

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

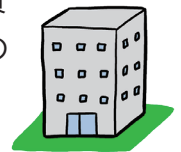
「ローカルベンチマーク」等を活用して同業他社との業績や経営体質の比較・分析を行う。中小企業等経営強化法の「経営力向上計画」の策定などを通じて、コストマネジメントの向上などを図る。

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を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。

自強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の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。

会社の「磨き上げ」に向けたアクション！

アクション

1

商品力を伸ばし マーケットを開拓

自社の商品・サービスの同業他社と比較した強みを絞り込み、経営資源の集中で新規顧客を開拓する。



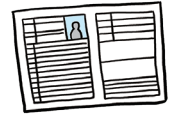
競争力アップ編

アクション

2

人的資源を 強化する

新しい商品・サービスの開発を支える人材の育成、新規採用を進めて自社の人的資源を強化する。



競争力アップ編

アクション

3

役員、従業員の 役割を明確化

事業の実態に合わせて各部署の組織体制を見直す。役員や管理職の職務権限、役割を再構築する。時代の変化を踏まえたサービス規程、就業規則を整備する。

組織ガバナンス編

アクション

4

経営者の権限の 委譲でリスク分散

経営者に権限が集中している場合は、役員や管理職に権限を段階的に委譲し、万が一の時の経営リスクを分散する。



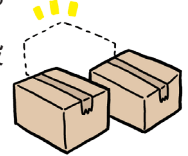
組織ガバナンス編

アクション

5

経営の スリム化を図る

将来の事業に必要なない滞留在庫、遊休資産を処分・現金化し、新事業や新商品開発に投入する。



経営体質編

磨き上げのサポート

活用したい相談窓口・計画策定支援

◎よろず支援拠点

経営改善（借入金負担の課題）をはじめ、販路拡大や事業承継など、経営全般の相談に対応しています。必要に応じて、3回（事業承継については5回）まで無料で専門家の派遣を受けることもできます。

お問い合わせ先▶各都道府県のよろず支援拠点

<http://www.smrj.go.jp/yorozu/087939.html>

◎経営改善計画策定支援事業

財務上の問題を抱え、金融支援等を必要とする中小企業・小規模事業者が、外部専門家（認定支援機関）の助けを得て経営改善計画を策定する費用（フォローアップ費用も含む）を補助する制度（補助率2/3、最大200万円まで）を実施しています。

お問い合わせ先▶各都道府県の経営改善支援センター

<http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/kakushin/2015/150205KaizenKeikaku05.pdf>

◎中小企業等経営強化法に基づく経営力向上計画

人材育成、コスト管理等のマネジメントの向上や設備投資等により、事業者の生産性を向上させるための計画です。計画策定に際しては、経営革新等支援機関によるサポートを受けることができます。

お問い合わせ先

▶経営力向上計画相談窓口 <http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/kyoka/index.html>

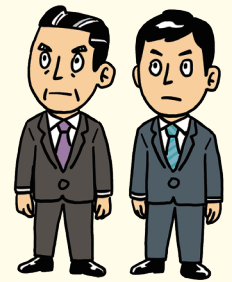
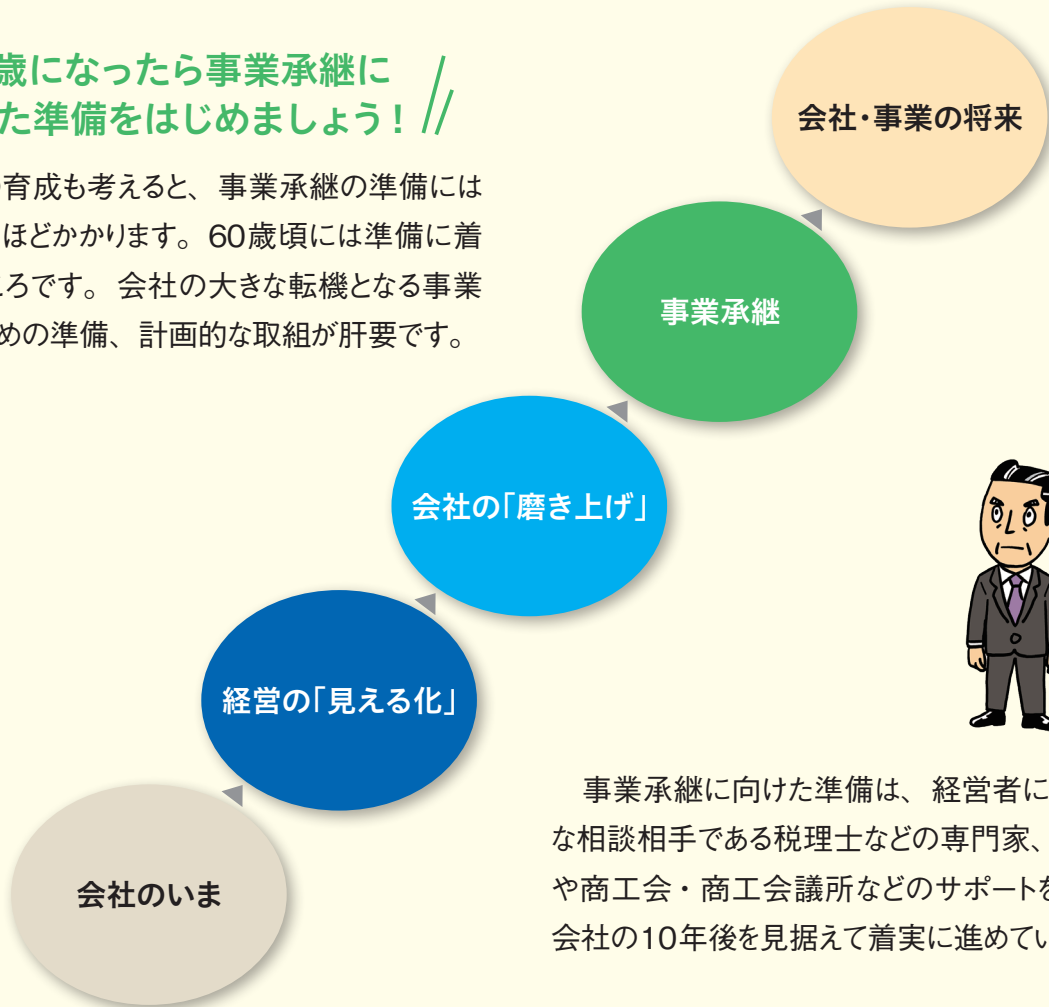
▶最寄りの認定支援機関 <http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/kakushin/nintei/kikan.htm>

事業承継

会社の10年後を一緒に 考えてくれる人はいますか？

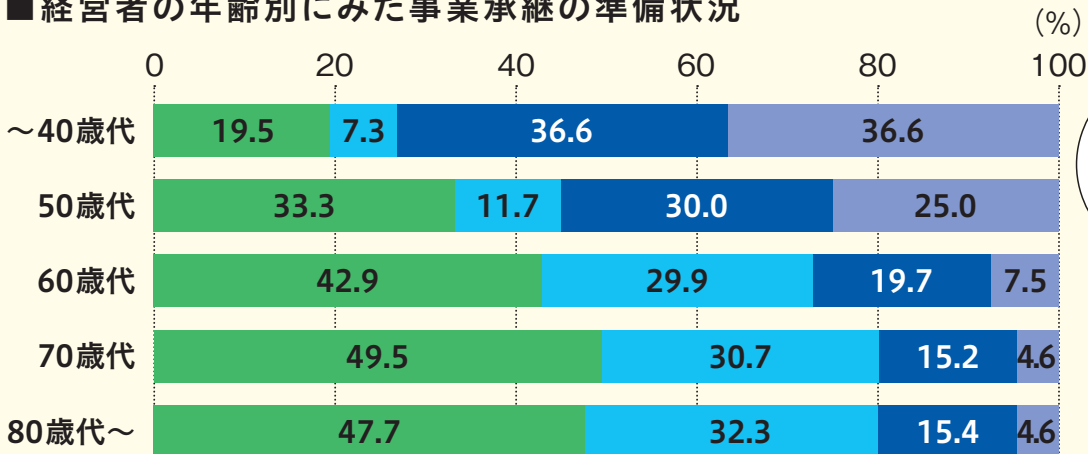
60歳になったら事業承継に向けた準備をはじめましょう！

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



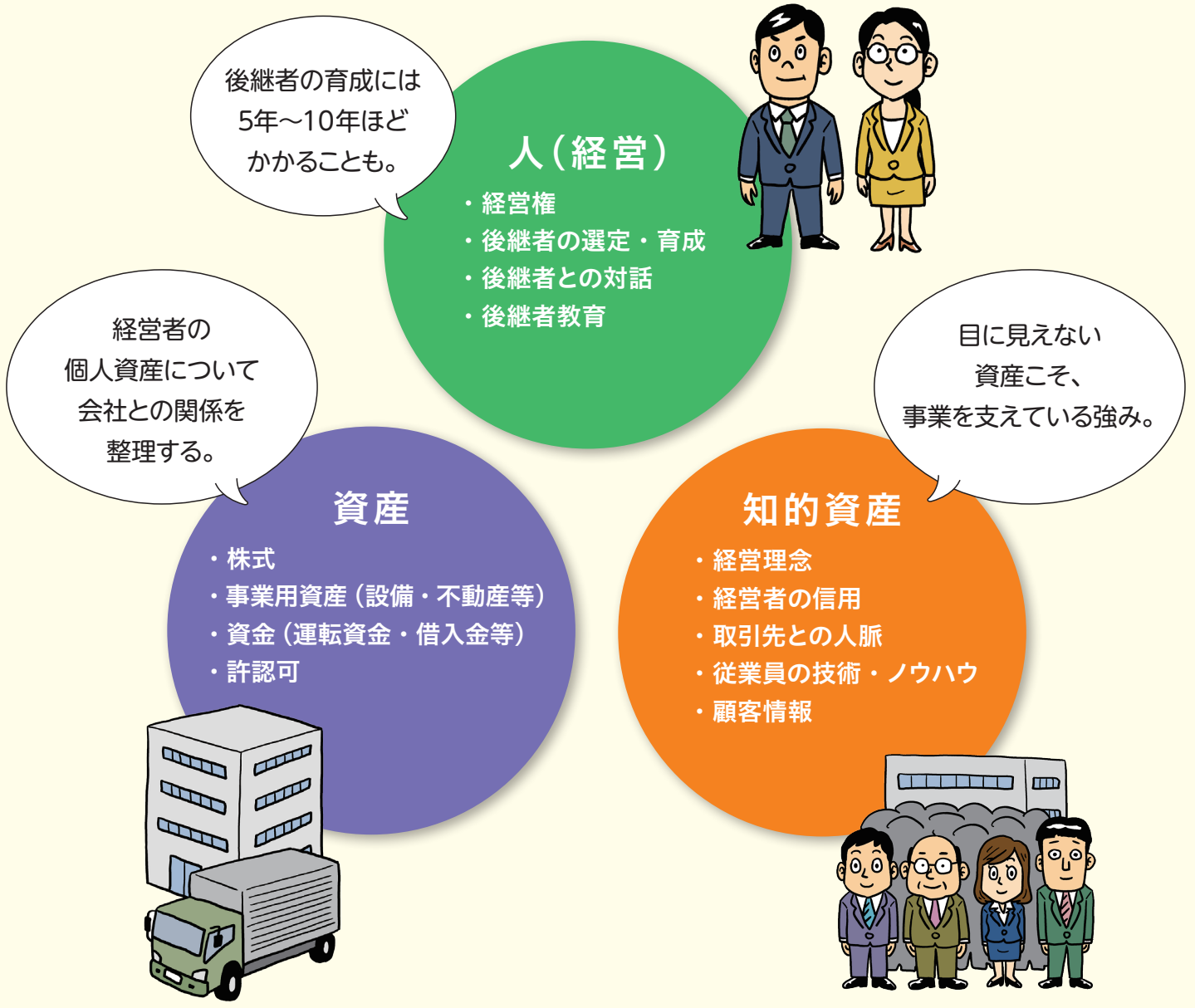
■ …既に準備をしている ■ …これから準備をする ■ …現時点では準備をしていない ■ …現在は事業承継を考えていない



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

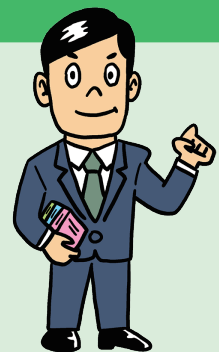
できるだけ早い段階から、経営者と後継者の二人三脚で、事業承継に向けた取組を始めましょう。経営者の想い、経営理念を共有することが重要です。子や親族への事業承継は、会社の所有と経営を一体的に引き継ぎやすいため、早期の取組によりスムーズな事業承継が期待できます。

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す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

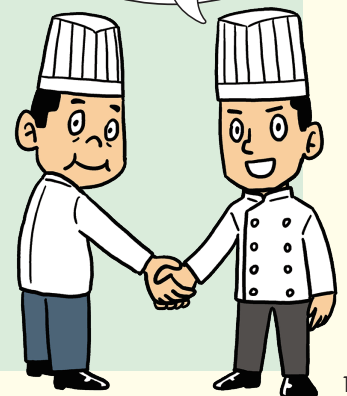
M&Aで借入金を完済。円滑な事業承継を実現

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



中小企業の事業承継をサポートする制度があります

サポート1

経営承継円滑化法

① 事業承継税制

自社株式の相続・贈与に係る税負担を猶予または免除！

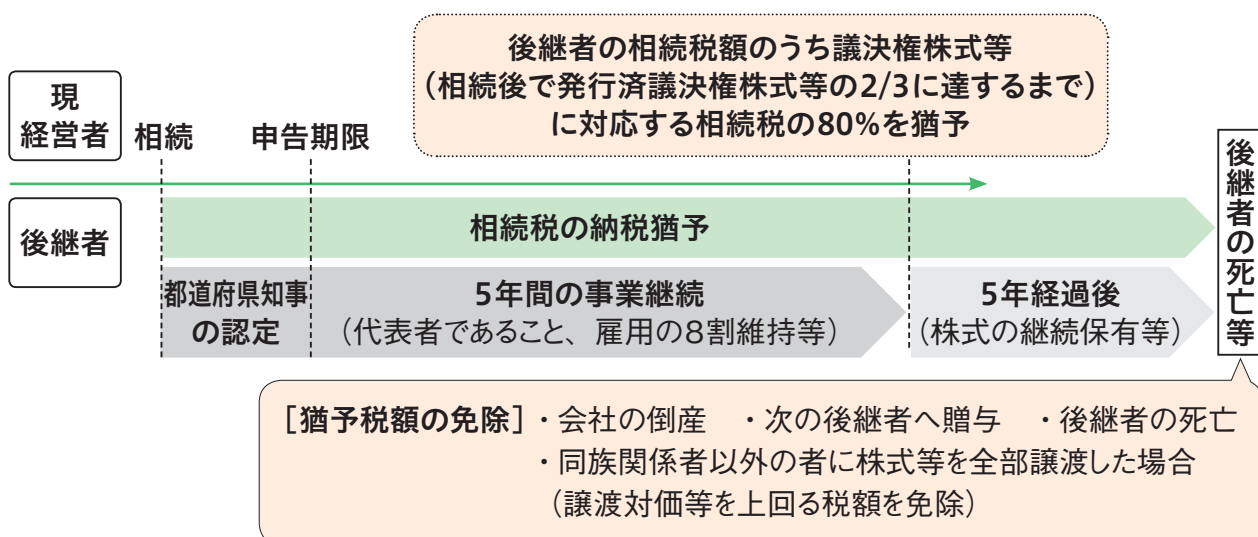
現経営者から後継者に相続・贈与された自社株式について、後継者の事業継続などを要件に相続税または贈与税の納税が猶予・免除されます。

※後継者は、親族内・親族外を問わず適用を受けられます。

[主な適用要件]

- ①経営承継円滑化法に基づく都道府県知事の認定を受けること。
- ②相続税の申告期限以後、5年間平均8割の従業員数の雇用を維持すること、など。

■ 相続税の納税猶予・免除制度の概要



② 遺留分に関する民法の特例

自社株式を遺留分の算定基礎財産から除外する

後継者を含めた推定相続人全員の合意の上で、現経営者から後継者に贈与等された自社株式について、一定の要件を満たしていることを条件に、遺留分の算定の基礎となる相続財産から除外するといった取り決め(除外合意)などが可能です。

③ 経営承継円滑化法による金融支援

事業承継に必要な資金を融資

経営承継円滑化法に基づく都道府県知事の認定を条件に、事業承継時に公的な金融支援が受けられます。

- ・株式会社日本政策金融公庫等の融資 …後継者個人が株式取得資金などの融資を受けることができます。
- ・信用保証協会の保証枠の別枠整備 …事業承継にかかる資金は通常の保証枠と別枠で信用保証を利用することができます。

事業承継を進める経営者が知っておきたいサポート制度があります。
これらのサポート制度を活用しながら、事業承継の準備を早めに進めることで、
円滑な事業承継を実現させましょう。

サポート2

事業承継補助金

事業承継を契機とする経営革新など、後継者の新たな挑戦を支援します！

事業承継（事業再生を伴うものを含む）を契機として、中小企業が①経営革新等、②事業転換を行う場合、設備投資・販路拡大・既存事業の廃業等に必要な経費を支援します。

〔補助上限〕 ①経営革新等 = 200万円、②事業転換 = 500万円

※ 補助率の上限は経費の2/3です。

サポート3

経営者保証に関するガイドライン

既存の経営者の個人保証の適切な見直し

事業承継時において、「経営者保証に関するガイドライン」に基づき、一定の要件を満たす場合には、既存の保証契約の解除や適切な保証金額への見直しが行える可能性があります。後継者の個人保証についても、前経営者の個人保証を当然に引き継がせるのではなく、保証契約の必要性や適切な保証金額について改めて検討することとしています。

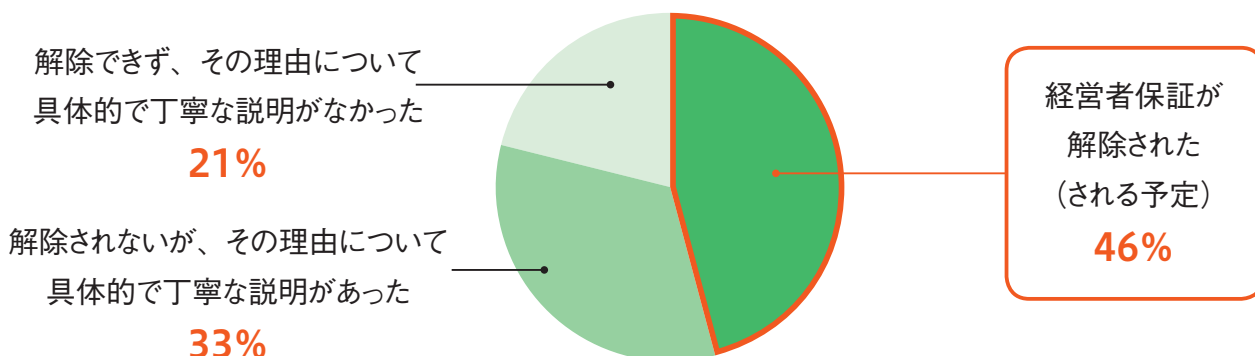
■ 経営者に求められる経営状況

- ① 法人と経営者が明確に区分・分離されていること
- ② 法人の資産・収益で借入返済が可能であること
- ③ 適時適切に財務情報が開示されていること（※）

（※）事業承継時においては、特に、経営者の交代により経営方針や事業計画等に変更が生じる場合に誠実かつ丁寧な説明を行うなど、金融機関からの情報開示の要請に対して適時適切に対応する必要。

■ 金融機関に経営者保証の解除の申し出・相談を行った結果

事業者へのアンケートによると、金融機関に経営者保証の解除の申し出・相談を行った経営者は、その多くが保証の解除や解除困難な理由についての丁寧な説明など、ガイドラインに基づく対応を受けています。



資料：(株)東京商エリサーチ「経営者保証に関するガイドライン認知度アンケート報告書」（2016年2月）を再編加工

実話「事業承継」ストーリー

中小企業の経営者が、会社のこれからを考えて後継者に事業を承継した実話です。

成功事例1

黒字化に向けて会社を「磨き上げ」。 企業価値の高まりに後継者も腹を決める。



A社長

自分が頑張ってきた会社なので、何とか息子に引き継ぎたいという気持ちが強かったです。事業承継に向けて経営改善に取り組んだことで、私の気持ちが息子に伝わったようです。

会社の業績が低迷していたので、事業に対する将来性が感じられず、事業を継ぐ意思が固まりませんでした。黒字化に向けた抜本的な取組は、自社の企業価値を改めて認識し直すきっかけとなりました。



息子

機械部品の加工メーカーを営む中小企業のA社長は、息子に対して、「そろそろお前が社長として頑張ってくれないか」と気持ちを確認した。

しかし、息子には工場責任者としての経験がなく、経営に対する自信がなかったこと、また業績が振るわないと聞かされていたことから、事業を継ぐ覚悟が決まらなかった。

そこでA社長は黒字化に向けた抜本的な経営改善への取組を開始。徹底したコストダウンを行

い、受注量を取り戻すとともに、息子に「マイナスの資産」を残さないよう、借入金的大幅な圧縮を進めた。

A社長による会社の「磨き上げ」によって企業価値の高まりを確信した息子は、「自分が会社を継ぐ」と決心し、マネジメント全般に関する知識の習得に力を入れ始めた。

現在では、A社長と一緒にさらなる業績向上に向けた「磨き上げ」に取り組んでいる。



ポイント

- ①後継者とのコミュニケーションを取り意思を確認
- ②事業承継のために会社の「磨き上げ」を実行

危機的な経営状況で事業承継。 自社の強みを分析し本業の競争力向上に注力した。



事業承継後、不採算事業からは撤退して経営改善に取組、本業に特化して新商品を展開したことで経営が安定しました。
私の役割はここまで。次世代への事業承継に向けて経営コンセプトの引継ぎを進めています。

資材の卸売業を手がけるB社では、先代の経営者が経営の多角化を行い、いろいろな事業に参入したが、そのほとんどが不採算となり、大幅な赤字に陥った。財務状況は危機的な状況で、現社長が経営を承継した。

現社長のもと、**不採算事業から撤退し、競争力の高い商品に特化した事業運営を展開**した。資材にITによる附加価値をもたせた新商品を武器に、提案型営業を実施。

現在、高水準の利益率を維持しており、**次世代の後継者が安心して経営に専念**できる財務状況となっている。

自社の強みを分析して、
マーケットでの地歩を
固めるとともに、提案型
営業を実施して市場の
開拓もできました。



社長は譲るが、株式は譲らない。 不自然な社長復活劇に取引先も困惑……。



会社を長年維持してきたのは私だ。
子の代になって業績が好転したからといってすべてが子の功績ではない。
私に不満がましいことを言うなど、もってのほかだ。

経営者C

社長として会社を引き継ぎ、経営に専念してきましたが、事業承継では、
株式をしっかりと譲り受けることが不可欠だと思いました。



娘

経営者Cは高齢のため、娘に社長を譲ることにした。しかし、**会社の実権はまだ譲る気がなく、自らは代表権のある会長に就任**。娘は、当面は経営に専念し、**経営改革を進めて業績も回復**した。

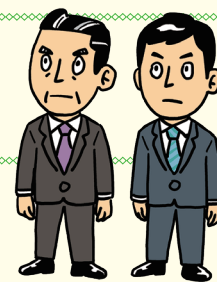
しかし、おもしろくないのが会長C。**自分が社長を譲った途端、会社の業績は好転**し、古参の社員から自分に対する不満が聞こえてくる。怒ったCは、**株主の権限で新社長を解任**してしまった。

再び社長に復帰したCだが、混乱は避けられないまま、業績は悪化。融資を行っている銀行も今後の取引に不安を覚えている状況だ。

私に経営を委ねたはずの父が突然、介入してきたことで、現場は混乱。業務にも支障が出てしまった。



あなたを支える身近な支援者たち



「見える化」や「磨き上げ」、「事業承継」については、
早めに身近な支援者に相談しましょう。

税理士

公認会計士

弁護士

中小企業診断士

金融機関

商工会議所
商工会

中央会

認定経営革新等
支援機関

公的機関

中小企業庁

〒100-8912 東京都千代田区霞ヶ関1-3-1

財務課 TEL:03-3501-5803 FAX:03-3501-6868

中小企業庁ホームページ <http://www.chusho.meti.go.jp/>

Eメールアドレス qqocbh@meti.go.jp

2017年3月

