

## 事業承継計画を策定したい

**Q.** 事業承継計画が必要と聞いたが、どのように策定すればよいのか？

**要旨** 事業承継を円滑に進めるためには、事業承継計画を策定することが大変有意義です。現経営者と後継者とが協力して、自社の中長期的な経営方針、目標などを設定しながら、その中に事業承継の行動計画を盛り込みます。同時に、株式、事業用資産や代表権の承継時期も決めて承継計画に記載し、今後の承継の進め方を「見える化」します。

現経営者と後継者とが二人三脚で計画を策定するプロセス自体が、承継の円滑化に役立ちます。

### 解説

#### 1. 事業承継計画策定の意義

現経営者に、事業承継計画を策定する意義を正しく理解してもらうことが重要です。承継計画の策定は、単に「計画書」という文書を作ることが目的ではなく、その準備のため、自社の経営状態を正確に把握すること、中長期的な経営方針や目標を設定すること、魅力的な会社へと磨き上げる方策があれば着手することなどを通じて、承継を成功させることを意図しています。また現経営者と後継者とが「事業承継」という共通の目的意識を持って協同作業を行うプロセス自体も承継を円滑化します。また両当事者が、事業内容、規模に関して合意した計画書があれば、承継後の後継者の暴走を抑止する効果も期待されます。

#### 2. 事業承継計画に盛り込む具体的項目

上記のとおり、円滑に事業を承継し、その企業をさらに成長・発展させることが承継計画策定の本来の意義ですので、その計画においてどのような項目を具体的に盛り込むか、また計画書の様式をどうするかは基本的に自由です。しかしながら、必ず盛り込むべき重要項目があります。例えば、

現経営者であれば「人」の承継に関して後継者選定や関係者への周知、「資産」の承継に関して株式の段階的贈与計画等、後継者であればトップとなるための修行や学習等です。これらを「漏れなく重複なく」採りあげ、時系列に従って、詳細綿密に規定しておくことが望ましいと考えられます。また、売上や経常利益の金額、予想持株比率などは、年ごとに具体的数値を設定しておくことが計画の実効性を高めます。

#### 3. 関係者との事業承継計画の共有と定期的進捗管理

事業承継計画を策定する時点から、顧問税理士等の外部専門家に相談し、事業承継の進め方や税制等の専門的アドバイスを受けることが有益です。また計画ができあがれば、社内・取引先・金融機関等と共有することによって、後継者への認知度向上、会社の体制整備、事業承継後の信頼関係の維持などが期待されます。承継計画が完成した後は、定期的に（例：年次）進捗を管理することが、計画の実行性を高めることにつながります。

# 承継計画の策定で、承継の進め方を「見える化」 ～現経営者と後継者との協同作業～

## <ご提案のポイント>

- ・承継当事者及び会社の行動計画を明らかにすることで、今後の承継の進め方が「見える化」され、円滑な承継が可能になります。
- ・まずは、現経営者と後継者が「事業承継」という共通の目的意識を持って、協同して計画策定をすることの意義をご理解いただきます。
- ・策定方法としては、自社の現状を把握し、中長期的な経営方針、目標を設定した上で、現経営者、後継者、会社各々の行動計画を明確化します。内容は「漏れなく、重複なく」記載することを心掛け、策定後は定期的に進捗管理を実施します。

## 1. 「承継計画」を策定する意義

事業承継は、十分な時間をとって計画的に行動を進める必要があります。そのためにはとるべき行動を時系列に「見える化」した「承継計画」の策定が有意義です。現経営者と後継者が協力して計画を策定するプロセス自体が、承継を進める基礎となります。

## 2. 経営状況の把握と会社の「磨き上げ」

承継に向けての行動計画を策定する準備として、自社の経営状況や課題を正確に把握し、後継者が承継したいと思うような魅力的な会社となるために、今からでも始められる会社の「磨き上げ」の方法があれば、着手しましょう。

## 3. 実行のための方策

会社の現状把握と課題解決を進めながら、中長期的な目標設定をします。経営ビジョンとして定性的な目標を明確化すると同時に、売上高や経常利益等重要指標の数値も設定しましょう。次に、承継当事者である現経営者と後継者の各々の行動計画を設定します。現経営者が特に留意すべき重要項目、例えば、関係者の理解、後継者教育、株式・財産の分配等については、分野ごとに具体的な行動計画を設定しましょう。また後継者にとって特に重要な、次期経営トップになるための修行や学習については、綿密詳細に計画を策定します。さらに、円滑な承継のために会社として準備すべき事項があれば（例えば定款の変更や種類株の発行等）、それらも承継計画に盛り込みます。承継に関する重要事項を「漏れなく、重複なく」記載することが重要です。

策定した「承継計画」は社内（役員・幹部・社員）や取引先、金融機関と共有し、これを機に関係者が後継者を認知・受容する環境を整えることも重要です。また策定後、定期的にレビューし、計画の進捗管理を実施することは有意義です。上記の内容の計画は、どのようなフォーマットを使って作成してもよいのですが、中小企業基盤整備機構のHP（<http://www.smrj.go.jp/keiei/jigyoshokei/057111.html>）にある様式が参考になります。