

戦略的経営展開マニュアル

未来につなげる

事業承継

～経営の見える化と会社の磨き上げ～



財務
分析



経営力
向上計画



経営
デザインシート

ローカル
ベンチマーク



戦略
マップ



令和元年度 青森県

はじめに

近年、中小企業の経営者の高齢化が進展し、日本経済を支える中小企業の雇用や技術の喪失を防止する観点から、事業承継を円滑に進めることが重要な課題となっています。

国(経済産業省)が2016年に策定した「事業承継ガイドライン」によると、「事業承継」とは「事業」そのものを「承継」する取組とあり、そうした事業承継の構成要素として、人(経営)・資産・知的資産(目に見えにくい経営資源・強み)の三つが挙げられています。これは、まさしく経営者が事業を通じて培ってきたものであり、次世代に円滑に引き継いでいくことが重要です。

そこで、令和元年度の戦略的経営展開マニュアルは、次世代に円滑に事業を引き継いでいくために必要な「経営の見える化」と「会社の磨き上げ」に向け、「ローカルベンチマーク」や「経営デザインシート」などのツールや手法を紹介・解説するとともに、事業承継の実施手順を説明しています。また、事業承継した企業の事例を、取材を基に紹介しています。

事業承継に直面している経営者だけでなく、すべての中小企業者・小規模事業者が今後も事業を継続・発展させていくために欠かせない、実用的な内容となっていますので、ぜひ本マニュアルをご活用いただき、価値ある事業を未来につなげていただければ幸いです。

最後に、事例紹介の取材にご協力いただいた高砂食品株式会社様には、貴重な情報を快く提供いただき、この場をお借りして、心より感謝申し上げます。

経営状態がWebで簡単に自己チェックできる!



目次

第1章 経営の見える化

4

第1節 ローカルベンチマーク（通称：ロカベン）について

- 1-1 財務分析
- 1-2 商流・業務フロー
- 1-3 4つの視点

第2節 戦略の見える化

- 2-1 サンプル企業の概要
- 2-2 戦略の見える化

第3節 経営の見える化

- 3-1 業績評価指標（KPI）
- 3-2 PDCAサイクル
- 3-3 いい経営

第2章 会社の磨き上げ（あるべき姿）

11

第1節 経営デザインシート

- 1-1 経営デザインシートの概要
- 1-2 事業承継における経営デザインシートの活用

第2節 経営デザインシートと「戦略マップ」

第3節 経営力向上計画を活用した会社の磨き上げ

第3章 事業承継の実行

15

第1節 「何を」承継するのか

第2節 実行

- 2-1 事業承継の実施手順

第3節 事業承継の支援体制

第4章 事例紹介

18

高砂食品株式会社

巻末

20

- ・参考資料1 ローカルベンチマーク 財務分析結果シート
- ・参考資料2 ローカルベンチマーク 非財務ヒアリングシート（商流・業務フロー）～記載例～
- ・参考資料3 ローカルベンチマーク 非財務ヒアリングシート（4つの視点）～記載例～
- ・参考資料4 経営デザインシート

第1章

経営の見える化



経営の見える化の重要なツールとして、これまでは財務諸表（貸借対照表、損益計算書、キャッシュフロー計算書）が活用されてきましたが、経営環境が大きく変わり、現在は、管理会計（意思決定会計）が重要視されています。

財務諸表は結果です。いい結果を出すためにはその過程（プロセス）を重視しなければなりません。自社の利益を生み出すまでのプロセスはどのようになっているのか、生産性を上げる（効率の良い経営をする）ための課題はどこにあるのか、それはどのようにしたら改善できるのかを考え、それを実行するチーム（組織）をつくる。そのプロセスを「見える化」することが「経営の見える化」です。

そのためには、現状や課題を明確に把握することから取り組む必要があります。様々な手法がありますが、ここでは、国（経済産業省）が提供している「企業の健康診断ツール ローカルベンチマーク」をご紹介します。

■経済産業省ホームページ

https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/sangyokinyu/locaben/

》第1節 ローカルベンチマーク（通称：ロカベン）について

1-1 財務分析

ローカルベンチマークは国（経済産業省）が提供する無料の Excel のツールで、3期分の決算書を入力するだけで財務分析をすることができます。

財務分析とは、貸借対照表や損益計算書など財務諸表の数字に基づいて、会社の収益性、安全性、生産性、成長性を分析し、業界内や競合他社と比較することです。

図1の基本入力情報と図2の14項目を Excel のシートに入力するだけで、財務指標（①売上増加率、②営業利益率、③労働生産性、④EBITDA 有利子負債倍率、⑤営業運転資本回転率、⑥自己資本比率）が算出され、わかりやすいグラフ（レーダーチャート）で表示されます。業界情報がデータベースで組み込まれており、同業種と比較した評価ランク（A～E）や点数も表示されるので、業界における自社の位置もわかります（巻末の参考資料1）。

■基本入力情報	※金額の単位は千円、従業員数の単位は人		
項目	入力欄		
商号	株式会社〇〇		
所在地	東京都〇〇		
代表者名	〇〇 〇〇		
業種確認ボタン	このボタンを押すと【業種シート】が確認できます		
ローカルベンチマーク23業種_大分類	14_ その他（飲食部門・食品製造）		
ローカルベンチマーク23業種_小分類	1400_ その他業種		
	最新決算期	前期決算期	前々期決算期
従業員数（正社員）	30	39	30
資本金	1,0000		

図1 基本入力情報（サンプル事例）

■財務分析用入力情報

※金額の単位は千円

項目	入力欄		
	最新決算期	前期決算期	前々期決算期
決算年月	2017年3月	2016年3月	2015年3月
売上高	5,130,250	4,756,859	4,871,515
前期売上高	4,756,859	4,871,515	4,932,102
営業利益	15,000	-15,320	0
減価償却費	0	18,340	0
現金・預金	1,000	465,301	474,607
受取手形	270,760	259,930	228,738
売掛金	456,500	944,198	566,895
棚卸資産	439,285	621,714	371,108
負債合計	1,668,387	3,201,652	2,409,453
支払手形	463,324	444,791	391,416
買掛金	373,206	258,278	315,284
借入金	0	650,120	970,130
純資産合計	912,793	70,281	771,128

図2 財務分析用入力情報（サンプル事例）

1-2 商流・業務フロー

ローカルベンチマークには、財務情報だけではなく、業務フローと商流把握のための非財務情報入力シート（巻末の参考資料2）もあり、次の手順で入力します。

- 企画開発 → 仕入調達 → 製造 → 販売 → 物流サービス
- 商品企画 → 試作開発 → 量産化 → 生産 → 出荷
- 新規開拓 → 商品開発 → 製造 → 営業拡販 → 出荷
- 企画 → 開発 → 営業活動 → コンサルティング → 導入 など

このように、業務のプロセスを分解することで、顧客に選んでもらうために行っている価値を生み出す工夫や他社との差別化のポイントを把握することができます。

1-3 4つの視点

自社の非財務情報※1を、①経営者、②事業、③企業を取り巻く環境・関係者、④内部管理体制の4つの視点で記載するシートもあります（巻末の参考資料3）。

ローカルベンチマークは、経営者と金融機関・支援機関が同じ目線で対話を深めるきっかけ（入口）作りも目的としていますので、金融機関や支援機関と対話しながら記載し、総括として、現状認識と将来目標を明らかにし、課題と対応策を導き出すとよいでしょう。将来目標は自社の「あるべき姿」であり、対話することで「あるべき姿」を実現するための課題と対応策が見えてきます。

※1 非財務情報は、財務諸表（貸借対照表、損益計算書、キャッシュフロー計算書）以外の情報

》第2節 戦略の見える化

ローカルベンチマークで財務や非財務の課題が明確になっても、どのようなやり方（戦略）で実行するのか、行動計画に落とし込まなければ「絵に描いた餅」に終わってしまいます。

戦略を実行する仕組みでおすすめしたいのが、バランス・スコアカード※2です。以下では、巻末の参考資料3（ローカルベンチマークの「非財務シート」）の事例（サンプル企業）をもとに、戦略の見える化と実行の仕組みを考えてみました。

2-1 サンプル企業の概要

【基本情報】

業種：その他（飲食部門・食品製造）	事業規模：中規模事業者
売上高：5,130,250（千円）	営業利益：15,000（千円）
従業員：30（人）	総合評価：20点（B）
財務上の課題：業種基準値と比較し、労働生産性が低いことが要因で営業利益率が低い。	

【後継者の有無】

後継者は経営企画会議のメンバー全員で推薦で選んだ候補者がいる。
現在は専務として経営全般について学ばせているところ。
前任者が実施したことを洗い直し、引き継ぎに備えている。

【現状認識】

今年度で創業〇〇年であるが、売上拡大し人員も増加している。
その要因は社員全員でアイデアを出し合う商品開発力と、高いデザイン・広告技術に裏打ちされたブランディングにある。
今後更なる事業拡大のためには、直販ルートの開拓や、人事制度の見直しが必要と認識している。

【ビジョン（将来目標）】

地元の〇〇食材を使った当社商品が全国のスーパーなどで扱われ消費者に親しまれること。
〇〇年度までに売上〇〇億円を達成するために、直販で〇〇億円の売上確保と、安定した商品供給のための製造工程の完全内製化を目標とする。

【課題】

- ・直販ルート開拓のための営業体制の強化が急務。
- ・ヒット商品を開発した社員、すぐれた営業成績を上げた社員等を適切に評価する人事体制の構築。

【対応策】

- ・販路拡大について、〇〇銀行の商談会等を活用。
- ・食品業界で営業実績のある人物の中途採用のために、求人サイトへ登録。
- ・人事評価制度について、地元商工会議所を經由して専門家を紹介してもらうことを検討。

※2 バランス・スコアカードは、戦略ビジョンを4つの視点（財務・顧客・業務プロセス・人材と組織）で分類した戦略実行のためのシステム

2-2 戦略の見える化

2-1の情報をもとに、ビジョンを実現するためには、バランス・スコアカードの視点で戦略をストーリー（因果関係※3でつながるよう）にし、戦略を実行するための行動基準を作成し確認する必要があります。

ここで大事なのは、「財務上の課題」です。戦略を見える化し、実行した結果を財務の改善につながるよう考えることが大切です。

視点	戦略目標	行動基準
財務	①直販売上の確保 ②労働生産性の向上 ③営業利益率の改善	
顧客	①〇〇銀行の商談会を活用した販路拡大 （ヒット商品の安定供給）。	問屋経由→直販ルート
業務プロセス	安定した商品供給のため製造工程の完全内製化	
人材と組織	社員を適切に評価する人事制度の構築 営業実績のある社員の中途採用 後継者育成	専門家依頼 求人サイト登録 財務管理知識 UP

図3 バランス・スコアカード

図3は、サンプル企業の事例をバランス・スコアカードの視点で考えてみたものですが、ローカルベンチマークに非財務情報を記載し、現状認識と将来目標（ビジョン）を明らかにして、現状と目標のギャップを埋めるための課題と対応策を考えても、戦略として実行するにはまだまだ情報が不足していることがわかります。

財務の視点は結果であり、結果を出すための手段が、顧客の視点、業務プロセスの視点、人材と組織の視点です。この事例では、社員を適切に評価する人事制度が「鍵」になるように思われます。そして、後継者の専務を中心に幹部と話し合って（合意形成）、実行可能な戦略を考え、生産性を高めることができる市場を開拓するというストーリーが想定されます。しかし、この事例では、「ターゲットとする顧客に提供する価値」とそれを実現するための業務プロセスが具体化されていないので、深掘する必要があります。

このようなステップで進めることが「戦略の見える化」です。経営者と後継者が共通の認識を持ち、幹部や社員の意見を聞きながら重点戦略を決める「やり方」をおすすめします。

※3 ここでいう因果関係とは、目的と求める結果がつながるようにすること

》第3節 経営の見える化

「経営の見える化」の目的は、業績向上です。ビジョン（将来目標）を実現するため、戦略を実行する。そして、その戦略の実行状況についての情報を共有し、振り返りをする習慣ができれば、ビジョンの実現度は上がります。

どんなに優れた戦略を考えても、実行しなければ「絵に描いた餅」です。実行して初めて戦略の優劣がわかります。そのために必要なのがPDCAサイクル。

「戦略を見える化」し、PDCAサイクルを実践することが「経営の見える化」です。「経営の見える化」をするための最大の壁は習慣を変えること。これまでのやり方にこだわらず、後継者と一緒に経営の仕組みをつくりましょう。

3-1 業績評価指標（KPI）

戦略を現場の言葉にするためには、やるべきことが日常の業務で実行されているかを判断する基準が必要です。その基準となるのが業績評価指標（KPI）です。「一生懸命がんばれ！」では、何をどのようにしたら評価して（褒めて）もらえるのか、社員はわかりません。業績評価指標（KPI）には、次の3つの要素が必要です。

定義：目標を達成するためにどのようなことをやるのか（具体的に）

測定：定性的なことも数値で判断できるようにする

管理：数値化しなければ、良い、悪いの判断ができない（管理できない）

経営者がこれまでやってきたことをもとに「見える化した戦略」を実行するため、後継者と一緒に「業績評価指標（KPI）」を見直すことができれば、「一生懸命がんばれ！」から「この戦略でこの数値を達成するための仕事はこのようにやろう！」という具体的な基準に変わります。

第2節の「戦略の見える化」で示したサンプル企業のバランス・スコアカード（図3）に業績評価指標（KPI）を加えてみると図4のようになります。

人材・組織の「後継者育成」という戦略目標の業績評価指標（KPI）は、現状が「2」目標が「5」となっていますが、これは以下の5段階のように評価基準を決め、定性的なことを評価する方法です。

- 1 財務管理が理解できている、
- 2 財務会計と管理会計（意思決定会計）の違いを説明できる、
- 3 管理会計を理解し活用できる、
- 4 管理会計の視点で戦略を検討できる、
- 5 管理会計を活用し意思決定できる

視点	戦略目標	業績評価指標	現状	目標値
財務	直販売上の確保			
	労働生産性向上		500(千円)	
	営業利益率改善		0.30%	
顧客	〇〇銀行商談会活用	ヒット商品の安定供給		
	* 地域特産品を使った食品	介護施設や病院等へ提案	0件	30件
	* 主要取引先のシェア拡大	食品卸 E 社		
		食品卸 F 社		
業務プロセス	製造工程の内製化	安定した商品供給		
	* 原材料の安定仕入れ			
	* 直販ルート開拓			
人材・組織	人事制度の構築	給与制度を含めた社内体制整備		
	営業社員中途採用	(戦略ではなく課題)		
	後継者育成	財務管理と管理会社による意志決定	2	5

図4 業績評価指標 (KPI) の設定例

顧客の赤書きの部分は事例になかったのですが、仮の戦略として設定しました。また、*印の戦略目標はヒアリングシートから拾い出しました。

図3では、やりたいことはわかりますが、どのようにして財務目標を達成するのかを考えなければ行動にはつながりません。

サンプル企業の場合、地域特産品を使ったオリジナル商品が当社の強味であり、その直販ターゲットをどこにするのかを明確しなければ、戦略の因果関係は成立しません。このように、現状の課題を数値で把握し、目標値を設定することにより、取り組まなければならない「業績評価指標 (KPI)」が明確になります。

3-2 PDCAサイクル

実現可能性の高い戦略と業績評価指標 (KPI) を決めることが Plan (計画) です。Do (実行) は日常の業務として業績評価指標達成のための行動です。小規模企業ができていないことが Check (評価) と Action (改善) です。会議や打ち合わせで C と A を確認し、話し合いをして計画を見直し実行する。それが PDCA サイクルの実践です。これを徹底することにより、戦略を現場の言葉にすることができます。

定期的に会議や打ち合わせを行い、戦略の優劣や業績評価指標 (KPI) のあたりはずれを Check (評価) し Action (改善) する習慣をつけましょう。

3-3 いい経営

『星野佳路と考えるファミリービジネスの教科書』※4で、星野リゾート代表の星野佳路氏は、「いい経営」について、次のように述べています。

「いい経営」の定義はさまざまあると思いますが、私が米国で得た考えは次のようなものです。社員のモチベーションを高く維持し、それが顧客満足、そして高収益につながる仕組みとなり、結果として長期的に維持可能な競争力をつくることのできる経営。経営理論を大事にすることで、そんな好循環を生む強いチームをつくり、支援し、リードするのが「いい経営」である。

これは、「E S(従業員満足)なくしてCS(顧客満足)なし！」であり、働き方改革が求められる現在において、中小企業が目指すべき経営の在り方です。

第1章で述べたことを参考に、「経営の見える化」に取り組み、「いい経営」を目指してください。



※4 発行元：日経BP社、著者：小野田鶴、日経トップリーダー 編集・構成、発行日：2019年11月25日

第2章

会社の磨き上げ（あるべき姿）



第1章では、ローカルベンチマークを活用して「経営の見える化」を進める方法について述べました。第2章では「会社の磨き上げ（あるべき姿）」をする方法について述べていきます。

「経営の見える化」と「会社の磨き上げ」のいずれも、経営者と後継者が一緒に取り組み、その実践は後継者が行い、経営者はそれを支援するという役割に徹するということが事業承継を早めに進めるためのポイントです。

事業承継でいう「会社の磨き上げ」とは、会社の現状をさまざまな観点から調査・把握したうえで、組織・事業等に係る課題を解決し、会社の強みを明確にすることにより、企業としての価値を上げることがをいいます。

ローカルベンチマークの内容をもとに、戦略マップ※5をつくり、自社の「あるべき姿」を考えるという方法もありますが、ここでは国（内閣府）が平成30年度の産業財産権制度問題研究会で作成した「経営デザインシート」をご紹介します。

「経営デザインシート」の目的は、顧客の求める価値を提供できる「価値を生み出す仕組み」を描くこと。管理会計で分析した結果をもとに、目標とする財務数値を達成するために「あるべき姿」を描くという方法もありますが、多様化する顧客のニーズやウォンツに対応することができなければ財務目標に到達できません。

経済産業省の「ローカルベンチマーク」と内閣府の「経営デザインシート」。「あるべき姿」を「財務の視点」から描く方法と「顧客の視点」から描く二つの方法と言えるでしょう。

》 第1節 経営デザインシート

経営デザインシートは、「将来に向けて自社が持続的に成長するために、将来の基幹となる価値創造メカニズム（資源を組み合わせる企業理念に適合する価値を創造する一連の仕組み）をデザインし移行させるためのシート」です。

インターネットで「内閣府 経営デザインシート」と検索すると、記載要領をはじめ、テキストや雛型などの詳細な情報を無料でダウンロードすることができます。

■内閣府ホームページ

https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei_design/

※5 戦略マップとは、取り組むべき経営課題や解決策を整理し、企業が掲げる目標達成のために、整合性のある経営戦略を考えることができるツール

1-1 経営デザインシートの概要

経営デザインシートは、「全社用」「事業用」「事業が一つの企業用」の3つがあり、巻末の参考資料4は、「全社用」の様式です。典型的な記入順序は以下のとおりです。

1. 「自社の目的・特徴」、「経営方針」
2. 「これまで」の価値創造メカニズム
 - ① 価値（提供してきた価値、提供先から得てきたもの）
 - ② 事業ポートフォリオ
 - ③ 主要な資源
 - ④ これまでの外部環境
 - ⑤ 全社課題（弱み）
3. 「これから」の姿へ移行のための戦略（1）
 これからの外部環境
4. 「これから」の価値創造メカニズム
 - ① 価値（提供する価値、提供先から得るもの）
 - ② 事業ポートフォリオ
 - ③ 主要な資源
5. 「これから」の姿への移行のための戦略（2）
 - ① 移行のための課題
 - ② 移行に必要な資源
 - ③ 解決策



経営デザインシートの特徴は、1枚で全体を俯瞰できること、欄が限られているので大切なことしか書けないことです。また、「これまで」と「これから」とあるように時間軸を意識することができます。

専門用語が多く出てきますが、記載要領には、各項目の記入方法について丁寧な説明があります。書けるところから記載することがポイントで、大切なのは「価値を生み出すしくみ」を描くことです。記載要領のほかにも、入門編と応用編に分かれた作成テキストがあるので、参考にするとよいでしょう。

1-2 事業承継における経営デザインシートの活用

経営デザインシートは、企業経営における対話のツールであり、経営者、後継者、幹部と一緒に記入しながら、自社の「あるべき姿」を考えることができます。

事業承継においては、認定支援機関等の第三者を交えて、現経営者が「これまで」を記入し、後継者が「これから」を記入することで移行戦略の話し合いができたり、現経営者が「これまで」と「これから」を記載することで事業承継の必要性を気づかせたり、適切な承継先の検討を促すきっかけになるなど、様々な活用メリットがあります。


》 第2節 経営デザインシートと「戦略マップ」

自社の「あるべき姿」を描くために経営デザインシートを活用すると、「これから」の姿への移行のための戦略を考え、「解決策」を記入するので、漠然としていたことを明確にすることができます。しかし、どのようにして実行するのかという、達成のためのシナリオが必要です。「戦略マップ」は実行に移すためのフレームワークです。「戦略マップ」を作ることにより、戦略の全体像を把握することもできます。

図5は、第1章のローカルベンチマークで事例にしたサンプル企業の戦略を「戦略マップ」にしたものです。戦略の実行可能性（実現性）を検討することができます。

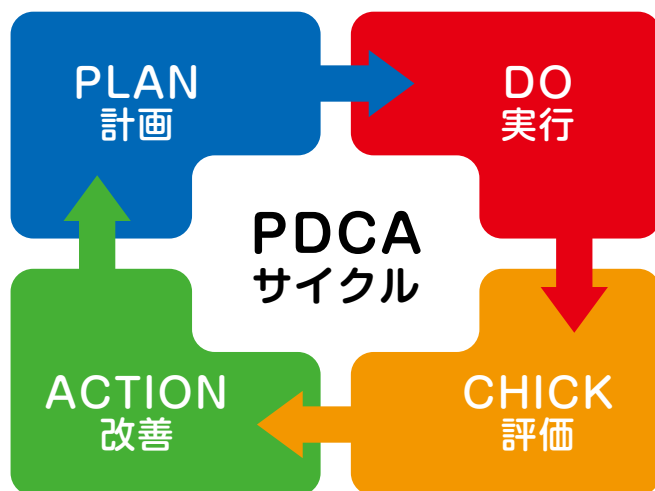
視 点	戦 略 目 標		
財 務	直販売り上げの確保	労働生産性の向上	営業利益率改善
顧 客	〇〇銀行商談会活用	地域特産品を使った商品	主要取引先のシェア拡大
業 務 プロセス	製造工程の内製化	直販ルート開拓	原材料の安定の仕入れ
人 材 と 組 織	人事制度の構築	後継者育成	

図5 戦略マップ

例えば、図5の赤の矢印  のような戦略の筋書きを考えると以下ようになります。

- ① 主要取引先のシェアを拡大するために、
 - ・ 主要取引先はどのような商品・サービスを求めているか
 - ・ 競合他社と比較して当社の優位性は何（品質、サービス、納期等）かを考える。
- ② 製造工程の内製化は、原価率の低減ではなく、主要取引先のシェア拡大を目的に考える。
- ③ 人事制度の構築にあたっては、製造と営業が連携してやることを評価する。
- ④ 以上の結果として、労働生産性が向上する。

このように「戦略マップ」を作成し、戦略の筋書きを考えることで、戦略目標と業績評価指標（KPI）の深耕が可能になります。経営デザインシートで考えた戦略は、実行しなければ全く意味がありません。経営の実行は、戦略目標や業績評価指標（KPI）を定期的に評価することで始まります。PDCAサイクルのC（評価）とA（改善）が重要です。



》 第3節 経営力向上計画を活用した会社の磨き上げ

中小企業・小規模事業者や中堅企業は、経営力向上のための人材育成や財務管理、設備投資等の取り組みを記載した「経営力向上計画」を事業所管大臣に申請し、認定を受けることにより中小企業経営強化税制（即時償却等）や各種金融支援が受けられます。詳細については、平成30年度の戦略的経営展開マニュアルで紹介していますのでご覧ください。

ここで強調したいのは、中小企業経営強化税制や各種金融支援を受けるために経営力向上計画の認定を受けるのではなく、「会社を磨き上げる」ために経営力向上計画を作成して、各種施策を利用することが大事ということです。

現経営者が元気なうちに、ローカルベンチマークで会社の健康診断をして、経営デザインシートで「あるべき姿」を確認し、「経営力向上計画」に取り組むべきです。

「事業承継対策＝事業承継の特例活用」と考えられがちですが、「経営の見える化」と「会社の磨き上げ」そのものが事業承継対策です。

また、後継者不在企業の第三の選択肢として、M&Aが有効な手段として市民権を得ていますが、その一方で、一部の仲介事業者の動きをみると会社を不動産のように考えているケースも見受けられます。会社は不動産ではなく、経営者や従業員とともにあるものです。経営力向上計画の実行は後継者が中心となり、現経営者はその実行を支援する。その延長線上に、経営力向上計画の制度活用やM&Aという手段があるのではないのでしょうか。



事業承継は、第1章で示した「経営の見える化」と第2章で示した「会社の磨き上げ」を、経営者と後継者が時間をかけて行うことでスムーズに実行されますが、何を誰に引き継ぐかによって取り組む内容が異なります。誰に引き継ぐかで分類したのが図6ですが、事業承継とは、何を承継するのでしょうか？

第3章では、何を承継するのか述べた上で、実施手順を示します。

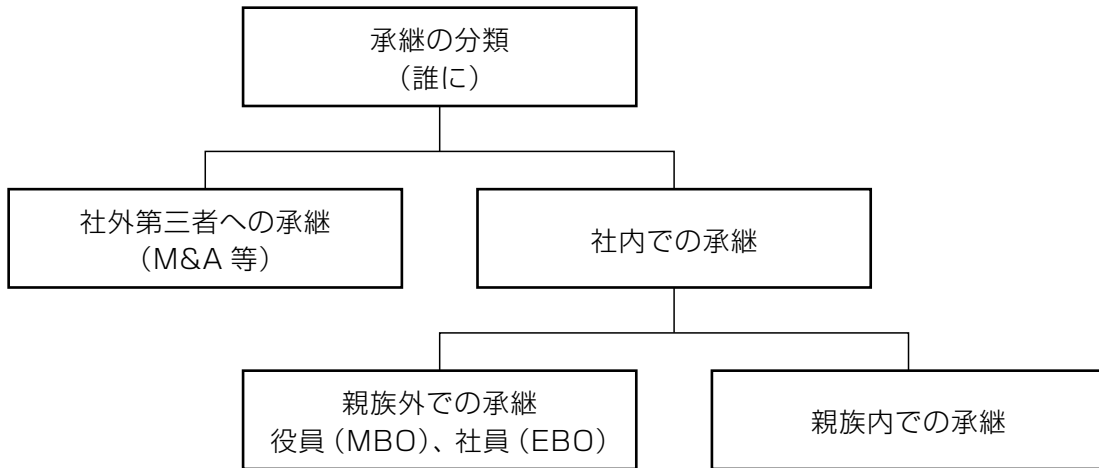


図6 事業承継の分類

第1節 「何を」承継するのか

会社の代表者が交代するだけでは、実質的な事業承継とは言えません。実質的な事業承継とは「経営権（支配権とも言えます）」を渡すことです。実質的に支配権を持つオーナーが交代することが本当の「経営のバトンタッチ」と言えます。

承継する対象は、お金や自社株、事業用の固定資産だけではなく、知的資産と呼ばれる、目に見えない資産も含まれます。事業承継支援を行う場合、事業者の「知的資産」にも目を配ることが必要です。知的資産は企業の競争力の源泉になります。

人の承継	資産の承継
① 経営権（支配権としての株式） ② 代表権 ③ 組織	① 株式（財産価値としての株式） ② 事業用資産（設備・不動産等） ③ 資金（負債）
知的資産の承継	
① 経営理念 ④ 経営者の信用 ⑦ 知的財産権（特許等）	② 従業員の技術、技能 ⑤ 取引先との人脈 ⑧ 認可許可 ③ ノウハウ ⑥ 顧客情報 等

また、引き継いだ会社の支配権を行使できるかどうかは、後継者が取得した株式の議決権の割合によって異なります。後継者が自らの経営を安定させるには最低でも過半数、株主総会の特別決議に対して拒否権を発動されないようにするには、3分の2以上の議決権が必要です。

》 第2節 実行

事業承継は「経営の見える化」と「会社の磨き上げ」の過程で行われるもので、改めて事業承継計画を作成し実行のための施策を考えるものではありません。しかし、中小企業のほとんどが同族企業（ファミリービジネス）ということに注意する必要があります。経営に関わり、株式を保有しているのは創業経営者の家族や親族が中心です。

そのため、事業承継の実行に当たって、真っ先に留意しなければならないのは、株式の移転と経営者個人の相続対策です。事業承継の特例を活用して株式の移転を検討するのは、その後と考えることが大切です。

2-1 事業承継の実施手順

事業承継には、広義の取り組みと狭義の取り組みがあります。事業承継は、早めの取り組みが肝心とよく言われますが、それはなぜでしょうか。下表の「広義の取組」を見ると、1の企業価値向上から4の事業承継特例活用まで、取り組み内容は幅広く、少なくとも5～7年かかるということがわかるでしょう。「実行（やる!）」という意思決定が事業承継の始まりです。

事業承継計画／**広義**の取組

項目	取組	誰が
1 企業価値向上 (会社の内容を良くする)	<ul style="list-style-type: none"> ・ローカルベンチマーク（会社の健康診断） ・経営デザインシート作成（「あるべき姿」を描く） ・経営力向上計画の作成 	経営者と後継者
2 事業を引き継ぐ	<ul style="list-style-type: none"> ・経営力向上計画の実行 	後継者中心・経営者支援
3 事業承継計画（ 狭義 ）	<ul style="list-style-type: none"> ・個人の相続対策 ・事業承継計画（株式移転） 	経営者
4 事業承継特例活用	<ul style="list-style-type: none"> ・承認申請書作成・贈与実行 ・認定申請・税務申告 ・年次報告 ・継続届け出書提出 	現経営者 現経営者 後継者 後継者

》第3節 事業承継の支援体制

小規模・零細企業の場合、自社だけで事業承継に取り組むことは困難な場合が多いでしょう。事業承継に関する専門的なアドバイスを受けたい場合は、日ごろの経営相談や税務申告の相談などでサポートを受けている商工会・商工会議所などの商工団体、金融機関、顧問の税理士・弁護士・公認会計士などが身近な相談先といえます。

公的な支援機関としては、事業承継に関する相談対応を行っている「事業引継ぎ支援センター」、総合的なアドバイスを受けられる「よろず支援拠点」があります。

《全般的な相談》

◆青森県事業承継ネットワーク事務局

青森市新町2-4-1 青森県共同ビル7階（公財）21あおもり産業総合支援センター内
電話番号 017-732-3530 FAX 番号 017-721-2514

◆各地の商工会議所・商工会

《専門的な相談》

◆経営承継円滑化法・金融支援に係る特例措置

青森県 地域産業課 創業支援グループ 電話番号 017-734-9374

◆事業の引継ぎ

青森県事業引継ぎ支援センター（（公財）21あおもり産業総合支援センター内）
電話番号 017-723-1040

◆事業承継に必要な融資や信用保証制度

青森県信用保証協会 電話番号 017-723-1356

◆中小企業組合・組合員の事業承継

青森県中小企業団体中央会 電話番号 017-777-2325

◆経営承継円滑化法による金融支援等

日本政策金融公庫 電話番号 0120-154-505

◆事業の「見える化」「磨き上げ」

青森県よろず支援拠点（（公財）21あおもり産業総合支援センター内）
電話番号 017-721-3787

◆事業の立て直し

青森県中小企業再生支援協議会（（公財）21あおもり産業総合支援センター内）
電話番号 017-723-1021
青森県経営改善支援センター（（公財）21あおもり産業総合支援センター内）
電話番号 017-723-1024

第4章

事例紹介 ～高砂食品株式会社～



》 企業概要

企業名	高砂食品株式会社	代表者 職・氏名	代表取締役社長 草刈 保昌
所在地	青森県平川市日沼富田 36	業 種	めん類製造業
TEL	0172-57-5225	F A X	0172-57-5256
URL	https://www.takasago-mejya.net		
創業年	1907年（明治40年）	設立年月	1965年1月
資本金	81,000千円	従業員数	80名

うどん・そば・ラーメン等の生麺・ゆで麺を中心に製造しており、製品アイテム数は100種類以上。ラーメン用スープやめんつゆ、天ぷらなどの具材も自前で製造しています。県内外に販路を築き、青森県産の素材にこだわった特徴ある商品を販売しています。



》 主な製品



》 経営理念

全従業員の物心両面の幸福を追求し、お客様の要求を満たし、地域社会に貢献する。

》 ミッション

上質を追求し、日本中に高砂の麺を広げる。

》 ビジョン

日本一の製麺会社を目指す。

》 事業承継にあたって留意した点

後継者が安定的に経営していけるよう、自社株式の承継※6に留意しました。

また、事業承継後は、毎期、経営計画書を策定し、経営理念・ミッション・ビジョンや行動指針、中期事業計画、長期事業構想等の基本方針と個別方針を掲げて、従業員や株主、銀行等と共有しています。

》 目指している将来像（あるべき姿）

当社の販売先は、一部東北エリアもありますが、県内のスーパーが主体です。しかし、今後の人口減少社会を踏まえると、首都圏にも目を向ける必要があります。そこで、「日本一の製麺会社を目指す」というビジョンを掲げ、首都圏をターゲットに営業活動を始めました。その結果、首都圏のスーパーマーケットチェーンや高級スーパーと取引できるようになりました。今年1月には、東京営業所を開設しています。

》 上記を実現するための経営課題と課題解決に向けた取り組み

当社の現状はまだまだ家業。家業から企業へと成長していくため、組織体制の整備や生産性向上、ブランド戦略などに取り組んでいます。具体的には、生産性向上については、工場の現場改善やグループウェアの導入による情報共有・業務改善、ブランド戦略については、首都圏をターゲットとした新商品開発やホームページの見直しなどです。

》 これから事業承継する方へのアドバイス

事業承継してすぐは、先代が築いた商品やサービスを元に事業展開できますが、しばらくすると、自分で新たに商品・サービスを開発していかなければならない事態に直面します。そして、当然のことながら、これは自分一人では達成できません。こういった時にも、幹部が参画して策定する経営計画書は有効な手段であると思います。

》 今後の抱負など

従業員の満足を高めてはじめてお客様の満足を満たすことができるので、経営理念は「全従業員の物心両面の幸福」から始まります。物心共に満たされると、従業員はここ（青森県）で結婚して、家を建てるようになります。離職防止だけでなく、人口流出にも歯止めがかかるわけです。日本一の製麺会社を目指し、地域社会に貢献していきたいと考えています。

※6 16 ページのとおり、後継者に自社株を承継する場合は、株主総会で重要事項を決議するために必要な3分の2以上の議決権の確保が目安



未来につなげる事業承継

～経営の見える化と会社の磨き上げ～

発行 / 令和2年3月

発行者 / 青森県

問合せ先 / 青森県商工労働部地域産業課

(委託先: (一社) 青森県中小企業診断協会)

〒030-8570 青森県青森市長島 1-1-1

TEL.017-734-9373

※この印刷物は900部印刷し、印刷経費は一部あたり262.9円です。