雇用、売却価格、相手の人間性など）を満たす買い手を見つけるのが困難。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>娘婿が承継する場合、<b>株主を誰にするかは慎重に</b>。</li> <li>会社内に後継者がいない場合、業績に自信がない場合、検討することを先延ばしにしていまいがちですが、<b>早めに</b>近くの事業引継ぎ支援センターなどの支援機関に相談しましょう。</li> </ul>

中小機構「中小企業経営者のための事業承継対策」をベースに筆者がアレンジ。

## 事業承継のよくある悩み 3 の解決方針

3. 娘しかいないし社員もいないので廃業する！

→ ・事業承継のパターンは**3つ**

・今からM&Aできる経営をして、**選択肢を広げる**（株式を集中しておく、事業資産が会社の所有になっている、役員借入金がない、利益率が高い、資産超過、などなど）

・**経営者の資質に男女の差はありません**。娘さんの資質はどう？

・**従業員、娘婿、甥・姪、兄弟への事業承継は、よく知っている人への承継なので、危機感が薄い**。現経営者の相続人ではないので、**より多面的な配慮が必要**。**より早めに、より慎重な準備**。**期限までに決断を**。

今日から変更

多面的

慎重

早期決断

## 6. 事業承継計画書

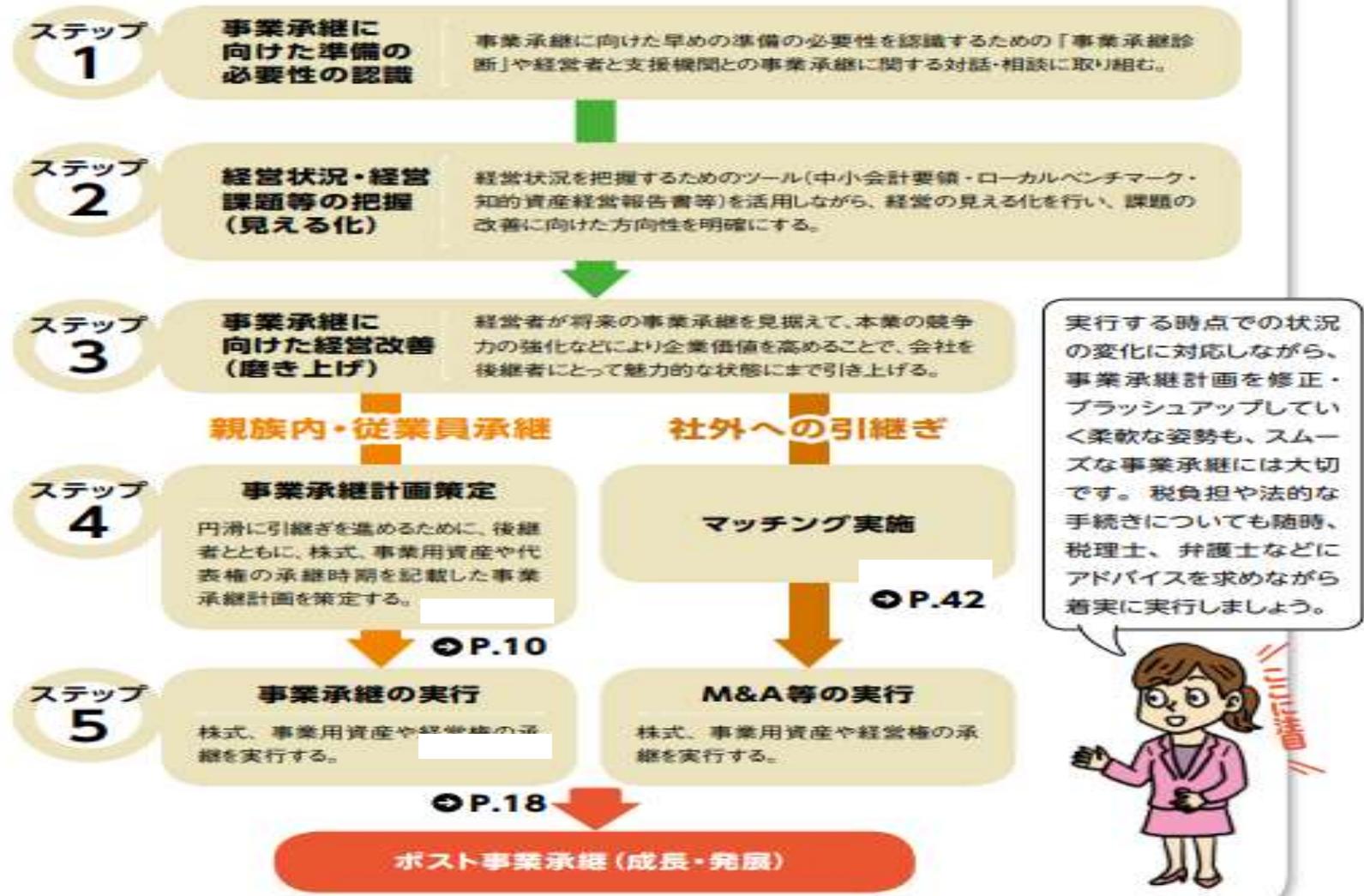


ずっと気にはなっていたけど  
ずるずると行動しなかった！

仕事が暇になったらやろう。

そのうちにやるから

# 基礎知識 5 : 事業承継準備の手順



# 基礎知識 6 : 2021年度の事業承継計画書

## 事業承継計画分析資料

### 1. 会社の概要

<input type="checkbox"/> 会社概要 会社名 株式会社A 住所 ●●県●●市●●1-1-1 資本金 ●●百万円 従業員 ●●名 業種 食品加工、販売 事業内容 フリーズドライ食品製造販売		<input type="checkbox"/> 沿革 19xx年 ●●市にて先代創業 19xx年 ●●氏(現経営者)が承継 19xx年 ●●市に移転 20xx年 ●●氏(後継者)入社予定																																																					
<input type="checkbox"/> 主要株主 <table border="1"> <thead> <tr> <th>株主名</th> <th>保有株式数(株)</th> <th>割合</th> <th>備考</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A氏</td> <td>5,000</td> <td>50.0%</td> <td></td> </tr> <tr> <td>B氏</td> <td>3,000</td> <td>30.0%</td> <td></td> </tr> <tr> <td>C氏</td> <td>1,000</td> <td>10.0%</td> <td></td> </tr> <tr> <td>D氏</td> <td>700</td> <td>7.0%</td> <td></td> </tr> <tr> <td>その他2名</td> <td>300</td> <td>3.0%</td> <td></td> </tr> <tr> <td>発行済株式数</td> <td>10,000</td> <td>100%</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		株主名	保有株式数(株)	割合	備考	A氏	5,000	50.0%		B氏	3,000	30.0%		C氏	1,000	10.0%		D氏	700	7.0%		その他2名	300	3.0%		発行済株式数	10,000	100%		<input type="checkbox"/> 親族関係者 <table border="1"> <thead> <tr> <th>氏名</th> <th>年齢</th> <th>続柄</th> <th>備考</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A氏</td> <td>65</td> <td>本人</td> <td>代表取締役</td> </tr> <tr> <td>B氏</td> <td>60</td> <td>妻</td> <td>取締役(経理担当)</td> </tr> <tr> <td>E氏</td> <td>40</td> <td>長男</td> <td>●●会社勤務</td> </tr> <tr> <td>F氏</td> <td>35</td> <td>次男</td> <td>市役所勤務</td> </tr> <tr> <td>G氏</td> <td>34</td> <td>長女</td> <td>○県にて主婦</td> </tr> </tbody> </table>		氏名	年齢	続柄	備考	A氏	65	本人	代表取締役	B氏	60	妻	取締役(経理担当)	E氏	40	長男	●●会社勤務	F氏	35	次男	市役所勤務	G氏	34	長女	○県にて主婦
株主名	保有株式数(株)	割合	備考																																																				
A氏	5,000	50.0%																																																					
B氏	3,000	30.0%																																																					
C氏	1,000	10.0%																																																					
D氏	700	7.0%																																																					
その他2名	300	3.0%																																																					
発行済株式数	10,000	100%																																																					
氏名	年齢	続柄	備考																																																				
A氏	65	本人	代表取締役																																																				
B氏	60	妻	取締役(経理担当)																																																				
E氏	40	長男	●●会社勤務																																																				
F氏	35	次男	市役所勤務																																																				
G氏	34	長女	○県にて主婦																																																				
<input type="checkbox"/> 経営者資産状況等 <table border="1"> <thead> <tr> <th>項目</th> <th>評価額(円)</th> <th>備考</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>自宅土地</td> <td>55,000,000</td> <td>自宅・会社土地・会社駐車場</td> </tr> <tr> <td>自宅家屋</td> <td>25,000,000</td> <td></td> </tr> <tr> <td>現預金</td> <td>55,000,000</td> <td></td> </tr> <tr> <td>その他</td> <td>20,000,000</td> <td>太陽光設備</td> </tr> <tr> <td>その他</td> <td>50,000,000</td> <td>一時払い保険等</td> </tr> <tr> <td>合計</td> <td>¥205,000,000</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		項目	評価額(円)	備考	自宅土地	55,000,000	自宅・会社土地・会社駐車場	自宅家屋	25,000,000		現預金	55,000,000		その他	20,000,000	太陽光設備	その他	50,000,000	一時払い保険等	合計	¥205,000,000		<input type="checkbox"/> 会社財務状況 <table border="1"> <thead> <tr> <th>項目</th> <th>金額(千円)</th> <th>備考</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>売上高</td> <td>50,000</td> <td></td> </tr> <tr> <td>経常利益</td> <td>5,000</td> <td></td> </tr> <tr> <td>当期利益</td> <td>3,000</td> <td></td> </tr> <tr> <td>総資産</td> <td>60,000</td> <td></td> </tr> <tr> <td>純資産</td> <td>20,000</td> <td></td> </tr> <tr> <td>借入残高</td> <td>30,000</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		項目	金額(千円)	備考	売上高	50,000		経常利益	5,000		当期利益	3,000		総資産	60,000		純資産	20,000		借入残高	30,000											
項目	評価額(円)	備考																																																					
自宅土地	55,000,000	自宅・会社土地・会社駐車場																																																					
自宅家屋	25,000,000																																																						
現預金	55,000,000																																																						
その他	20,000,000	太陽光設備																																																					
その他	50,000,000	一時払い保険等																																																					
合計	¥205,000,000																																																						
項目	金額(千円)	備考																																																					
売上高	50,000																																																						
経常利益	5,000																																																						
当期利益	3,000																																																						
総資産	60,000																																																						
純資産	20,000																																																						
借入残高	30,000																																																						
特記事項 社長個人の土地に会社事務所あり		特記事項																																																					

### 2. 事業の分析

<input type="checkbox"/> SWOT分析 <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">自社の強味</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>・経営者の独特な"経営の勘"でこれまでの難所も乗り越えてきた</td> <td></td> </tr> <tr> <td>・製品のロスが少ない</td> <td></td> </tr> <tr> <td>・衛生管理がしっかりとされている</td> <td></td> </tr> <tr> <td>・工場内の整理整頓されている</td> <td></td> </tr> <tr> <td>合計</td> <td>¥205,000,000</td> </tr> </tbody> </table>		自社の強味		・経営者の独特な"経営の勘"でこれまでの難所も乗り越えてきた		・製品のロスが少ない		・衛生管理がしっかりとされている		・工場内の整理整頓されている		合計	¥205,000,000	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">自社の弱み(経営課題)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>・下請け的立場から脱却できない</td> <td></td> </tr> <tr> <td>・会社資産と個人資産が一体となって経営が行われている</td> <td></td> </tr> <tr> <td>・オリジナリティーがない</td> <td></td> </tr> <tr> <td>・仕入時の値段交渉が進まない</td> <td></td> </tr> <tr> <td>借入残高</td> <td>30,000</td> </tr> </tbody> </table>		自社の弱み(経営課題)		・下請け的立場から脱却できない		・会社資産と個人資産が一体となって経営が行われている		・オリジナリティーがない		・仕入時の値段交渉が進まない		借入残高	30,000
自社の強味																											
・経営者の独特な"経営の勘"でこれまでの難所も乗り越えてきた																											
・製品のロスが少ない																											
・衛生管理がしっかりとされている																											
・工場内の整理整頓されている																											
合計	¥205,000,000																										
自社の弱み(経営課題)																											
・下請け的立場から脱却できない																											
・会社資産と個人資産が一体となって経営が行われている																											
・オリジナリティーがない																											
・仕入時の値段交渉が進まない																											
借入残高	30,000																										
特記事項 社長個人の土地に会社事務所あり		特記事項																									

### 2. 事業の分析

<input type="checkbox"/> SWOT分析 <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">自社の強味</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>・経営者の独特な"経営の勘"でこれまでの難所も乗り越えてきた</td> <td></td> </tr> <tr> <td>・製品のロスが少ない</td> <td></td> </tr> <tr> <td>・衛生管理がしっかりとされている</td> <td></td> </tr> <tr> <td>・工場内の整理整頓されている</td> <td></td> </tr> <tr> <td>・チームごとのコミュニケーションが良好</td> <td></td> </tr> <tr> <td>・納期が遵守されている</td> <td></td> </tr> <tr> <td>・時間管理が行き届いている</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		自社の強味		・経営者の独特な"経営の勘"でこれまでの難所も乗り越えてきた		・製品のロスが少ない		・衛生管理がしっかりとされている		・工場内の整理整頓されている		・チームごとのコミュニケーションが良好		・納期が遵守されている		・時間管理が行き届いている		<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">自社の弱み(経営課題)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>・下請け的立場から脱却できない</td> <td></td> </tr> <tr> <td>・会社資産と個人資産が一体となって経営が行われている</td> <td></td> </tr> <tr> <td>・オリジナリティーがない</td> <td></td> </tr> <tr> <td>・仕入時の値段交渉が進まない</td> <td></td> </tr> <tr> <td>・工場内の機械の老朽化</td> <td></td> </tr> <tr> <td>・人員の確保(特に営業職)</td> <td></td> </tr> <tr> <td>・売上の伸び悩み</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		自社の弱み(経営課題)		・下請け的立場から脱却できない		・会社資産と個人資産が一体となって経営が行われている		・オリジナリティーがない		・仕入時の値段交渉が進まない		・工場内の機械の老朽化		・人員の確保(特に営業職)		・売上の伸び悩み	
自社の強味																																			
・経営者の独特な"経営の勘"でこれまでの難所も乗り越えてきた																																			
・製品のロスが少ない																																			
・衛生管理がしっかりとされている																																			
・工場内の整理整頓されている																																			
・チームごとのコミュニケーションが良好																																			
・納期が遵守されている																																			
・時間管理が行き届いている																																			
自社の弱み(経営課題)																																			
・下請け的立場から脱却できない																																			
・会社資産と個人資産が一体となって経営が行われている																																			
・オリジナリティーがない																																			
・仕入時の値段交渉が進まない																																			
・工場内の機械の老朽化																																			
・人員の確保(特に営業職)																																			
・売上の伸び悩み																																			

### 事業機会

・コロナ禍による家庭内消費の増加 ・長期保存が可能(災害時の非常食としてのニーズ) ・ネット社会(新しい情報の入手が可能) ・公的機関からの援助(展示会への出店案内・補助金等) ・コロナ禍による家庭内消費の増加 ・長期保存が可能	事業脅威 ・加工技術の進化 ・安価業者の出現 ・金融債務の返済開始(コロナ資金) ・食文化の多様化 ・コロナ禍後の出口戦略
---	--

### 3. 経営課題の整理

課題	解決の担い手	優先度
・受託業務の偏り(現在約75%)を是正し、独自製品 ・生産力強化による利益率向上。 ・商品開発力強化。 ・独自販売先の新規開拓(含む海外展開)。	経営者 後継者 営業本部 商品開発部 JETRO	1
・事業計画遂行に向けての事業戦略立案 ・会社・個人の資産分離 ・後継者への経営ノウハウ伝授	Aコンサルティング	3
・経営陣とのコミュニケーションを通じて経営ノウハウ習得 ・工場勤務を通じての技術面の理解、習得 ・経営者の経営サポート	経営者 取締役 部長職	2

### 4. 円滑な事業承継への骨子

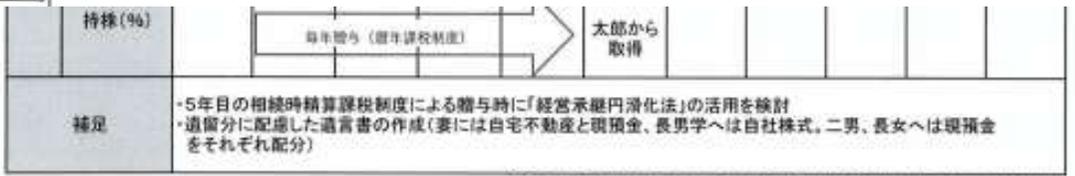
事業承継への骨子  
 ・長期存続のための自社の強みの強化  
 ・業務改善による収益改善を通じ、黒字の定着を図る。自社の強みの洗い出しを強化  
 ・財産承継計画の策定  
 株式および役員貸付金の今後の配分、承継先、承継時期について決め、家族で合意する  
 ・後継者への承継  
 経営者は会長となり、経営権移管。業務改善を後継者中心に行う。財産面での承継を進める  
 後継者育成スケジュール(案)  
 ・○年○月入社  
 ・○年○月～○年○月(1年間) ○○工場勤務(工場長補佐)

事業承継への骨子  
 ・長期存続のための自社の強みの強化  
 ・業務改善による収益改善を通じ、黒字の定着を図る。自社の強みの洗い出しを強化  
 ・財産承継計画の策定  
 株式および役員貸付金の今後の配分、承継先、承継時期について決め、家族で合意する  
 ・後継者への承継  
 経営者は会長となり、経営権移管。業務改善を後継者中心に行う。財産面での承継を進める  
 後継者育成スケジュール(案)  
 ・○年○月入社  
 ・○年○月～○年○月(1年間) ○○工場勤務(工場長補佐)  
 ・○年○月～○年○月(2年間) 営業部門、開発部門をローテーション  
 ・○年○月 取締役として任用  
 ・以降、他取締役と共に企業経営に参画し、経営手腕を鍛錬。  
 経営者の今後の取組スケジュール(案)  
 ・○年○月～○年○月(1年間) 会社・個人の資産分離  
 ・○年○月～ 保有株式の暦年贈与開始  
 ・分散した少数株式の集約  
 その他スケジュール(案)  
 ・○年○月～○年○月(2年間) 新製品開発期間

# 事業承継計画書の例

事業承継計画書 (B)

社名		●△株式会社				後継者						◎△内・◎△外	
基本方針	①中小太郎から、長男学への事業承継。 ②5年目に社長交代予定(太郎は代表権を学に譲り会長に就任、10年後に引退)。 ③長男学は、社内で工場→営業部門→本社管理部門と各部門をローテーション。外部の後継者育成研修も受講。 ④太郎の財産内容がほぼ固まったところで公正証書遺言を作成する(5年目)。												
	項目	現在	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	6年目	7年目	8年目	9年目	10年目	
事業計画	売上高	××					△△					〇〇	
	経常利益	×					△					〇	
会社	業種・業態・その他			太郎の弟から自社株式取得	元役員で氏から自社株式取得		太郎に退職金を支給						
	年齢	85歳	86歳	87歳	88歳	89歳	70歳	71歳	72歳	73歳	74歳	75歳	
現経営者(太郎)	役職	代表社長					会長			相談役		引退	
	関係者の理解	家族会議	社内へ計画発表		取引先・金融機関に公表								
	後継者教育	後継者とコミュニケーションをとり、経営理念、ノウハウ、取引先との信頼関係を承継する											
	株式・財産の分配						公正証書遺言作成						
持株(%)		70%					10%						
			毎年贈与(贈与課税制度)					相続時精算課税制度					
後継者(一郎)	年齢	33歳	34歳	35歳	36歳	37歳	38歳	39歳	40歳	41歳	42歳		
	役職		取締役		専務		代表社長						
後継者教育	社内	工場	営業部門		本社管理部門								
	社外		経営者とコミュニケーションをとり、経営理念、ノウハウ、ネットワーク等自社の強みを承継する。										
持株(%)		0%					60%						
			毎年贈与(贈与課税制度)					太郎から取得					
補足	・5年目の相続時精算課税制度による贈与時に「経営承継円滑化法」の活用を検討 ・遺留分に配慮した遺言書の作成(妻には自宅不動産と現預金、長男学へは自社株式、二男、長女へは現預金をそれぞれ配分)												



【注意】計画の実行にあたっては専門家と十分協議の上で行ってください。

令和 年 月 日

本事業承継計画に同意します。

現代表者 住所  
氏名  
後継者 住所  
氏名

印

印

本事業承継計画に同意します。

現代表者 住所  
氏名  
後継者 住所  
氏名



印

## 事業承継計画書作成の意義

- 計画がないと、業務の忙しさにかまけて、準備が進まず**ずるずる先延ばし**になりやすい。結果的に**後手**になる。準備しなくても日々の経営に支障をきたさない。準備は面倒くさい。
- **大まかでも計画**を作ると準備が進みやすい
- **代取交代時期と株式移転時期と方法を仮決定**することが重要
- **いったん計画**を作ると**見直しは簡単**

## 事業承継のよくある悩み 4 の解決方針

4. ずっと気にはなっていたけどずるずると行動しなかった
- • 事業承継計画書を**大まかでも**いいから作成し、**後継者と共有し、毎年見直し**をする。
  - **仮でも**いいので**代表交代の年月日と株式を移す**方法と時期を決めることが**重要**。

仮日付

計画書の早期作成

後継者との対話

## 7. 支援上の注意点

## 支援上の注意点

接点

信頼

1. 支援の目的を明確に持つ
  - ・ 要望に応えるだけ？
  - ・ 基本知識を知ってもらった上で相手の目的を考えてもらう？
2. 相手のプライバシーを尊重する（声の漏れない部屋で相談、秘密厳守）
3. 中立な立場を貫く（現経営者だけ、後継者だけに偏らない。共通の目的）
4. 弁護士や税理士の専任業務内容について断定的な回答をしない
5. 専門家の活用にあたっては、法務・税務・経営を総合的に助言できる人材を活用する
6. 支援機関と経営者に一定の信頼関係がない場合、DMなどで相談会に誘致する必要がある。「事業承継セミナー」の効果は期待薄。

# 農業法人・農家の事業承継支援

## 1. 米が主商品の場合

- 競争意識の薄い農業法人・農家が多い
- 商品での差別化が困難＝規模が差別化要因or品質重視の業界を顧客に
- 助成金を多くもらうために複数法人や個人事業に分割すると融資を受けにくい。株主分散は融資を受けにくい。
- 付加価値は良い商品を安く作ること＝移動は付加価値を生まない
- 地縁を維持しながら近隣の土地を買い取る
- 小規模な場合、将来事業譲渡しやすいマネジメントや業態転換を前提

規模

地縁

融資

事業の集中

## 2. 米以外が主商品の場合

- 競争意識が比較的高い
- ブランドづくりの誤解。地域ブランド？
- 顧客のニーズを直接知るチャンネルを持つ。強みの強化と維持。

事業資産の集中

顧客ニーズを直接知る

強みのブランド化

終わり