

# 事業承継カレンダー(長期計画)

(株)●■工業

作成者(●山社長、常務、部長、●税理士事務所) H26年8月

現在/年数		2014年(現在)	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年
役員年齢	●山社長(創業)	63歳	64歳	65歳	66歳	67歳	68歳	69歳	70歳	71歳	72歳	73歳
	●山専務(弟)	55歳	56歳	57歳	58歳	59歳	60歳	61歳	62歳	63歳	64歳	65歳
	●山常務(妻)	58歳	59歳	60歳	61歳	62歳	63歳	64歳	65歳	66歳	67歳	68歳
	●山部長(長男)	35歳	36歳	37歳	38歳	39歳	40歳	41歳	42歳	43歳	44歳	45歳
	●山課長(次男)	32歳	33歳	34歳	35歳	36歳	37歳	38歳	39歳	40歳	41歳	42歳
職責	●山社長(創業)	代表取締役社長	代表取締役社長	代表取締役社長	代表取締役社長	代表取締役社長	代表取締役会長	代表取締役会長	取締役会長	取締役会長	取締役	相談役
	●山専務(弟)	専務取締役(営業)	専務取締役(営業)	取締役副社長(営業)	取締役副社長(営業)	取締役副社長(営業)	取締役顧問	取締役顧問	退任(子会社譲渡)	退任(子会社譲渡)	退任(子会社譲渡)	退任(子会社譲渡)
	●山常務(妻)	常務取締役(経理)	常務取締役(経理)	常務取締役(経理)	常務取締役(経理)	取締役(経理顧問)	取締役(経理顧問)	取締役(経理顧問)	退任	退任	退任	退任
	●山部長(長男)	取締役営業部長	取締役営業部長	専務取締役	専務取締役	専務取締役	代表取締役社長	代表取締役社長	代表取締役社長	代表取締役社長	代表取締役社長	代表取締役社長
	●山課長(次男)	課長(生産部)	副工場長	副工場長	取締役生産部長	取締役生産部長	専務取締役生産部長	専務取締役生産部長	生産部門分社社長	生産部門分社社長	生産部門分社社長	生産部門分社社長
業績	売上(本体)	778,000	780,000	759,000	792,000	800,000	800,000	800,000	800,000	800,000	800,000	800,000
	売上(G会社)①	0	0	0	0	0	0	0	100,000	100,000	100,000	100,000
	売上(G会社)②	0	0	0	0	0	0	0	100,000	100,000	100,000	100,000
	連結経常利益率	3%	2%	0%	2%	2%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
継承基本方針		創業以来35年、材販を通じてインフラに貢献し手来たビジネスモデルに固執はしない。時流にあわせて時々の経営陣に判断でビジネスモデルは変えていく。ただし、全ての価値基準は、H18年に作成した『経営理念』をベースとした『●■-Way』に基づいて、「人様から後ろ指を刺されない経営』を貫く。										
基本政策	材販関係	一般材販の原料高で将来不透明だが、市場規模が年々縮小傾向。今まで経営の母体であった材販部門の依存度を長期的に下げて、仮に材販部から撤退しても経営が成立するようにする										
	メンテ関係	ストックビジネス市場の拡大で、今までの施工物件に対するメンテサービスパックはニーズが高まる。将来的にはメンテ専門会社も設立し、ストックビジネスによる収益づくりを行なう。										
	販社関係	市場規模が縮小しているとは言え、全国ではまだまだ未開拓の市場がある。全国販売代理店のネットワークを構築し、東京のみは分社で販社設立										
	一族関係	一族で独立意思のある者はそれぞれ一國一城の主として分社による責任を持つ。ただし、本体は全ての株式の51%以上は持つ。時々の判断で異なるが、本体が厳しい局面になれば、子会社は本体を積極的に支援し、強固なグループ経営を目指す。社長の判断で各分社の経営者は本体の取締役も兼務する。										
事業ドメインと分社政策	本社材販部(64%)	本社材販部(63%)	本社材販部(57%)	材販部門の縮小	→	本社材販部の生産部門のファブレス						
	本社非材販部(19%)	本社非材販部(19%)	本社非材販部(16%)	非材販部の維持	→	非材販部の独算化	→	非材販工場分社化(次男)				
	東京材販部(10%)	東京材販部(10%)	東京材販部(11%)	東京材販部の自立	→		→	東京販売設立分社化(弟)				
	本社メンテ部門(4%)	本社メンテ部門(5%)	本社メンテ部門(3%)	メンテ比率拡大	→	メンテ部の粗利構成比30%超	→	メンテ部門の別会社化(社長は長男)				
経営幹部毎基本役割責任	●山社長(創業)	経営全般の責任。生産部門の総括責任。対外的な活動(商工会、法人会他)					対外的な活動(地域、業界、商工会等)。経営監査業務(現場監査)。			経営一線から退任		
	●山専務(弟)	営業全般の責任。東京販社の総括責任。顧客管理、業界の付き合い、情報交換					東京販売の設立から、経営責任まで。全国販売の仕掛け。東京販社から本体とグループを支える					
	●山常務(妻)	経理 総務全般の責任。後継者として、●山部長(長男)の嫁の教育。					社長退任時に、管理部の顧問として後進の育成。特に●山主任(後に管理部長)の補佐と教育を行なう。			原則、経営業務に関与しない		
	●山部長(長男)	営業全般の副責任。新規開拓責任。メンテ部門総括責任。●山専務から営業管理ノウハウを習得する					後継者として経営全般の責任を負う。対外活動以外は全て責任を持つ。金融、会計についても常務の指導を受けながら、学習する。					
	●山課長(次男)	生産全般の副責任。品質、コストの副責任者。製品開発責任。T中工場長から生産マネジメントの習得する。					本体の取締役として次期社長の補佐と行なう。また生産部門の子会社化に伴い、子会社の経営責任を負う。					
	T中工場長	生産全般の責任。品質、コストの責任者。●山課長(後に生産部長)の工場長としての指導育成			工場長顧問。●山課長(後に生産部長)の補佐。品質保証の責任者として、工場長を支える。			定年退職後(継続雇用)・・・本人の健康と意思による出来るだけ頑張ってもらう				
	Y本室長	原価管理と積算責任者。●山部長(後社長)の社内プレーンとして、一緒に経営幹部教育を行なう。			企画部部長として、経営全般の参謀役。新社長の補佐を行なう。			取締役企画部長として役員へ登用				
●山管理主任(長男妻)	経理 総務全般の副責任。●山常務の管理部の後継者として、労務、人事、庶務の主業務を中心に、徐々に金融、財務、会計業務も経験していく。					業務部長として、管理部門全般の責任を持つ。その後状況に応じて取締役就任の検討を行なう						
資本政策	退職資金	※社長、専務、常務は付保済み		長男への付保(退職金準備)	次男への付保(退職金準備)					保険解約により専務、常務へ退職金支給		保険解約により社長へ退職金支給
相続対策	遺言書、贈与、相続税納税資金	※自社株評価額・・・●円/株		●山社長の財産把握→相続税額の試算→遺言書作成	相続人を受取人とする生命保険へ加入	●山社長の株式を長男へ贈与開始	事業承継税制の適用検討	相続税再試算→遺言書の見直し				相続税再試算→遺言書の見直し
金融政策	主要金融機関、私募債、増資	※メインは○×銀行。その他2行		格付けの把握		金利交渉	経営者保証をなくす交渉開始					