

2015.2.10

**週刊WEB**

発行

株式会社 常陽経営コンサルタンツ

# 企業経営マガジン

## 1 ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2015年2月6日号

円安シナリオの前提に変化あり  
～金融市場の動き(2月号)

経済・金融フラッシュ 2015年2月6日号

【インドネシア10-12月期GDP】

前年同期比+5.0%

～成長率は改善も、力強さ欠ける内容～

## 2 経営TOPICS

統計調査資料

景気動向指数

平成26年12月分(速報)

## 3 経営情報レポート

平成27年度税制改正

—法人税・所得税・資産税・消費税—

## 4 経営データベース

ジャンル:事業承継・相続 サブジャンル:事業承継

事業承継計画の作成方法

後継者を育成するためのスケジュール

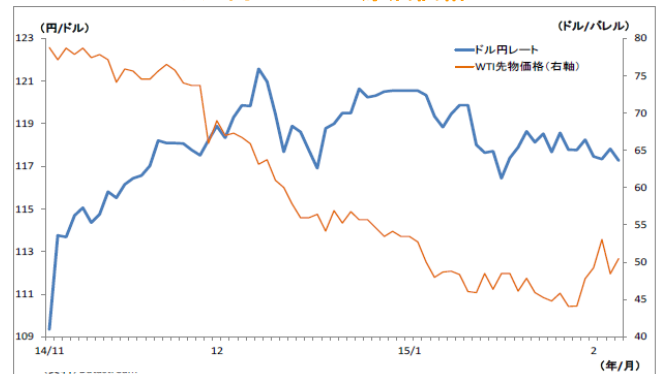
# 円安シナリオの前提に変化 ～金融市場の動き(2月号)

## 要旨

**1 (為替)** ドル円レートは120円をかなり割り込んだ状態が継続。原油安などを原因とするリスク回避の円買いが発生しているうえ、これまで円安シナリオを支えてきた前提である「日米金融政策の違い」と「日本の巨額の貿易赤字」に変化が起きているためだ。前者については、原油安の影響で米国の物価上昇が鈍化、これを一因として利上げ観測が後ずれしている。また、後者に関しては、原油安が反映されてきたことで貿易赤字が大幅に縮小しており、今後も急速に縮小していく可能性が高い。このように、原油安が円安ドル高を阻む要因になっているため、今後のドル円相場を占ううえで原油価格の動向が大きな焦点となる。原油価格がトレンドとして持ち直すためには、「需給の改善が近い」という市場の共通認識が必要になるが、4月頃になれば、先行きの需給改善が具体的に見えてくることで、持ち直し傾向が出ると見ている。原油価格の持ち直しはリスク回避地合いの緩和に繋がる。さらに、この頃には原油安のメリットが米経済にはっきりと出てくることで、利上げが近づいているとの認識が強まるだろう。一方で日本では追加緩和観測が台頭することが予想され、円安シナリオの前提のうち、「日米金融政

策の違い」が再び鮮明化、ドル円は再び上昇に向かうと予想する。

ドル円レートと原油価格



(資料) Datastream

**2 (日銀金融政策)** 日銀は1月の決定会合で現行の金融政策を維持した。展望レポートでは15年度の物価見通しを下方修正。会見では「2015年度を中心とする期間に物価上昇率が2%に達する」との見通しを維持したものの、16年度入りする可能性も認めた。

**3 (金融市場の動き)** 1月は円高ドル安、ユーロは急落、長期金利は過去最低を更新した。今後もリスク回避地合いが続くため、当面のドル円は上値の重い展開を予想。ユーロドルはやや下落、不安定化している長期金利は0.3%強を中心とする推移を予想している。

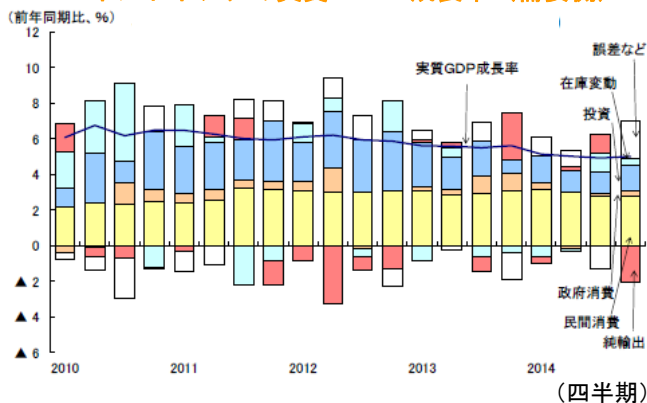
# 【インドネシア10-12月期GDP】 前年同期比+5.0% ～成長率は改善も、力強さ欠ける内容～

## 要旨

### 1 10-12月期は前年同期比+5.0%と改善

インドネシア中央統計庁（BPS）は2月5日、2014年10-12月期の国内総生産（GDP）を公表。実質GDPは前年同期比（原系列）5.0%と前期（同+4.9%）から改善し、市場予想（同+4.9%）を僅かに上回った。2014年通年の成長率は前年比+5.0%と、前年の同+5.6%から鈍化した。成長率の内訳を需要項目別に見ると、政府消費・投資の拡大を受けて成長率は改善した。消費は、家計消費が前年同期比+4.9%と前期（同+5.1%）からやや鈍化したが、政府消費が前年同期比+2.8%（前期：同+1.3%）と改善。投資は前年同期比+4.3%と前期（同+3.9%）から改善した。外需については、輸出が前年同期比▲4.5%（前期：同+4.9%）とマイナスに転化し、輸入が前年同期比+3.2%（前期：同+0.3%）と改善した。

#### インドネシアの実質GDP成長率（需要側）

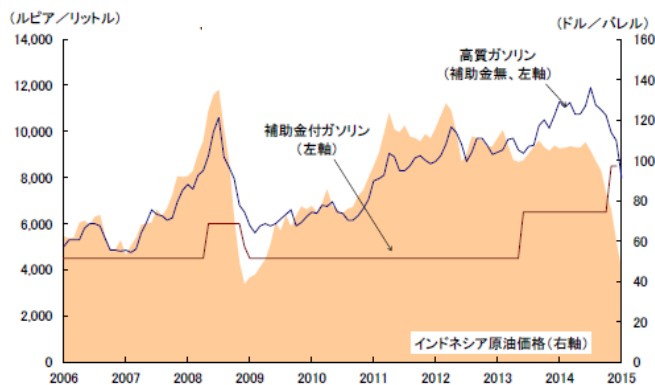


(資料) CEIC

### 2 新政権の始動で投資主導の成長なるか

10-12月期の成長率は1年ぶりに改善したが、依然として力強さに欠けている。まず投資は、低価格エコカー政策で拡大した2013年とは異なり、2014年は政策の先行き不透明感や高金利の継続によって鈍いままである。また、輸出はルピア安の環境下でも未加工鉱石の輸出制限措置と資源価格の下落の影響で低迷しており、牽引役の消費も昨年11月の燃料補助金の削減やルピア安によるインフレ圧力を受けてやや鈍化している。

#### インドネシアの燃料価格



(月次)

(資料) CEIC

しかし、先行きは新政権の政策の影響と原油安の追い風を受けて内需を中心に回復し、成長率は5%台半ばまで改善するだろう。まず投資は、公共投資を中心に拡大が見込まれる。

# 景気動向指数 平成26年12月分(速報)

## 1 概要

**1** 12月のC I（速報値・平成22年=100）は、先行指数：105.2、一致指数：110.7、遅行指数：118.3となった。<sup>(注)</sup>

先行指数は、前月と比較して1.5ポイント上昇し、3か月ぶりの上昇となった。3か月後方移動平均は0.37ポイント下降し、3か月連続の下降、7か月後方移動平均は0.10ポイント上昇し、11か月ぶりの上昇となった。

一致指数は、前月と比較して1.5ポイント上昇し、2か月ぶりの上昇となった。3か月後方移動平均は0.46ポイント上昇し、3か月連続の上昇、7か月後方移動平均は0.04ポイント下降し、7か月連続の下降となった。

遅行指数は、前月と比較して2.3ポイント下降し、3か月ぶりの下降となった。3か月後方移動平均は0.03ポイント上昇し、3か月連続の上昇、7か月後方移動平均は0.04ポイント上昇し、2か月連続の上昇となった。

## 2 一致指数の基調判断

景気動向指数（C I一致指数）は、改善を示している。ただし、基調判断に用いている3か月後方移動平均のこのところの変化幅は、大きいものではない。

## 3 一致指数の前月差に対する個別系列の寄与度は以下の通り

寄与度がプラスの系列	寄与度	寄与度がマイナスの系列	寄与度
C4：耐久消費財出荷指数	0.48	C7：商業販売額(小売業)(前年同月比)	-0.03
C10：中小企業出荷指数(製造業)	0.27	C3：大口電力使用量	-0.02
C2：鉱工業生産財出荷指数	0.24		
C11：有効求人倍率(除学卒)	0.24		
C8：商業販売額(卸売業)(前年同月比)	0.15		
C1：生産指数(鉱工業)	0.13		
C6：投資財出荷指数(除輸送機械)	0.04		
C9：営業利益(全産業)	0.05		
C5：所定外労働時間指数(調査産業計)	0.02		

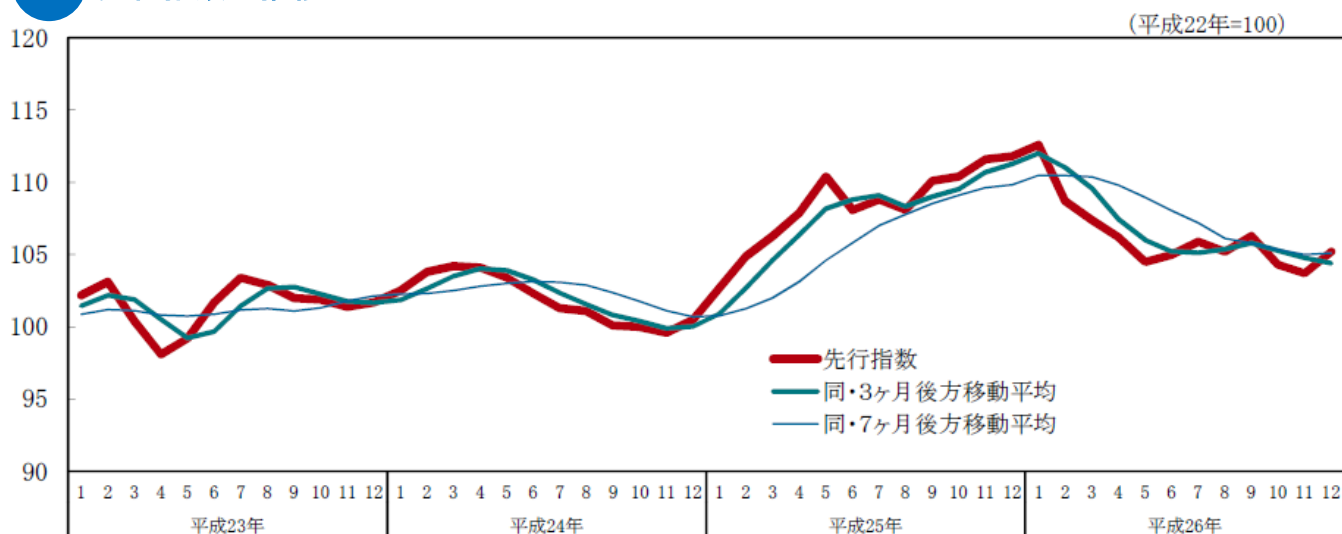
「C5 所定外労働時間指数(調査産業計)」「C9 営業利益(全産業)」は現時点では算出に含まれていないため、トレンド成分を通じた寄与のみとなる。なお、各個別系列のウェイトは均等である。

<sup>(注)</sup> 公表日の3営業日前（平成27年2月3日（火））までに公表された値を用いて算出した。

## 2 速報資料

### 1 CI先行指数の動向

#### 1 先行指数の推移



#### 2 先行指数採用系列の寄与度

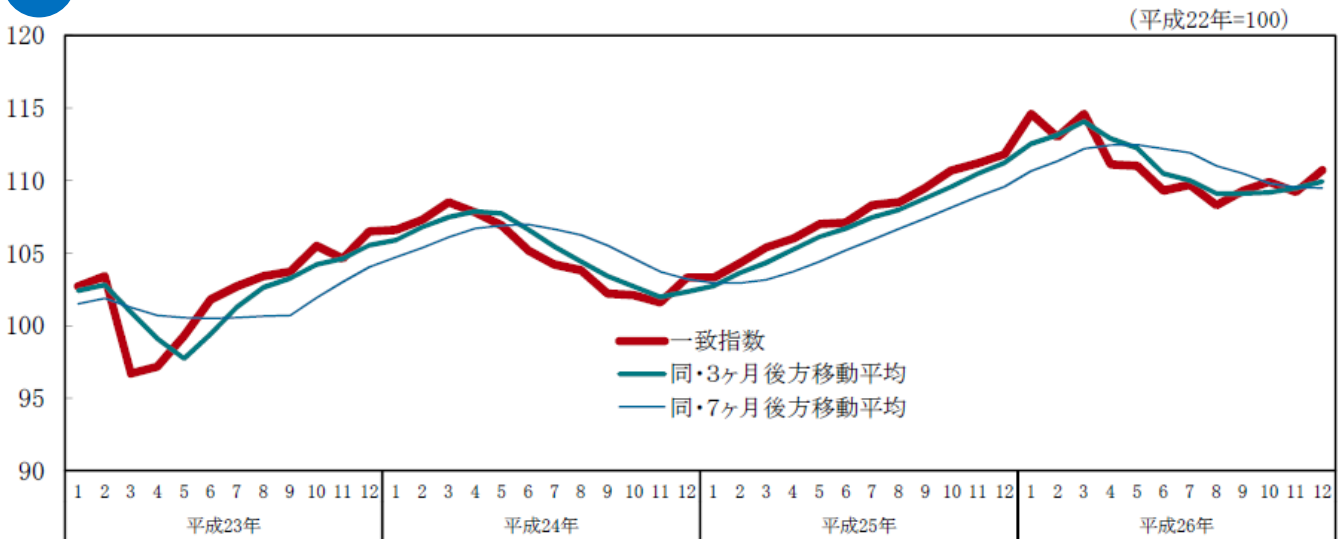
		平成26年(2014)					
		7月	8月	9月	10月	11月	12月
CI先行指数	前月差(ポイント)	105.9	105.2	106.3	104.3	103.7	105.2
	寄与度	0.9	-0.7	1.1	-2.0	-0.6	1.5
L1 最終需要財在庫率指数	前月差	0.4	9.3	-8.0	-0.2	4.7	-5.3
	寄与度(逆サイクル)	-0.08	-0.58	0.55	-0.01	-0.52	0.61
L2 鉱工業生産財在庫率指数	前月差	-5.7	9.1	-5.9	1.8	4.7	-5.8
	寄与度(逆サイクル)	0.61	-0.58	0.59	-0.24	-0.54	0.77
L3 新規求人数(除学卒)	前月比伸び率(%)	-1.5	-0.7	0.5	-0.3	1.2	4.7
	寄与度	-0.26	-0.17	-0.03	-0.13	0.05	0.51
L4 実質機械受注(船舶・電力を除く民需)	前月比伸び率(%)	3.8	4.4	2.7	-6.7	1.3	
	寄与度	0.13	0.15	0.09	-0.31	0.04	
L5 新設住宅着工床面積	前月比伸び率(%)	-4.9	0.7	1.6	-0.7	-1.3	1.6
	寄与度	-0.31	0.01	0.07	-0.07	-0.10	0.09
L6 消費者態度指数	前月差	0.6	-0.6	-0.9	-1.8	-1.1	0.8
	寄与度	0.18	-0.25	-0.35	-0.73	-0.44	0.32
L7 日経商品指数(42種総合)	前月比伸び率(%)	0.5	-0.1	-0.6	-0.5	0.6	-2.1
	寄与度	0.01	-0.10	-0.19	-0.18	0.06	-0.57
L8 長短金利差	前月差	-0.04	-0.04	0.04	-0.06	-0.02	-0.09
	寄与度	-0.04	-0.04	0.07	-0.08	-0.02	-0.13
L9 東証株価指数	前月比伸び率(%)	2.4	-0.3	3.3	-4.5	10.5	1.9
	寄与度	0.09	-0.04	0.14	-0.30	0.53	0.07
L10 投資環境指数(製造業)	前月差	0.19	0.18	0.11			
	寄与度	0.11	0.11	0.06			
L11 中小企業売上げ見通しD.I.	前月差	2.2	7.8	-2.5	-1.6	3.1	-4.2
	寄与度	0.10	0.44	-0.18	-0.14	0.17	-0.34
一致指数トレンド成分	寄与度						
		0.35	0.29	0.27	0.24	0.18	0.17
3ヶ月後方移動平均	前月差(ポイント)	105.1	105.4	105.8	105.3	104.8	104.4
	寄与度	-0.10	0.24	0.43	-0.53	-0.50	-0.37
7ヶ月後方移動平均	前月差(ポイント)	107.2	106.1	105.8	105.3	105.0	105.1
	寄与度	-0.84	-1.06	-0.34	-0.45	-0.35	0.10

(注) 逆サイクルとは、指数の上昇、下降が景気の動きと反対になることをいう。「L1 最終需要財在庫率指数」及び「L2 鉱工業生産財在庫率指数」は逆サイクルとなっており、したがって、指数の前月差がプラスになれば、CI先行指数に対する寄与度のマイナス要因となり、逆に前月差がマイナスになれば、プラス要因になる。



## 2 CI一致指数の動向

### 1 一致指数の推移



### 2 一致指数採用系列の寄与度

		平成26年(2014)					
		7月	8月	9月	10月	11月	12月
<b>CI一致指数</b>		109.7	108.3	109.3	109.9	109.2	110.7
	前月差(ポイント)	0.4	-1.4	1.0	0.6	-0.7	1.5
C1 生産指数(鉱工業)	前月比伸び率(%)	0.4	-1.9	2.9	0.4	-0.5	1.0
	寄与度	0.04	-0.22	0.29	0.05	-0.07	0.13
C2 鉱工業生産財出荷指数	前月比伸び率(%)	1.3	-0.8	4.6	-0.2	0.6	1.8
	寄与度	0.14	-0.10	0.31	-0.03	0.07	0.24
C3 大口電力使用量	前月比伸び率(%)	-0.4	-0.3	-1.5	1.1	1.5	-0.0
	寄与度	-0.10	-0.08	-0.29	0.22	0.31	-0.02
C4 耐久消費財出荷指数	前月比伸び率(%)	-2.1	-2.9	7.7	-3.3	-5.4	7.1
	寄与度	-0.11	-0.16	0.42	-0.21	-0.36	0.48
C5 所定外労働時間指数(調査産業計)	前月比伸び率(%)	-0.5	-1.2	0.7	0.2	0.7	
	寄与度	-0.08	-0.18	0.08	0.02	0.09	0.02
C6 投資財出荷指数(除輸送機械)	前月比伸び率(%)	3.5	-6.0	3.0	4.0	-3.0	0.4
	寄与度	0.28	-0.47	0.24	0.35	-0.26	0.04
C7 商業販売額(小売業)(前年同月比)	前月差	1.2	0.6	1.1	-0.9	-0.9	-0.3
	寄与度	0.10	0.05	0.09	-0.08	-0.08	-0.03
C8 商業販売額(卸売業)(前年同月比)	前月差	0.4	-2.7	4.1	-1.4	-4.0	2.0
	寄与度	0.04	-0.14	0.26	-0.08	-0.25	0.15
C9 営業利益(全産業)	前月比伸び率(%)	-0.2	-0.2	-0.2			
	寄与度	0.01	0.00	-0.00	0.06	0.05	0.05
C10 中小企業出荷指数(製造業)	前月比伸び率(%)	1.9	-0.2	-1.1	2.1	-4.5	2.0
	寄与度	0.22	-0.03	-0.13	0.25	-0.34	0.27
C11 有効求人倍率(除学卒)	前月差	0.00	0.00	-0.01	0.01	0.02	0.03
	寄与度	-0.11	-0.11	-0.21	-0.01	0.11	0.24
3ヶ月後方移動平均		110.0	109.1	109.1	109.2	109.5	109.9
	前月差(ポイント)	-0.47	-0.90	0.00	0.07	0.30	0.46
7ヶ月後方移動平均		111.9	111.0	110.5	109.8	109.5	109.5
	前月差(ポイント)	-0.30	-0.90	-0.53	-0.67	-0.27	-0.04

(注) CIはトレンド(長期的趨勢)と、トレンド周りの変化を合成し作成されるが、トレンドの計算に当たっては、現時点で未発表の系列(前月比伸び率(%))又は前月差が未記入である系列)についても、過去のデータから算出(60ヶ月から欠落月数を引いた後方移動平均)した長期的傾向(トレンド成分)を使用している。そのため、現時点で未発表の系列にもトレンドによる寄与度を表示している。

# 平成27年度税制改正

## —法人税・所得税・資産税・消費税—

### ポイント

- 1 平成27年度税制改正の基本的な考え方
- 2 法人課税の改正
- 3 個人所得課税の改正
- 4 資産課税の改正
- 5 消費課税の改正
- 6 納税環境整備に関する改正



# 1 平成27年度税制改正の基本的な考え方

安倍政権はこれまで、「大胆な金融政策」「機動的な財政政策」「民間投資を喚起する成長戦略」の「三本の矢」からなる経済政策＝アベノミクスを推進してきました。税制面からは、雇用促進税制や生産性向上設備投資促進税制を創設するなど、企業に対する大胆な減税措置が講じられ、それにより就業者数や名目総雇用者所得の増加など雇用・所得環境は改善、企業部門も高水準の経常利益を実現しています。

一方で、個人消費に目を向けてみると、平成26年7-9月期の実質GDP成長率が2四半期連続でマイナス成長となるなど、景気の回復状況にはばらつきがみられ、特に地方や中小企業ではアベノミクスの成果を十分に実感できていません。

このような状況を受けて平成27年度税制改正は、「デフレ脱却・経済再生」というこれまでの方向性を受け継ぎつつ、さらに、企業収益の拡大が速やかに賃金上昇や雇用拡大につながり、消費の拡大や投資の増加を通じてさらなる企業収益に結び付くという、経済の好循環を着実に実現していくことを目指して決定されました。

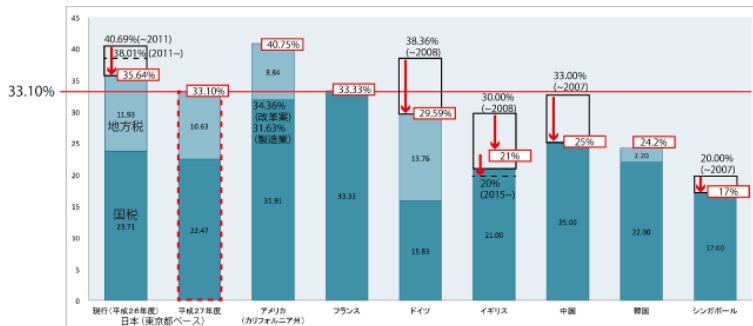
## 2 法人課税の改正

### ■ 法人実効税率の引き下げ

#### ① 税率引下げの背景

アジアや欧州では、税率を引下げることでグローバル企業を誘致する動きが加速しています。主要国の中でも、米国に次いで2番目に高かった法人実効税率の引下げを進めることで、日本企業の国際競争力を高めるとともに、国際企業

■ 法人実効税率の国際比較



に対する立地競争力を強化し、日本への事業所誘致を活性化させたり、日本企業の海外移転を防止し、国内雇用の維持・国内景気浮上のカンフル剤になるものと期待されています。

#### ② 引下げ率

		現 行	改正後
中小法人(※1)	年 800 万円以下の所得金額	15%(※2)	15%(※2)
	年 800 万円超の所得金額	25.5%	23.9%
大法人		25.5%	23.9%

(※1) 中小法人とは、期末資本金の額が1億円以下で、資本金の額が5億円以下の大法人の完全支配関係にある法人を除いた法人をいいます。

(※2) 中小法人に対する軽減税率の特例が2年間延長となり、引き続き年800万円以下の所得金額に対しては、15%(本則19%)の税率が適用されます。

#### ③ 適用事業年度

平成27年4月1日以後に開始する事業年度から適用されます。



### 3 個人所得課税の改正

#### ■ 金融・証券税制

#### 1. ジュニアNISA（少額投資非課税制度）の創設

##### ①制度創設の背景

2014年にスタートしたNISAの利用者に関する統計（金融庁・NISA口座の開設・利用状況等調査、平成26年6月30日）を見ると、利用者の大半は40歳以上の中高年層に集中しており、20～30歳代の利用は全体のおよそ10%程度という現状です。つまり、わが国の

若年層には「投資が浸透していない」といえることが言えます。そこで、若年層にまで投資のすそ野を拡大するため、未成年者もNISA制度の対象とすることになりました。

若年層には、将来的に「大学進学時の支出」「結婚・出産等に伴う支出」などが見込まれるため、長期的な資産形成を行うニーズが少なからずあります。この「長期的な資産形成」を後押しすることがジュニアNISA創設のもう一つの狙いであると言えます。

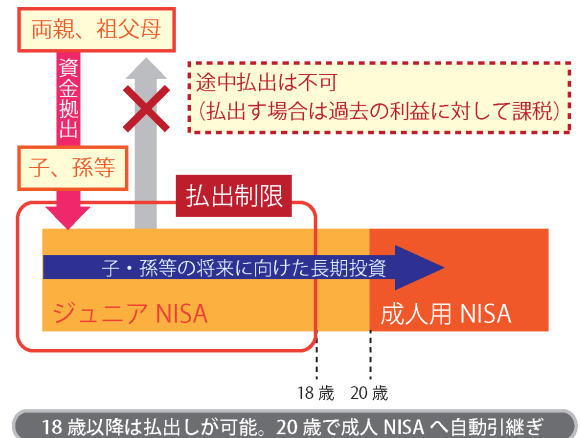
##### ②制度の概要

この制度の創設により、両親や祖父母が子や孫名義の口座を開設して株式等の取引を行った場合、そのキャピタルゲインについて非課税の取扱いを受けることができます。

項目	摘要
制度の対象者	0歳～19歳の居住者等
年間投資上限額	80万円
非課税対象	上場株式、公募株式投信等
投資可能期間	平成35年まで
非課税期間	投資した年から最長5年間
運用管理	<ul style="list-style-type: none"><li>原則として、親権者等が未成年者のために代理して運用を行う。</li><li>18歳まで払出し制限。払出ず場合は、過去の利益に対して課税。</li></ul>

##### ■ジュニアNISA創設の狙い

- ①若年層に投資を浸透させる
- ②高齢者の資産を若年層に移転し、さらに投資に振り向けることで経済成長に必要な資金供給を拡大する
- ③長期的な資産形成の促進



平成28年1月1日以後に未成年者口座の開設申込みがされ、同年4月1日から未成年者口座に受け入れる上場株式等について適用されます。

#### 2. NISAの拡充

投資を促進する観点から、すでにスタートしている通常のNISAについても拡充が図られ、各年分の非課税管理勘定に受け入れることができる非課税投資額が120万円（現行：100万円）まで引上げられます。本改正は、平成28年分以後の非課税管理勘定について適用されます。

## 4 資産課税の改正

### ■ 若年層への資産移転、消費活性化を促す改正

#### 1. 結婚・子育て資金の一括贈与に係る贈与税の非課税措置

##### ① 制度創設の背景

わが国では現在、著しい少子高齢化が進行していますが、その原因の一つとして、将来の経済的不安から若者が結婚・出産に踏み切れないということが挙げられています。

そこで今回の改正では、両親や祖父母の資産を早期に移転することを通じて、子や孫の結婚・出産・育児を後押しする制度が創設されることとなりました。

##### ② 制度の概要

信託銀行等の金融機関に口座を開設し、結婚・子育て資金として親・祖父母など（直系尊属）が口座へ金銭を拠出（＝信託）、将来必要な都度、子や孫が金銭の払出しを行うというもので、平成 25 年度税制改正で創設された「教育資金贈与の非課税措置」と非常に似た制度設計になっています（受贈者は、20 歳以上 50 歳未満の者に限られます）。通常、親や祖父母が信託銀行等に金銭を信託し、その受取人を子や孫とした場合、子や孫に「受益権＝金銭を受け取る権利」が移転したとみなされ、ただちに贈与税が課税されますが、この制度の創設により、受益権移転によって生じる贈与税が非課税になります。非課税となる金額は、受贈者 1 人につき 1 千万円ですが、そのうち「結婚に際して支出する費用」は 300 万円が限度とされています。

この制度は、平成 27 年 4 月 1 日から平成 31 年 3 月 31 日までの間に拠出される金銭について適用されます。

## 5 消費課税の改正

### ■ 外国人旅行者向け消費税免税制度

##### ① 改正の背景

円高の解消を受けて、訪日外国人による買物等の消費額は増加傾向にあります。これに合わせて政府は、平成 26 年に消費税免税対象物品を消耗品（化粧品等）も含めた全物品へと拡大、さらなる消費拡大に向けて意欲的に制度を改正しています。ところが、現行制度上では、免税販売を行う場合、個別店舗ごとに免税手続を行う必要があり、各店舗の事務負担が問題となります。

##### ② 改正の概要

商店街やショッピングセンター等において、各店舗の事業者が行う免税販売に係る手続を第三者に委託（ワンストップ化）することが可能になります。また合わせて、免税手続を委託している複数店舗での購入額を合算して、免税販売の対象とすることも可能となります。

これらの改正により、店舗における負担を軽減するとともに、外国人観光客が個々の店舗毎に免税手続を行う煩雑さが解消され、免税制度のさらなる利用促進が期待されます。

## 6 納税環境整備に関する改正

### ■ マイナンバーが付された預貯金情報の効率的な利用に係る措置

#### ①改正の背景

現在、日本国内の金融機関に開設されている個人口座は10億口座ほどあると言われていています。これらの情報を正確に把握することは、脱税やマネーロンダリング、生活保護の不正受給などの補足に有効であることから、内閣の諮問機関である政府税制調査会は、マイナンバーと預金口座を早急に紐付けするよう政府に提案をしていました。今回の改正により、この「マイナンバーと預金情報の紐づけ」が実現されます。

#### ②改正の背景

国税通則法の改正により、銀行等は、マイナンバーによって検索できる状態で預貯金情報を管理することが義務づけられます。

### ■ 税務関係書類に係るスキャナ保存制度の見直し

#### ①改正の背景

平成17年の電子帳簿法改正以降、一定の国税関係書類についてはスキャナ保存が認められています。これにより、膨大な納品書や請求書などを電子保存できるようになり、事務負担の大幅な軽減が実現しました。ただ、現行制度では、スキャナ保存できる契約書や領収書に「3万円未満」という金額基準があります。今回、スキャナ保存制度のさらなる利便性向上のため、この3万円未満の基準が廃止されることになりました。

#### ②改正の内容

##### ①対象書類の見直し

スキャナ保存の対象となる契約書、領収書の金額基準（現行：3万円未満）が廃止されます。ただし、適正な事務処理の実施を担保する規程（※注：適正事務処理要件）の整備と、これに基づいて事務処理を実施していることが要件となります。

##### ②電子署名要件の見直し

現行制度では、スキャナ保存された書類の真実性を担保するため、入力者の電子署名およびタイムスタンプを付すことが義務付けられていますが、改正により、入力者等に関する情報を保存することを条件に「入力者の電子署名」が不要となります。

##### ③大きさ情報・カラー保存要件の見直し

現行制度では、スキャナ保存するデータが以下の要件を満たしている必要があります。

- ① 小さな文字を再現できる200dpi以上の解像度であること
- ② 色を再現できるカラー画像によるスキャニングであること(改正によりカラー保存不要。白黒での保存可)
- ③ 書類の大きさに関する情報が保存されていること(改正により「書類の大きさに関する情報」保存不要)

# 経営データベース ①

ジャンル: 事業承継・相続 > サブジャンル: 事業承継



## 事業承継計画の作成方法

事業承継計画の作成方法について教えてください。



### 1 自社の現状分析

まず、自社および自社を取り巻く経営環境がどのような状況にあるのかをきちんと把握することが必要です。

- 会社の経営資源の状況（従業員数や年齢構成、資産金額と内容、技術、ノウハウなどの状況を整理）
- 会社を取り巻く経営環境とリスクの状況（会社を取り巻く事業環境を把握）
- 経営者の資産および負債状況（現在保有している以外の個人所有の資産・負債などの状況も明確）
- 後継者候補の状況（人の意思を確認。適任者がいない場合は、外部からの招聘など後継者探しが必要）
- 相続によって生じる問題点の把握（相続財産を特定）

### 2 今後の課題とその対応策の検討

現状分析の結果をもとにして、今後の経営上の課題を明確にし、その対応策を具体的に検討します。たとえば、市場での競争力を高めるための新規の販路開拓、商品開発などです。

### 3 経営方針と経営目標の決定

現状分析、課題と対応策の検討をもとに、中・長期的な会社の方針を決定し、経営目標を明確にします。中・長期の方針としては、今後伸ばしていく事業と縮小していく事業などを明確にし、事業の選択と集中を進めることを考慮すべきです。経営目標としては、事業の到達目標を売上高、経常利益などを具体的な数値で明確化することが必要です。

こうして想定される今後の自社の事業推移の中で、事業承継の時期を明確にしていきます。

### 4 事業承継における具体的な引継計画

事業承継を円滑に行うには、現在の経営者と後継者との間で、引継期間を設けることが望まれます。したがって、中・長期計画の中で、後継者の教育方法やその期間、経営の引継期間とその間の役割分担、自社株式の譲渡方法などを具体化することが必要です。

### 5 事業承継計画書の作成

上記のような手順で検討した結果を、事業承継計画書としてまとめあげます。売上高や経常利益などの定量的な目標を時系列に示すとともに、事業承継という側面から現在の経営者と後継者が実行すべき項目を明記して、具体的にスケジュール化します。後継者がご子息など明確に決まっている場合は、事業承継計画を作成する段階から、共同で作業を行い、経営方針や経営目標に対する認識を共有化するとともに、承継までの教育方法や承継の時期などについてもよく相談しながら進めると良いでしょう。





## 後継者を育成するためのスケジュール

後継者の育成計画を立てようと思うのですが、そのスケジュールについて教えてください。



### 1 引退時期を決める

事業承継は、「社長がいつ引退するのか」を決定することから始まります。仮に65歳で引退するのであれば、そこから逆算して「教育期間を含めていつまでに後継者を見つけなければならないか」がわかります。そして、後継者を育てるためにまずは何をしたらいいのか、またその次は何をすべきか、ということも逆算していかなければなりません。

社長の引退時期を決めることは、事業承継の全てにおける出発点になるのです。

### 2 後継者育成は計画的に行う

事業承継を実行に移すには、社長のリーダーシップと具体的なアクションプランが必要になります。社長の自覚と行動なくして、事業承継がうまくいくことはありません。後継者を育成するには、10年程度の期間を想定しておくことが望ましいといえます。

### 3 後継者育成の3年計画

後継者教育に10年かけることのできない場合もあるでしょう。その場合は、10年計画をベースに、各段階にかかる年数を半減させ、3年で全てを収めます。当然に後継者にとっては大きな負担でしょうが、

時間がどうしてもかけられない場合は、特例的に3年にてこれを行うことも可能です。ただし、あくまで後継者育成に必要な年数は10年であって、これは特例的措置である、ということを確認しておかなければなりません。そして、各段階の年数を削減するのが最も効率が良いでしょう。

「第4段階の年数は減らさない」ことも重要です。

#### ■後継者を育成する10年計画

スタート段階	●社長の引退時期を決める	0年目
第1段階	●経理財務・財務知識の習得 ●税理士とのミーティングには必ず出席させる	1年目
	●総務的な仕事として採用・人事を担当させる ●社会保険関係の知識を習得させ、法務局や役所等の出入りにも同行させる	2年目
	●契約書作成・就業規則作成等の法務知識を習得させる	3年目
第2段階	●各現場を体験させる ●現場体験を裏づける経営の基礎知識を学ばせる ●知識と現場の両立を目指す	4年目   6年目
第3段階	●仕入れ・購買等業務で「金を払う体験」をさせる ●金融機関へ紹介をする ●後継者独自の人脈づくりをさせる (青年会議所等に所属させる)	7年目   9年目
第4段階	●意思決定能力を伝える ●使う金と削る金の区別を教える ●社長に常に帯同させる	10年目