事業承継の計画書を書いてみよう ~事業承継計画書の作成の仕方~ 事業承継計画策定

2020年10月12日

一般社団法人事業承継コンサルティンググループ

事業承継支援コーディネーター

中小企業診断士 須﨑保弘

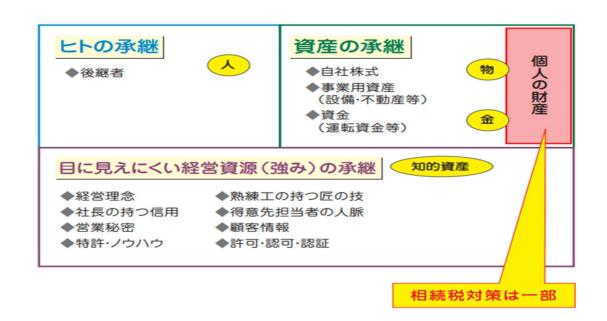


1

事業承継計画とは

○事業承継を成功裏に導くため、列挙したデーマを会社・現経営者・後継者の主体毎に 時系列で計画 化したもの。

〇形式上の最終目標は、後継者が代表者取締役に就任し、経営権取得(全株式の2/3)を取得すること



事業承継計画とは

- ロ 人の承継 経営者の交代であり、後継者が何時
 - 〇後継者は経営者として適格であるか。
 - 〇後継者教育に不安はないか
 - 〇企業内外の関係者の理解は得られるか
 - 〇経営者の相続関係者の理解は。
- ロ 資産の承継 事業継続に必要な、自社株・事業用資産の承継
 - 〇後継者への株式の集中
 - 〇株式の移動コスト低減及び資金準備、譲渡の場合の買い取り資金準備
 - O相続関係者との遺産分割
 - 〇事業用資産(不動産・設備)の承継
- ロ 目に見えにくい経営資源(強み)の承継:企業の機動力である、見えない資産の承継
 - 〇理念、社長の信用力
 - 〇人材(匠の技、営業ノウハウ・・・)
 - 〇組織(仕事のやり方・業務フロー···)
 - 〇関係性資産(得意先や顧客、外注、仕入先・・)
 - 等、会社の見えない経営資源

3

事業承継計画策定手順

現状把握

- ①会社の現状
- ②後継者候補のリストアップ
- ③経営者自身の資産等の現状



検討・策定

- ①後継者の確定及び承継方 法等の決定
- ②承継・経営等方針の検討・ 策定



事業承継計画策定

事業承継計画の作成 (中長期の経営計画に 事業承継に関係する 対策を盛り込んだもの。)

事業承継計画の立案

- ①3期分の決算書を用意し経営計画策定資料収集・分析
- ②株主名簿又は別表2を準備し株主名簿策定
- ③自社株式の評価
- ④経営者の相続関係図作成、及び 相続財産のリストアップ
- ⑤後継者候補のリストアップ
- ①親族内·親族外·M&A等承継方法決定
- ②後継者の確定(代表就任、及び自社株式取得
- ③事業承継方針を策定
- ④経営方針・ビジョンの策定
- ⑤長期業績見通し等の計画検討
- ⑥その他
- ①検討・策定結果の結果を実施時期に時系列化
- ②計画修正かあれば修正。

1

事業承継計画 フォーム

2. 事業未動計画数 (歳					事	業承額	生計画者	(会	社名:)						作成日:		
照経書 (歳) 法別 (ま) 法別																				作成者:		
総合作権 (皮) 税件 :		東要		- 44.						 4.	事業水源	計画表										
展展できた。					ē栖·					 - 1	基本力計』											
投資機能・			,	10K/ 4	26-11-3 -																	
経営産産	承継完了時期																					
経常理念																						
第四の分析性 (接近ビルン) 1項状] 1の検討 1の体in 1のkin 1の体in 1のkin 1okin 1		「業の中長期	目標																			
日来の 党領目標 経済出版 コ コ コ コ コ コ コ コ コ コ コ コ コ コ コ コ コ コ コ	事業の方向性	1										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
祭生育	(経営ビジョン)		F 79.4	F. 7	Fr tr (k)		From M. I			_		_	-									
(4) その他 (4) その他 (4) その他	将来の 数値目標	売上高	【規制	⇒	[5年後]		【10年後】															
3. 事業産業を円滑に行わための対象・実施時期 (1) 登継者の決定・意思の確認及び登組者委責 年齢 (2) 社内・製菓・金融機関・取引え等関係者の場所・協力 (2) 社内・製菓・金融機関・取引え等関係者の場所・協力 (3) 自己株式の容別、事業用資産の承継対象 (4) その権				⇒		⇒				会社	-											
受験 別議者の理解・取引先等関係者の理解・協力 特殊(%) 特殊(%) 年齢 投職 登前 登 社内 特殊(%) 4 社内 特殊(%) 4 社内 特殊(%) 4 社内 4 日本											株式・											
(2) 社内·頻集·金融機関·取引先等関係者の理解・協力 (2) 社内·頻集・金融機関・取引先等関係者の理解・協力 (4) その他 (2) 社内・頻集・金融機関・取引先等関係者の理解・協力 (4) その他 (5) 対称(%) (6) 対称(%) (6) 対称(%) (7) 対称(%) (8) 対称(%) (8) 対称(%)										+	年齢											
(2) 社内・領族・金融機関・取引先等関係者の運祭・協力 株式・財産の分配 持株(%) 大田 (4) その他 (4) その他 (4) その他										-	役職											
(2) 社内・領族・金融機関・取引先等関係者の運祭・協力 株式・財産の分配 持株(%) 大田 (4) その他 (4) その他 (4) その他											関係者のI	2										
株本: 別座 分別										現経	解											
(4)その他	(2)社内·親族·				解·協力					営者												
(4) その他 (3) 自己株式の移動、事象用資産の承機対策 技術 (4) その他																						
(4) その他 (3) 自己株式の移動、事象用資産の承機対策 技術 (4) その他										-	4+44 (0()											
(3)自己株式の移動、事業用資産の承継対策 (4)その他 (4)その他										-												
(4) その他 (4) その他																						
(4) その他 (4) その他	(a) + = + + + =	** **											-									
後 者 者	(3)目亡株式の	帝朝、李 杲)	刊賞座の7	水無刈束																		
(4) その他 特殊(%)										100												
持株(%)										継奏	育社外											
										-												
(編考) (編考) (五)	(4)その他										持株(%)											
(編考) (編考) (
5										借令		-										
<u> </u>										940 °												
5																						
Ę																					_	
																					5	

現状把握(会社)

1 会社 ㈱大阪薬品工業 製造業 健康食品製造 業種 経営状態 (単位:千円) 前々期 前期 今期 資本金 10000 10000 10000 250000 245000 売上高 260000 経常利益 6500 7000 6000 借入金 50000 45000 40000 従業員数 28 27 28

- ・.太郎の祖父が創業し創業80年
- -長男(学. 32歳)は大手製薬会社勤務後(営業職)3年前に当社就職(営業担当)
- ・本社工場(大阪)のみだが、東京営業所開設予定
- ・長男(学)は、新規事業として健康器具を新たな収益の柱にしたいと考えている。

現状把握(株式)

2 株主構成

氏名	関係	持ち株数	役員	年齢
大阪太郎	本人	140	代表取締	65
大阪 学	長男	20		32
須藤花子	叔母	10		76
大阪秀樹	叔父	10		75
椎名一郎	元役員	10		70
遠藤康夫	役員	10	取締役	56
株式合計		200		

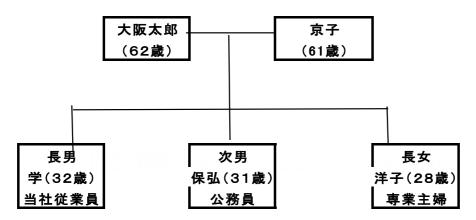
祖父(大阪栄一)の相続で叔母(花子)、叔父(秀樹)に株式が分散。

株価は、600,000円/株

7

現状把握(相続関係図・経営者相続財産)

3 経営者の家族構成



経営者(太郎)の相続財産

(株)大阪薬品工業株式140株 8400万円 自宅 8000万円

預貯金 2000万円 有価証券 5000万円

相続財産合計 23400万円

経営方針・ビジョンの策定

I 経営方針等

①理念:⇒創業の理念、会社の存在価値

心も体も、健康で美しい状態へ あなたの元気応援企業

②ビジョン:理念の具現化、見える化

事業:健康器具分野に進出

組織:東日本営業体制拡大のため東京営業所開設

ヒト: 業界水準より1割以上の高給与を実現・

③戦略:ビジョンを達成するための方法

9

事業承継方針(後継者決定他。)

- Ⅱ事業承継方針
- ① 大阪太郎が70歳となる5年後に長男学に会社を引き継いで欲しいとかんがえている。
- ② 5年後に代表権を学に譲り、太郎は会長(非常勤取締役)として学を5年間 バックアップ。退職金支給を受け余生をゆっくりしたいと考えている。
 - 事業承継アクションプラン
 - 1 後継者決定・関係者の理解
 - ①長男(学)に5年後に代表権を渡したいと宣告
 - ②家族会議で長男(学)を後継者にすることを決定する。
 - ③5年後の引き継ぎに向けて、社内幹部職員に説明・お願い
 - ④1年目に、全社員に向けて事業承継計画(中期経営計画)発表
 - ⑤学の組織内でのポジション(1年目取締役⇒3年目専務⇒5年目社長)
 - 2 後継者教育
 - ①OJT(工場⇒営業⇒本社管理分門)を経験
 - ②学に不足している、財務・マーケティング・法務・IT研修研修受講
 - ③太郎と学で中期経営計画策定。
 - 3 資産の承継
 - ①分散株式(叔父・叔母・元役員等 経営無関係者)の会社買取(金庫株)
 - ②相続発生時に備えて、相続人に対する株式売渡請求制度を導入する。
 - ③株式移動コストが最小化になる方法検討
 - ④争族とならないようにするため、公正証書遺言 作成

現状把握(損益実績・・・)

						(単位:千円)	
		直前3期		直前2期		直前1期	
		H29年1月~H29年12月	%	H30年1月~H30年12月	%	H31年1月~R1年12 月	%
	売上高			245,000	100.0%	260,000	100.0%
売	商品仕入れ	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
上	材料費	52,500	21.0%	49,000	20.0%	51,000	19.6%
原価	外注加工賃	28,750	11.5%	28,600	11.7%	30,000	11.5%
ЛШ	在庫増減	2,500	1.0%	2,000	0.8%	2,800	1.1%
付加価	値(粗利益)	166,250	66.5%	165,400	67.5%	176,200	67.8%
内	人件費	83,750	33.5%	84,000	34.3%	84,500	32.5%
部費	一般経費	72,500	29.0%	72,000	29.4%	73,000	28.1%
用	減価償却	2,500	1.0%	2,400	1.0%	2,300	0.9%
営業利	益			7,000	2.9%	16,400	6.3%
営業外	営業外収益	1,250	0.5%	1,200	0.5%	1,100	0.4%
損益	営業外費用	1,750	0.7%	1,700	0.7%	1,800	0.7%
経常利	益	7,000	2.8%	6,500	2.7%	15,700	6.0%
法人税	等 等	2,450	1.0%	2,210	0.9%	5,300	2.0%
当期利	<u>益</u>	4,550	1.8%	4,290	1.8%	10,400	4.0%
社員数	(パート含む)	60		62		65	
損益分岐	点比率(内部費用.営業外損益)÷付加価値	95.8%		96.1%		91.1%	
損益分岐	点売上(損益分岐点比率×売上高)	239,474		235,372		236,833	
労働分配	Ť.	50.4%		50.8%		48.0%	
_	売上高(売上÷社員数)	4,167		3,952		4,000	
人	付加価値(付加価値÷社員数)	2,771		2,668		2,711	
当 た	内部費用(内部費用÷社員数)	2,646		2,555		2,458	
Ŋ	経常値益(経常利益÷社員数)	117		105		242	

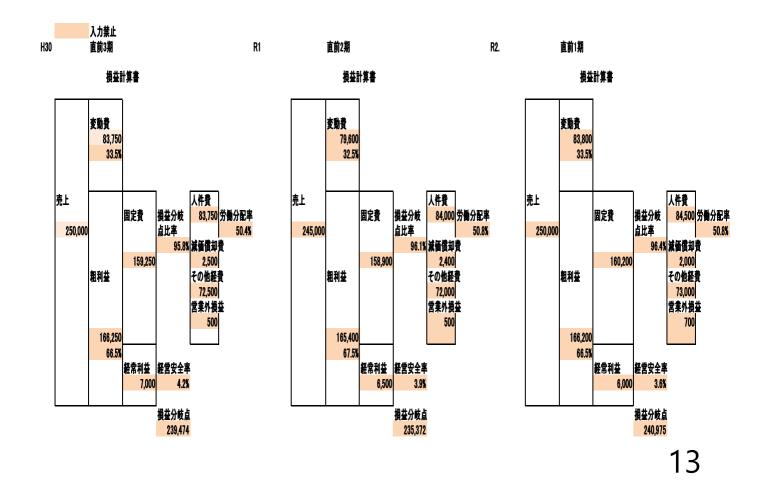
11

現状把握(損益実績・・・)

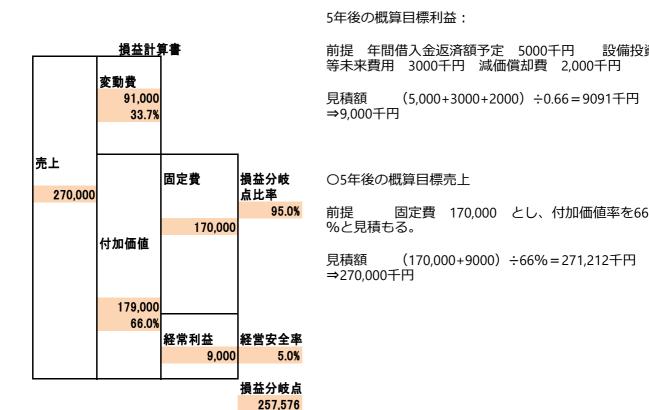
決算書俯瞰図(損益)



現状把握(損益実績・・・)



概算 目標 利益・売上 の見積もり



設備投資

事業承継計画

	古十 诓	FIT	E	(1/E	■ 万戈、日	— • •)					_	_	_			_	
				\ \ \ \	732.						-					-					_	_
		_									-			-		-	-	-	-		-	_
事業承継 現経営者			巨太良	117			65										_	_		_	_	_
後継者		大阪		¥•					糸売 木丙	: 長!	P			-	_	-	-	_	_	_	_	
承継方法	李目 :				古在 目9					の全		未久 重	h — :	ストi	나 가하	2 本金 3	t 35	-)		_	
承継時期										経営						0.15~1					_	
3333			7172	1	- 7424									1 2 114								
2. 経営理念.	. 45 3	E O	中极	E MA	目標																	
経営理念							しい状	・意味へ	> あ	たまた	の元	気点	た接	企業	ř.						1	
事業の方向性	子 系		東日	本質	営業1	体制	引拉:	天の		東京智		所保	有言殳									
	′ E	:ト: 当	き界ス	火準	_		_	のほ		を実											_	
将来の						見状				5年後					0年							
数值目標		売上				0,00		\Rightarrow		270,0			⇒	30	0,00	00						
		経学	利益	£	6	000	O	=	>	9000	>		⇒									
3. 事業系統			・十子う	ナニさ	စစ	· 木寸:	黄 -	実が	五時	CA .											_	_
(1) 関係者の						-											0					
土内:営業・製: 圣営計画の発:								回し	。及	び後	と糸迷っ	音へ	0)	ベツ	クア	ツフ	要言	青。	14	= ⊟	(==	中期
見族:家族会議 全高u機関:中期																				ec.	VAEX.	
文弓 先:取弓 <i>の</i>	○ 糸迷 糸売	まお原	負しヽ-・																			
2)後継者教																						
DOJT(工場⇒	> 学 学	⇒本	ネナ 管	F TIE 4	分門) を	经基础															
	ている	、貝才	務	~ —-	ケテ	ィン			- IT 初	修研	修号	シ 語賞										
3)太郎と学でロ	ている 中期紀	、財 全営官	務 - 丶 十画 5	マーク	ケテ		グ・:	法 務														
3)太郎と学で「 狙い:創業の	ている 中期紀 理念、	。、財 全営言 、自名	務・\ 十画 5 上の 4	マー/ 衰定 字立:	ケテ· 。 基盤	E、当	グ・: 生の:	法務考え	てい	る健長	更食	品乡	入里予 :						里、	貝才正	攻害	토 회윤
3)太郎と学で「 狙い:創業の	ている 中期紀 理念、	。、財 全営言 、自名	務・\ 十画 5 上の 4	マー/ 衰定 字立:	ケテ· 。 基盤	E、当	グ・: 生の:	法務考え	てい	る健長	更食	品乡	入里予 :						理、	貝才正	攻害	与 母 名
多太郎と学で「 狙い: 創業の	ている 中期紀 理念、	。、財 全営言 、自名	務・\ 十画 5 上の 4	マー/ 衰定 字立:	ケテ· 。 基盤	E、当	グ・: 生の:	法務考え	てい	る健長	更食	品乡	入里予 :						理、	貝才正	攻害	た 母発
多太郎と学で「 狙い:創業の	ている 中期紀 理念、	。、財 全営言 、自名	務・\ 十画 5 上の 4	マー/ 衰定 字立:	ケテ· 。 基盤	E、当	グ・: 生の:	法務考え	てい	る健長	更食	品乡	入里予 :						理、	貝才正	攻 表	基理
多太郎と学で「 狙い: 創業の	ている 中期紀 理念、	。、財 全営言 、自名	務・\ 十画 5 上の 4	マー/ 衰定 字立:	ケテ· 。 基盤	E、当	グ・: 生の:	法務考え	てい	る健長	更食	品乡	入里予 :						理、	貝才正	攻害	5.担金
3)太郎と学で5 3担い: 創業の3 在立 (適正な借	ている 中期総理念、 事人金	か、財 経営言 自れ 額、	務・マ 十画 5 土の 7 貝オ 務	マー/ 衰定 字立:	ケテ· 。 基盤	E、当	グ・: 生の:	法務考え	てい	る健長	更食	品乡	入里予 :						理、	貝才正	攻害	L 归名
③太郎と学でF 猫い: 創業の 確立 (適正な借 (3)株式・財	でいる中期総理念、	。、則 至當言 自主 有 。	務・マート画学士のでは、	マー/ 策定 字立: 構成	ケテ。 。 基盤 &等)	き、当	グ・ 学の ノウ	法務考えつ	でしい。 弓 糸迷	る健原	を食って	品分的稻)野 全営	をお	こな	うた			理、	貝才正	攻占	E 组金
3)太郎と学で5 3狙い: 創業の3 在立(適正な僧 (3)株式・財 (3)株式・財 (3)株式・財	でいる 中期総理念、 ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・	。 則 至當言 語 語 名 名 多	務・マート画等土のでは、100円では、100	マー/ 衰定 字立 構成	ケテ。 基 想 と等)	と、当の。	グ・ きの ノウ	法務 考パウ	てい. 引継	る健原ぎとま	東食 安定	品分的名	→ 里予: を 営っ	をお	こな	うた			理 ~	貝才可	攻害	E 498
3) 大郎と学でに 3日(*: 高)業の 3日(*: 高)業の 確立(適)正な借 (3) 株式・財 (2) 株式・財 (2) 株式・財 (3) 株式・財	でいる 中期総理念、 ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・	り、則 と と 注言 を 育、 分配 の の の の の の の の の の の の の の の の の の	務・、 十画等 土の花 貝オ務 : 5年 E 分害	マー/ 衰定 字立 構成 手後別協	ケテ・基準を受ける。	と、当の。	グ・ きの ノウ	法務 考パウ	てい. 引継	る健原ぎとま	東食 安定	品分的名	→ 里予: を 営っ	をお	こな	うた			理、	貝才正	改善	E 498
3 太郎と学で 3 加い: 創業の: 在立(適正な僧 (3) 株式・財 (3) 株式・財 (3) 株式・財 (3) 株式・ (3) 株式・ (3) 株式の自 (3) 分散株式の (3) 分散株式の	でいる 中期念 電力 電力 を 社様 に 発 は に は に は に は に に に に に に に に に に に	・ 見才言・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・	務・ 十画 5 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1	を 定 字 立 字 構	ケテ・。基盤を等)	経、党のの	グ・注 との: ノウ: 者持 *者!	法務考へつ	でいる引継	る健原ぎとま	東食 安定	品分的名	→ 里予: を 営っ	をお	こな	うた			理、	貝才可	改善	L #2
3 太郎と学で 3 加い: 創業の: 在立(適正な僧 (3) 株式・財 (3) 株式・財 (3) 株式・財 (3) 株式・ (3) 株式・ (3) 株式の自 (3) 分散株式の (3) 分散株式の	でいる 中期念 電力 電力 を 社様 に 発 は に は に は に は に に に に に に に に に に に	・ 見才言・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・	務・ 十画 5 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1	を 定 字 立 字 構	ケテ・。基盤を等)	経、党のの	グ・注 との: ノウ: 者持 *者!	法務考へつ	でいる引継	る健原ぎとま	東食 安定	品分的名	→ 里予: を 営っ	をお	こな	うた			理、	貝才可	政基	基理器
3 太郎と学で 3 狙い: 創業の 確立(適正な僧 (3)株式・財 (3)株式・財 (3)株式・財 (3)株式・国 (3)株式・国 (3)な継者へ (3)な継者へ (3)な継者へ (3)な様式の (3)な様式の	でいる 中期念 電力 電力 を 社様 に 発 は に は に は に は に に に に に に に に に に に	・ 見才言・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・	務・ 十画 5 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1	を 定 字 立 字 構	ケテ・。基盤を等)	経、党のの	グ・注 との: ノウ: 者持 *者!	法務考へつ	でいる引継	る健原ぎとま	東食 安定	品分的名	→ 里予: を 営っ	をお	こな	うた			理、	貝才正	政基	生母名
3) 太郎と学でに 31(い: 創業の: 権立(適正な僧 (3) 株式・財) (3) 株式・財) ①後継者へ自 ②家族会議を ③分散株式の自 ③分数株式の	でいる 中期念 電力 電力 を 社様 に 発 は に は に は に は に に に に に に に に に に に	・ 見才言・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・	務・ 十画 5 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1	を 定 字 立 字 構	ケテ・。基盤を等)	経、党のの	グ・注 との: ノウ: 者持 *者!	法務考へつ	でいる引継	る健原ぎとま	東食 安定	品分的名	→ 里予: を 営っ	をお	こな	うた			理 、	貝才正	政基	生 母名
3) 太郎と学でに 3狙い: 創業の: 確立(適正な僧 (3) 株式・財] (3) 株式・財] ①後継者へ自 ②家族会議を ③分散株式の ③分散株式の	でいる 中期念 電力 電力 を 社様 に 発 は に は に は に は に に に に に に に に に に に	・ 見才言・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・	務・ 十画 5 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1	を 定 字 立 字 構	ケテ・。基盤を等)	経、党のの	グ・注 との: ノウ: 者持 *者!	法務考へつ	でいる引継	る健原ぎとま	東食 安定	品分的名	→ 里予: を 営っ	をお	こな	うた			理 ~	貝才可	政基	5.48
3) 太郎と学でに (31) に : 創業の: 確立 (適正な僧 (3) 株式・財) (3) 株式・財) ① 容継者へ自 ② 家族会議を ③ 3分散株式の	でいる 中期念 電力 電力 を 社様 に 発 は に は に は に は に に に に に に に に に に に	・ 見才言・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・	務・ 十画 5 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1	を 定 字 立 字 構	ケテ・。基盤を等)	経、党のの	グ・注 との: ノウ: 者持 *者!	法務考へつ	でいる引継	る健原ぎとま	東食 安定	品分的紹	→ 里予: を 営っ	をお	こな	うた			理 、	貝才可	攻害	5.48
3)太郎と学でに3)集の: 31い: 高)業の: 第2、100 第2、100 第2、100 第2、100 第2、100 第2、100 第2、100 第2、100 第2、100 第2、100 第2、100 第2、100 第2、100 100 100 100 100 100 100 100 100 100	でいる 中期念 電力 電力 を 社株に 開集中	・ 見才言・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・	務・ 十画 5 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1	を 定 字 立 字 構	ケテ・。基盤を等)	経、党のの	グ・注 との: ノウ: 者持 *者!	法務考へつ	でいる引継	る健原ぎとま	東食 安定	品分的紹	→ 里予: を 営っ	をお	こな	うた			EE .	見才可	改善	E 498
3)太郎と学でに3(3日い:高)業の3 溶立(適正な借 定立(適正な借 (3)株式・財) 1)後継者へ自 2)家族会議を高 3)分散株式の 4)株式分散の	でいる 中期念 電力 電力 を 社株に 開集中	・ 見才言・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・	務・ 十画 5 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1	を 定 字 立 字 構	ケテ・。基盤を等)	経、党のの	グ・注 との: ノウ: 者持 *者!	法務考へつ	でいる引継	る健原ぎとま	東食 安定	品分的紹	→ 里予: を 営っ	をお	こな	うた				貝才可	攻害	5. 均容
3大郎と学でに31年の: 31に、30業の: 第在立(適正な借 (3)株式・財) (3)株式・財 (3)株式・自 20家族会議を用 3分散株式の: 4)株式分散の	でいる 中期念 電力 電力 を 社株に 開集中	・ 見才言・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・	務・ 十画 5 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1	を 定 字 立 字 構	ケテ・。基盤を等)	経、党のの	グ・注 との: ノウ: 者持 *者!	法務考へつ	でいる引継	る健原ぎとま	東食 安定	品分的紹	→ 里予: を 営っ	をお	こな	うた			理 、	貝才工	攻害	5. 均杂
3大郎と学でに31年の: 31に、30業の: 第在立(適正な借 (3)株式・財) (3)株式・財 (3)株式・自 20家族会議を用 3分散株式の: 4)株式分散の	でいる 中期念 電力 電力 を 社株に 開集中	・ 見才言・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・	務・ 十画 5 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1	を 定 字 立 字 構	ケテ・。基盤を等)	経、党のの	グ・注 との: ノウ: 者持 *者!	法務考へつ	でいる引継	る健原ぎとま	東食 安定	品分的紹	→ 里予: を 営っ	をお	こな	うた			- EEE -	見才正	攻害	5.93
3)太郎と学でに3)集の: 31い: 高)業の: 第2、100 第2、100 第2、100 第2、100 第2、100 第2、100 第2、100 第2、100 第2、100 第2、100 第2、100 第2、100 第2、100 100 100 100 100 100 100 100 100 100	でいる 中期念 電力 電力 を 社株に 開集中	・ 見才言・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・	務・ 十画 5 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1	を 定 字 立 字 構	ケテ・。基盤を等)	経、党のの	グ・注 との: ノウ: 者持 *者!	法務考へつ	でいる引継	る健原ぎとま	東食 安定	品分的紹	→ 里予: を 営っ	をお	こな	うた			理 ~	見才可	改善	5 98
3)太郎と学でに3)程い、 31い、高楽の3 確立(適正な借 (3)株式・財」 (3)株式・財 (3)株式・目 (3)株式へ自 (2)家族会議を用 (3)分散株式の (4)株式分散の	でいる 中期念 電力 電力 を 社株に 開集中	・ 見才言・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・	務・ 十画 5 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1	を 定 字 立 字 構	ケテ・。基盤を等)	経、党のの	グ・注 との: ノウ: 者持 *者!	法務考へつ	でいる引継	る健原ぎとま	東食 安定	品分的紹	→ 里予: を 営っ	をお	こな	うた			49 ~	見才正	政多	5 98
3)太郎と学でに3(3日い:高)業の3 溶立(適正な借 定立(適正な借 (3)株式・財) 1)後継者へ自 2)家族会議を高 3)分散株式の 4)株式分散の	でいる 中期念 電力 電力 を 社株に 開集中	・ 見才言・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・	務・ 十画 5 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1	を 定 字 立 字 構	ケテ・。基盤を等)	経、党のの	グ・注 との: ノウ: 者持 *者!	法務考へつ	でいる引継	る健原ぎとま	東食 安定	品分的紹	→ 里予: を 営っ	をお	こな	うた			FEE ~	見才正	政書	5 432
3)太郎と学でに3(3日い:高)業の3 溶立(適正な借 定立(適正な借 (3)株式・財) 1)後継者へ自 2)家族会議を高 3)分散株式の 4)株式分散の	でいる 中期念 電力 電力 を 社株に 開集中	・ 見才言・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・	務・ 十画 5 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1	を 定 字 立 字 構	ケテ・。基盤を等)	経、党のの	グ・注 との: ノウ: 者持 *者!	法務考へつ	でいる引継	る健原ぎとま	東食 安定	品分的紹	→ 里予: を 営っ	をお	こな	うた			E	Į da la	政者	5. 母亲
②学に不足して ③ 太郎と学でで ③ 太郎と学でで (3) は: 創業の 確立(適正な借 (3) 株式・財 ① 後継者へ自 ② 家族会議をの ④ 株式分散の ④ 株式分散の (4) その他	でいる 中期念 電力 電力 を 社株に 開集中	・ 見才言・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・	務・ 十画 5 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1	を 定 字 立 字 構	ケテ・。基盤を等)	経、党のの	グ・注 との: ノウ: 者持 *者!	法務考へつ	でいる引継	る健原ぎとま	東食 安定	品分的紹	→ 里予: を 営っ	をお	こな	うた				見才正	政多	5 49 4
3. 太郎と学では (31) い。 創業の (31) に、 創業の (2) 株式・財 (3) 株式・財 (3) 株式・財 (3) 株式・関 (3) 株式・関 (3) 株式・関 (3) 株式・関 (4) 株式・関 (5) 株式・関 (6) 株式・関 (7) 株式・関	でいる 中期念 電力 電力 を 社株に 開集中	・ 見才言・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・	務・ 十画 5 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1	を 定 字 立 字 構	ケテ・。基盤を等)	経、党のの	グ・注 との: ノウ: 者持 *者!	法務考へつ	でいる引継	る健原ぎとま	東食 安定	品分的紹	→ 里予: を 営っ	をお	こな	うた				RA I	改善	5 48
3)太郎と学でに3)程い、 31い、高楽の3 確立(適正な借 (3)株式・財」 (3)株式・財 (3)株式・目 (3)株式へ自 (2)家族会議を用 (3)分散株式の (4)株式分散の	でいる 中期念 電力 電力 を 社株に 開集中	・ 見才言・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・	務・ 十画 5 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1	を 定 字 立 字 構	ケテ・。基盤を等)	経、党のの	グ・注 との: ノウ: 者持 *者!	法務考へつ	でいる引継	る健原ぎとま	東食 安定	品分的紹	→ 里予: を 営っ	をお	こな	うた				Rat I	政	L 418
3太郎と学でに31集の: 31、高業の: 第年立(適正な借 (3)株式・財 (3)株式・財 (3)株式・自 20家族会議を用 3分散株式の: 40株式分散の	でいる 中期念 電力 電力 を 社株に 開集中	・ 見才言・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・	務・ 十画 5 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1	を 定 字 立 字 構	ケテ・。基盤を等)	経、党のの	グ・注 との: ノウ: 者持 *者!	法務考へつ	でいる引継	る健原ぎとま	東食 安定	品分的紹	→ 里予: を 営っ	をお	こな	うた				g d i	政者	5 98

事業承継計画

	2)54	F後に代表	を子に調	暖り、太郎は	会長(非常	動取締役)	として学を	5年間バック	アップ。退耶	戦金支給を	受け余生を	<u>E</u> ゆっくりした	こいと考えて
	IJ	頁目	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
##	3	売上高	260000					270,000					300,000
期 経 営		E常利益	6,000					9,000					
a+		分岐点比率						95.0%					
画		1入金残	50,000	45,000	40,000	35,000	30,000	25,000					
	彩	規事業					-					+	+
会社	定	款·株式· 計画.		中期経営計 画の策定・ 社内外発表	『分散した 自社株式 の買取』	東京営業所設置	健康器具 販売事業 参入	太郎に退 職金支給 資金準備					
ŦΙ					『相続人に 対する売 渡請求制 度の導入』								
		年齢	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75
	役職		社長 一				<u> </u>	会長 —	-	相談役一			→ 引退
現経営	関1	係者の理 解	家族会議	社内幹部 職員に事 業承継発 表・協力依 頼									
者	株士	式・財産の 分配	特例承継 計画策定・ 申請					公正証書 遺言作成・ 納税猶予 認定申請 (贈与)					
	拝	持株(%)	70%	70%	70%	70%	70%	Ο%					
		年齢	35	36	37	38	39	40					
		役職	営業取締役	営業取締 役	専務取締 役	専務取締 役	専務取締役	代表取締 役					
			134	134	15%	154	154	134					
	後継	社内	営業実務	営業実務	財務·人事 実務	財務·人事 実務	財務·人事 実務	全般管理					
後継者	者教育	社外	マーケティング	マーケティング	財務・人事管理	財務・人事管理	財務・人事管理	社内管理 規定見直 し・経営戦 略案策定	中期経営計画策定				
			5%	5%	5%	5%	5%	80%					
	持	持株(%)						太郎より 80%の自 社株譲りう					