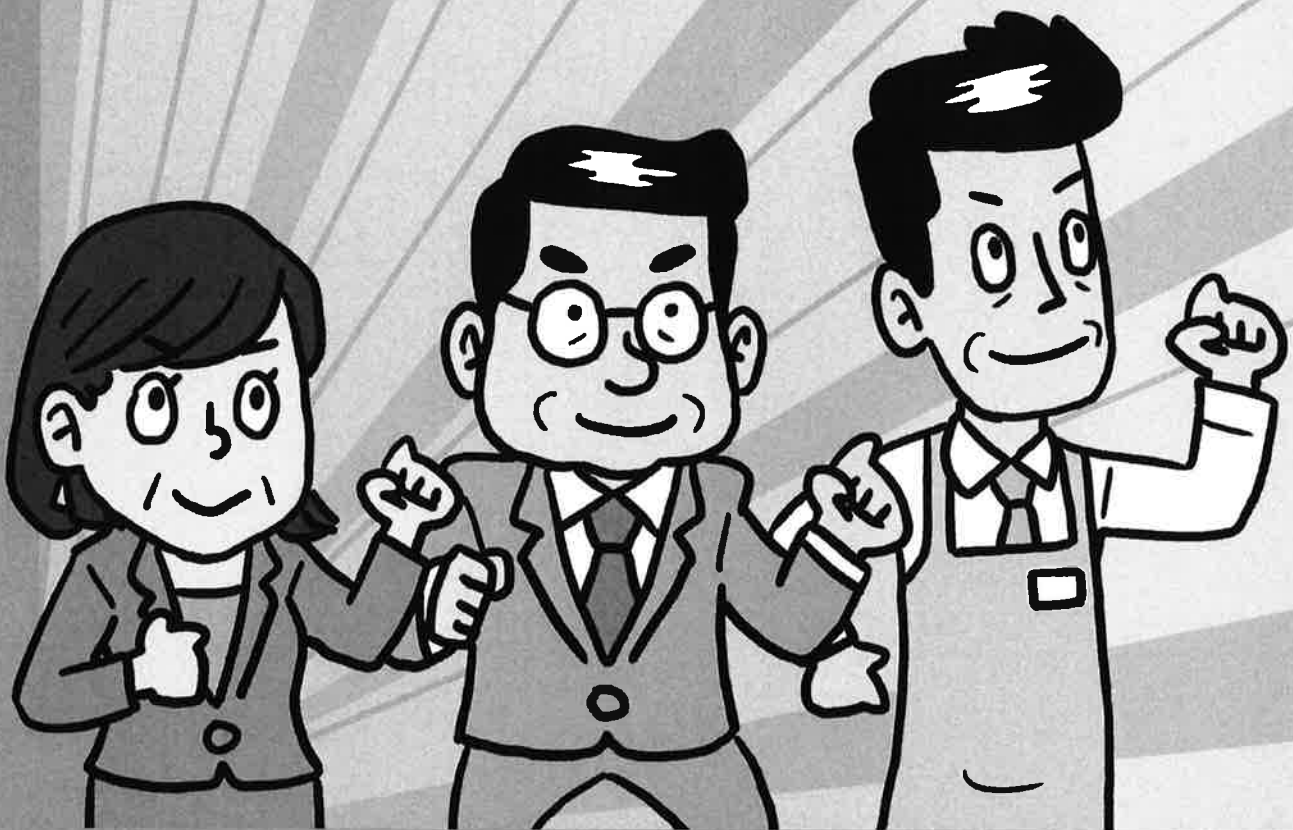


会	社	を	未	来	に
	つ	な	げ	る	
10	年	先	の	会	社
を	考	え	よ	う	

経営者
必読



会社や事業の 将来のためにできること

会社の将来を考えるためには、
まず「会社のいま」を見つめ直すところから。
経営の「見える化」や会社の「磨き上げ」、
そして「事業承継」により、魅力あふれ、
長く継続する会社や事業を
組み立てていくことができます。

会社・事業の将来

事業承継

会社の強みを引き継ぎ、
円滑にバトンタッチ。

会社の 「磨き上げ」

経営のスリム化、
本業の競争力アップ、
経営体制の見直し。

経営の 「見える化」

客観的な財務状況、
目に見えない強みの
洗い出し。

会社のいま

10年後と
いったら、私の
年齢は……

10年後の会社、
どうなっている
のかしら？

これからの準備、
今すぐ始めないと
いけないな！



会社の将来について どんなことにお悩みですか。

会社の10年後を考え、
現在とのギャップを埋めるために必要な取組を
さっそく始めましょう。



製造業経営
Aさん

同業他社は業績を伸ばしているが、
自社は何をどうすればいいかわからない。

アクション 経営状況を明らかにして次の一手を打つために
…経営の「見える化」

▶ P.4



建設業経営
Bさん

売上が減少傾向にあり、先行きも不透明。
このまま5年、10年続けていけるだろうか。

アクション 本業の競争力をアップして企業価値を高めるために
…会社の「磨き上げ」

▶ P.6



小売業経営
Cさん

子どもに会社を継いでほしいけれど、子どもには
継ぐ気がないようで、事業を承継できるのか不安があります。

アクション 事業をスムーズに承継するために
…事業承継

▶ P.8

中小企業の事業承継をサポートする制度 ……P12

実話「事業承継」ストーリー ……P14

会社のいまを見つめ、輝く将来につなげるために
さっそく始められることがあります。



経営の「見える化」



10年後の会社像とのギャップを埋めるために まずは会社の現状を把握しましょう

経営のいまを「見える化」とは？

未来に向けて経営方針を定める必要があります。その最初の一步は、会社の経営状況を把握することです。事業をこれからも維持・成長させていくために、利益を確保できる仕組みになっているか、商品やサービスの内容は他社と比べて競争力を持っているかなどを点検しましょう。

事業の見える化のメリット

事業の将来性の分析や会社の経営体質の確認を行い、会社の強み・弱みを再認識。これにより取り組むべき課題を洗い出す。

資産の見える化のメリット

経営者の個人資産について会社との貸借関係などを確認する。後継者に残せる経営資源を明確にできれば、後継者の不安も解消される。

財務の見える化のメリット

適切な会計処理を通じて、客観的な財務状況を明らかにする。これにより銀行や取引先からの信用度も上がり、資金調達・取引の円滑化にもつながる。

目には見えない自社の強みを再認識

将来にわたって事業を継続、発展させていくためには、会社の財務状況の改善をはじめとする経営体質の強化を進め、限られた経営資源を効果的に活用して本業の競争力を高めていくことが重要です。商品やブランドイメージ、知的財産権や営業上のノウハウなどの目に見えない強み（知的資産）が、会社の競争力を支えていると言っても過言ではありません。

目に見えない強み（知的資産）を活かした経営体質の強化

優秀な人材を確保 する企業ブランド

事業に対する志、目的意識や能力を持った人材を登用できる。

優良な顧客を 抱えている強み

売上に関しても確度の高い見通しが立てられる。

法令遵守体制による 社会的信用の確立

新しい取引先の拡大、資金調達もスムーズに。

情報・ノウハウの 全社的共有で安定した サービスの提供


特定のスタッフに依存しない、切れ目のないクライアント対応を可能に。

経営目標の全社的共有で チームワークが向上

中長期的な経営目標を全社的に共有。各部署の具体的な目標設定、従業員の目的意識も明確に。

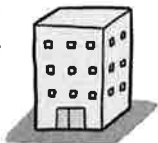
経営の「見える化」に向けたアクション！

アクション 1 **経営編**
自社の強みと弱みを把握
商品ごとの月次の売上・費用や製造工程の調査・分析を通じ、製造ラインの課題や稼ぎ頭商品を把握。適切な「磨き上げ」につなげていく。




アクション 2 **経営編**
経営分析ツールを活用する
「ローカルベンチマーク」等を活用して同業他社との業績や経営体質の比較・分析を行う。中小企業等経営強化法の「経営力向上計画」の策定などを通じて、コストマネジメントの向上などを図る。


アクション 3 **資産編**
会社資産と個人資産の区別
経営者所有の不動産等の資産で、事業に利用しているものや会社借入に係る担保を設定しているものなどは、経営者と会社の貸借関係などを整理し、会社資産と個人資産の関係を明確化。




アクション 4 **資産編**
自社株式の保有状況と評価額を把握
保有する自社株式の数を確認するとともに、株価評価を行う。



アクション 5 **会計編**
会計制度で客観的な財務諸表を作成
「中小企業の会計に関する指針」「中小企業の会計に関する基本要領」等を活用した適正な決算処理が行われているかを点検する。



アクション 6 **知的資産編**
知的資産の価値を再認識する
「事業価値を高めるレポート」や「知的資産経営報告書」等を活用し、自社の事業価値に対する知的資産の貢献度を再認識する。



アクション事例

商品ごとの売上実績と市場での優劣が見える化した結果、経営資源を投入すべき商品を発見しました。

これまで、扱っている全ての商品で均等に在庫を持ち、広告を行っていました。今回、商品ごとの売上、シェア、利益率を分析した結果、稼ぎ頭商品が判明しました。そこで、その商品に広告コストを掛けたところ、全体の利益率を改善することができ、同商品を中心とした事業計画のもとに融資を受けることもできました。



「見える化」に関するご相談は、早めに身近な支援者へ…裏表紙

会社の「磨き上げ」

10年後、こんな会社になっていたい 会社の将来像に近づけるために



競争力をアップする「磨き上げ」とは？

企業価値の高い魅力的な会社とは、どのようなものでしょうか。一つは、他社に負けない「強み」を持った会社。もう一つは、業務の流れに無駄がない、効率的な組織体制を持った会社です。

自社が強みを有する分野の業務を拡大していくとともに、各部署の権限、役割を明確にして業務がスムーズに進行する事業の運営体制を整備しましょう。

競争力アップで磨き上げ

本業の磨き上げで競争力を伸ばす
業務フローの見直し、経費の削減などコストマネジメントを徹底し、商品・サービスの競争力を高める。

運営体制の整理で磨き上げ

組織の磨き上げでガバナンスを向上する
事業の実態に即して組織体制を再構築する。
社内の風通しを良くして社員のモチベーションを向上させる。

磨き上げにはこんな効果が

磨き上げ 事例①

従業員との情報共有で生産体制強化

月次での会計処理を行い従業員にも公開し、実績と目標を共有化。従業員の意識向上により製品ロス減少と品質の安定化が図られ、生産体制の強化に繋がった。

磨き上げ 事例②

弱みを強みに変えて受注アップ

旧型設備での小ロット生産は弱みかと思っていたが、その機動性を逆手にとって経営資源を集中。大手企業では対応できない小ロット案件の受注が増加した。

磨き上げ 事例③

従業員の経営参加でモチベーション向上

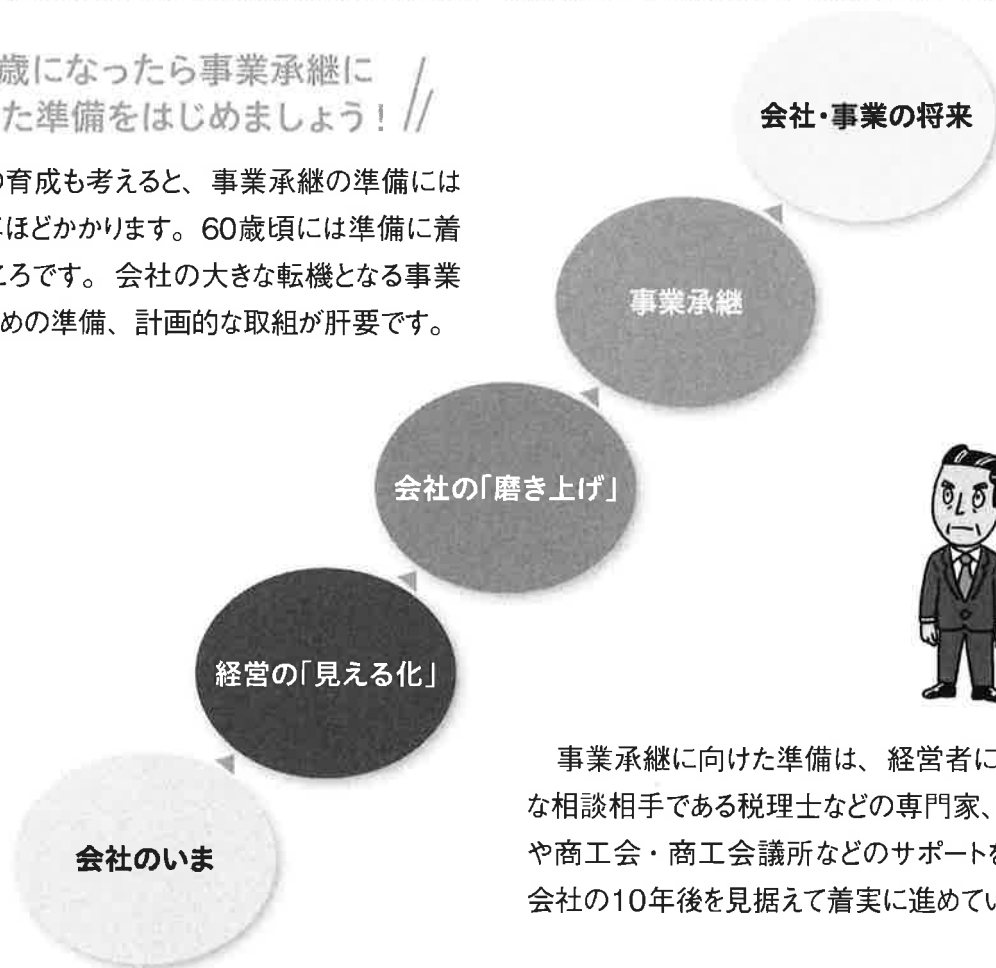
従業員が全員参加する会議で会社の将来について自由に議論し、実際に経営計画に盛り込む。従業員が主体性を持てるようになり、モチベーションも向上。

事業承継

会社の10年後と一緒に 考えてくれる人はいますか？

60歳になったら事業承継に
向けた準備をはじめましょう！

後継者の育成も考えると、事業承継の準備には5年～10年ほどかかります。60歳頃には準備に着手したいところです。会社の大きな転機となる事業承継は、早めの準備、計画的な取組が肝要です。



事業承継に向けた準備は、経営者にとって身近な相談相手である税理士などの専門家、金融機関や商工会・商工会議所などのサポートを得ながら、会社の10年後を見据えて着実に進めていきましょう。

■ 経営者の年齢別にみた事業承継の準備状況



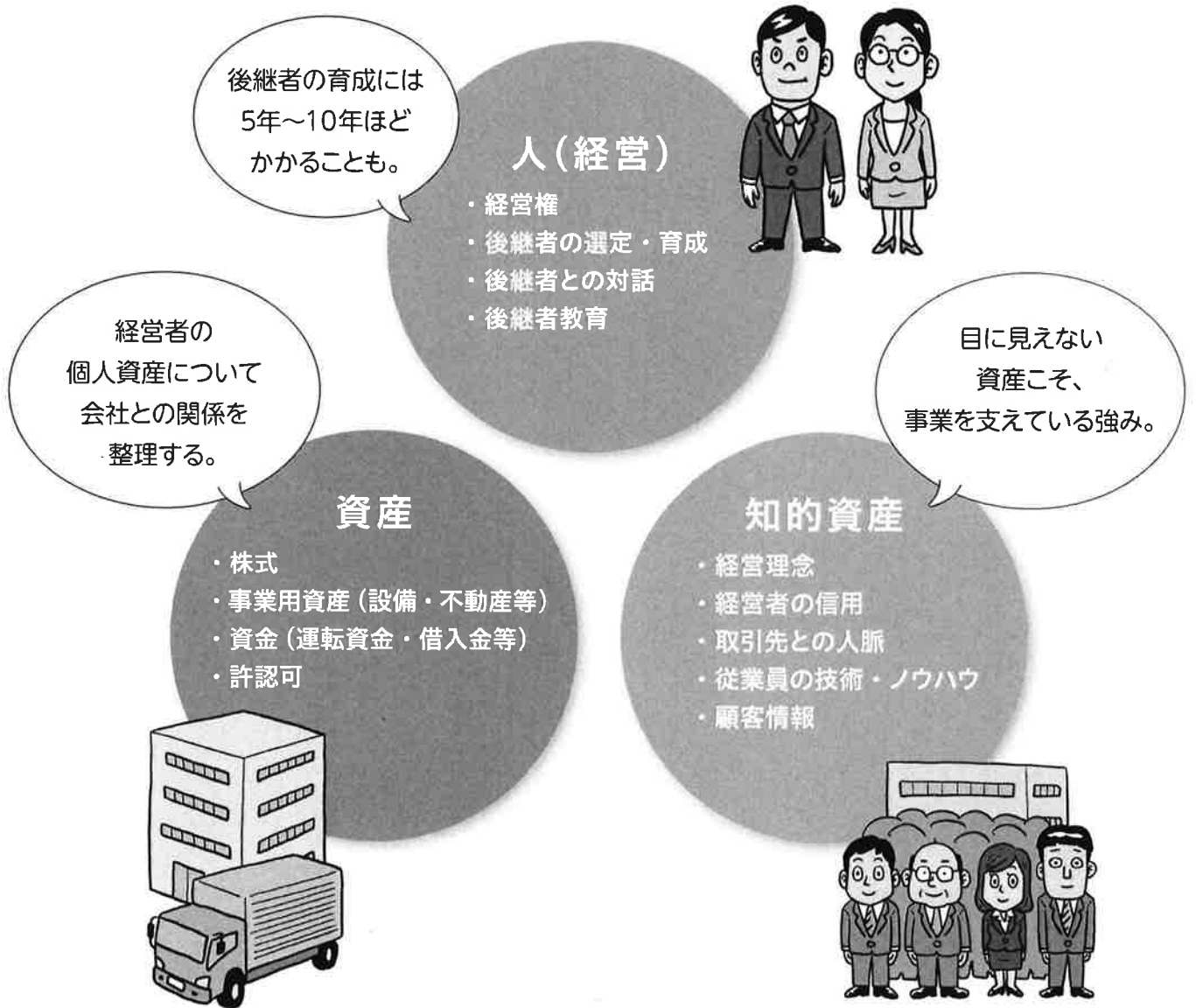
■ …既に準備をしている ■ …これから準備をする ■ …現時点では準備をしていない
■ …現在は事業承継を考えていない



出典：(株)帝国データバンク「中小企業における事業承継に関するアンケート・ヒアリング調査」(2016年2月)を再編加工

後継者に承継する3つの要素

これからも円滑に事業を運営していくためには、経営者がこれまで培ってきたあらゆる経営資源を後継者に承継することが必要です。承継する経営資源は、大きく「人（経営）」、「資産」、「知的資産」の3つの要素から構成されます。



アクション

1

人（経営）編

経営者としての自覚を育てる

経営者、後継者の対話を通じた経営理念の承継や、現場から経営まで幅広い経験を通じた後継者教育。

アクション

2

資産編

後継者に引き継ぐ資産を整理

経営者の個人資産や負債、保証関係も含め、いつどのように後継者に引き継ぐか検討する。

アクション

3

知的資産編

会社の見えない強みも承継

後継者との対話を通じて、従業員や取引先との信頼関係も引き継いで、円滑に事業承継。

事業承継

10年先も続く会社の経営を 誰に託すか



後継者の選定は、事業承継の第一歩です。選定にあたっては、経営者が一人で候補者の見当をつけておくだけでは足りません。事業承継は後継者候補にとっても人生に大きな影響を与える選択となります。後継者とコミュニケーションを図りながら、事業承継への同意を得た上で次期経営者として必要な育成を進めます。

また、後継者が社内では確保できない場合の事業承継として、企業や個人などの第三者に事業を譲渡するM&Aという選択肢もあります。

◆ 事業承継の3つの類型

① 親族への承継

② 役員・従業員
への承継

③ 社外への引継ぎ
(M&Aなど)

① 親族への承継

できるだけ早い段階から、経営者と後継者の二人三脚で、事業承継に向けた取組を始めましょう。経営者の想い、経営理念を共有することが重要です。子や親族への事業承継は、会社の所有と経営を一体的に引き継ぎやすいため、早期の取組によりスムーズな事業承継が期待できます。

効果的な後継者教育を行った事例

社内外で経験を積み、視野が広がった

現経営者は、他社での勤務経験を経て中途入社。その後、営業現場から経営企画まで、会社の主要部門を経験して将来の事業承継に備えた。社内での経験にとどまらず、地域の異業種交流会に参加したり、中小企業大学校での経営者研修に参加するなど、視野を広げるための経験を積んだ。

このような後継者教育を先代社長が60歳の頃から始めたこともあり、事業承継後も安定して事業を継続している。



「事業承継」に関するご相談は、早めに身近な支援者へ…裏表紙

② 役員・従業員への承継

従業員が後継者となる場合、経営者に近い場所で経営に関与してきた、いわゆる「番頭さん」にバトンタッチするケースが多いです。

役員・従業員への承継のメリット

①後継者を
能力本位で選べる

②後継者は
過去にとらわれにくい

③従業員が仕事に励む
インセンティブになる

③ 社外への引継ぎ (M&Aなど)

後継者がいない場合は「社外への引継ぎ」を検討する

後継者を確保できない場合、他の企業や個人といった第三者に引き継ぐ方法 (M&A等) があります。現在、中小企業者のM&A等が増えています。

社外への引継ぎ M&Aのメリット

①後継者を広く外部に
求められる

②従業員の雇用や取引先
との関係を継続できる

③経営者のリタイア後の
生活資金を確保できる

④譲渡したお金で会社の
債務を清算できる

⑤事業の譲り受け先と一緒に
なることで事業の発展が
期待できる (シナジー効果)

事業引継ぎ支援センターに相談しましょう

事業引継ぎ支援センターとは

後継者のいない中小企業者とその経営資源を引き継ぐ意欲のある中小企業者等に対して、事業引継ぎの専門家が、事業引継ぎに係る課題解決に向けた助言、情報提供及びM&Aマッチング支援等を行っています。これまで1.5万社超の相談に応じ、672件の事業引継ぎを実現させています (平成28年12月末までの実績)。

お問い合わせ先▶事業引継ぎ支援センター (<http://shoukei.smrj.go.jp>)

事業引継ぎ支援センターによるM&Aの事例

M&Aで借入金を完済。円滑な事業承継を実現

地方都市で長年にわたり中華そば店を営んできたA社長 (60歳代後半) は、経理担当であった夫人が亡くなったため、休業することにした。

A社には返済困難な多額の借入金があり、弁護士からは破産を勧められたため、店舗や自宅まで売却する覚悟で金融機関に相談した。

ところが、その中華そば店が地元の人気店であったことから、金融機関はM&Aによる事業の譲渡の可能性を考えて、県内の事業引継ぎ支援センターを紹介。センターの支援の結果、複数社から事業譲り受けの申し出があり、事業引継ぎが実現。その結果、A社は譲渡代金から借入金を完済し、従業員の雇用も守ることができた。

地元の名店をなくしてはならないと名乗りを上げました。味はそのまま引き継ぐつもりです

