

## 【参考】事業承継トラブルチェックリスト

社長と後継者 (後継者候補)の関係	社長と後継者の間に心理的な距離がある
	必要なとき以外、コミュニケーションをとる機会があまりない
	コミュニケーションは必要事項が中心で、互いの私的な話や雑談はあまりない
後継準備	社長は可能な限り現役でいたいという気持ち強い
	社長は後継者に対して、「経営者の資質がまだまだ不十分」という気持ち強い
	後継者はいるが、営業一筋など業務経験に偏りがある
次世代経営体制整備	役員に親族がいる、または番頭が親族である
	役員と後継者との間に心理的な距離がある
	次世代役員／幹部候補の構想が明確でなく、人材確保・育成の取り組みも不十分
経営実務	経営理念やビジョン、中長期的な経営の方向性が見える形になっていない
	かつての成功体験に基づいた社長独自の経営ポリシーがある
	書類や伝票に残らない口頭でのやりとりが多い
組織マネジメント方法	社長は業務の仕組みというより、カリスマ性で組織を引っ張っていくタイプだ
	社長は決裁権限や稟議制度などのルールを整備するよりも、自ら指示を出していくタイプだ
	社長は管理会計やITに頼らず、自らの経験・勘で判断していくタイプだ

※上記のようなオーナー企業が経営承継トラブルに見舞われやすい？

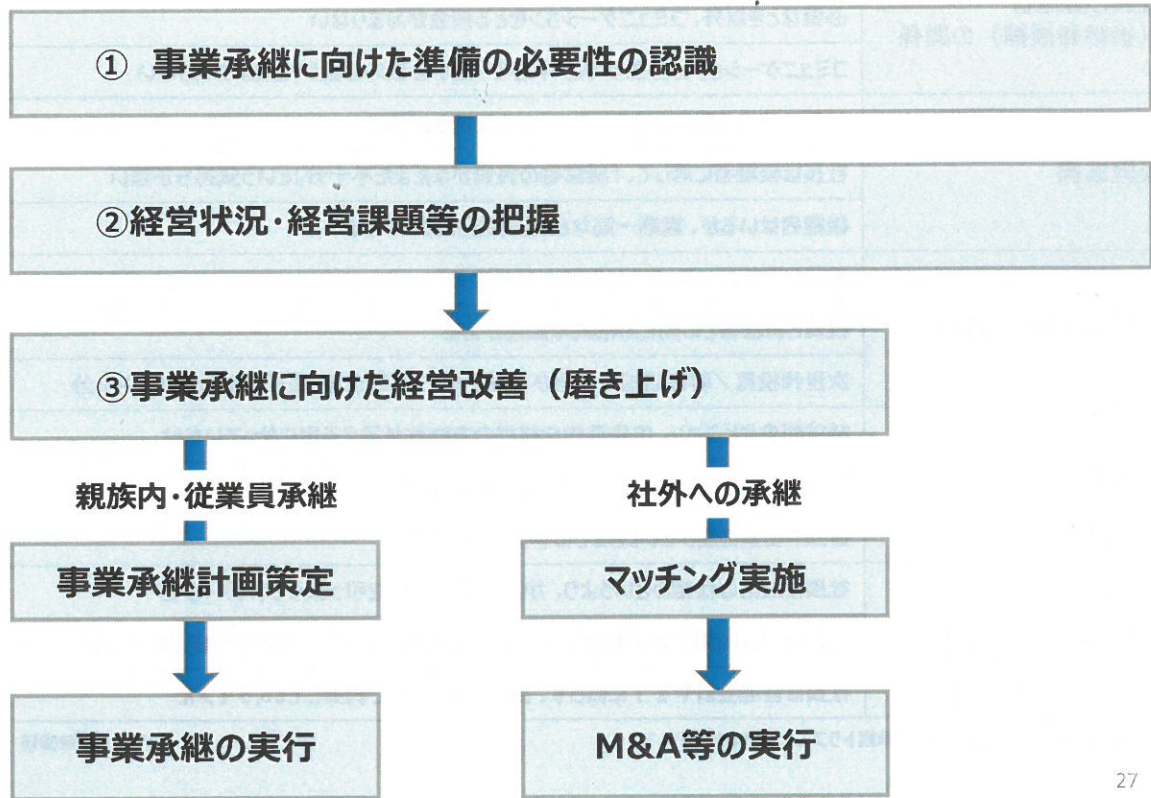
出所：みずほ総研

25

## 事業承継の準備

# 事業承継を実行するまでのステップ

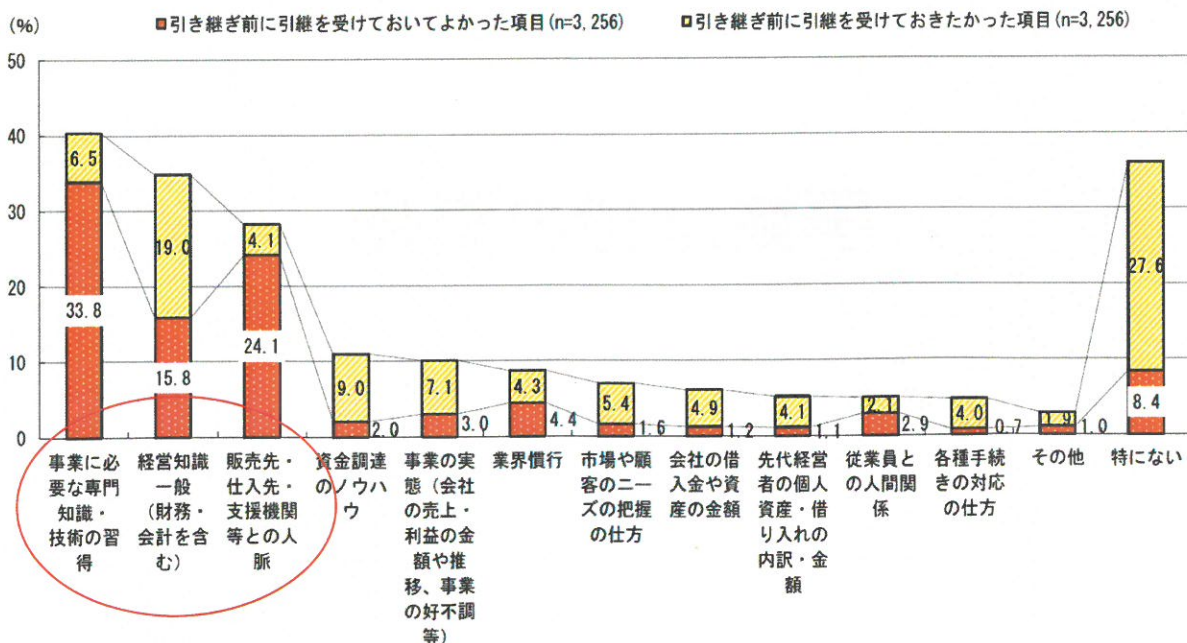
事業承継ガイドラインより



27

## 承継の際、必要な引継ぎ項目

現経営者が先代経営者から事業承継をする際に、重要と考える引継ぎ項目



資料：中小企業庁委託「小規模事業者の事業活動の実態把握調査」（2015年1月、（株）日本アプライドリサーチ研究所）

（注）本設問は複数回答であるが、本図では「引き継ぎ前に引継を受けておいてよかった項目」、「引き継ぎ前に引継を受けておきたかった項目」とも回答の上位1位を集計している。

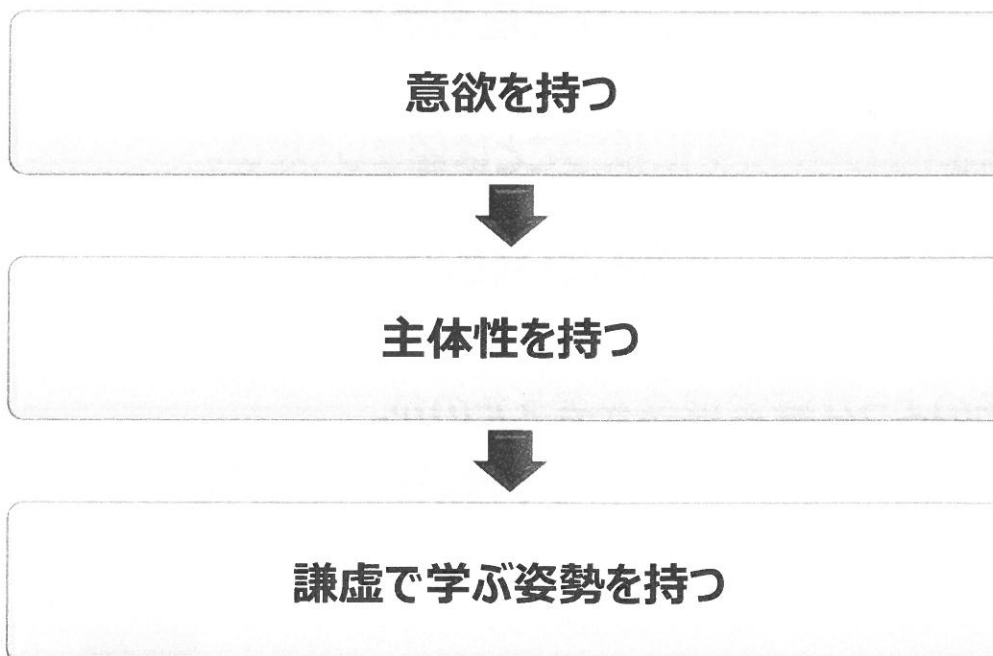
28

# 想定される後継能力

- ① 経営者としての心構え
- ② 経営理念・ビジョンを生み出す力
- ③ 数字を理解する力
- ④ 地図を描く力
- ⑤ 人間関係を築く力
- ⑥ リスクに対処する力

29

## ① 経営者としての心構え



30

## ② 経営理念・ビジョンを生み出す力

### 経営理念とは

企業の個々の活動方針のもととなる基本的な考え方

企業内部では、社員の行動指針となり企業の一員としての自尊心を高めようとする。

社会に対しては、企業のイメージをアピールするねらいもある。

31

### 先代からの経営理念を自分なりに噛み砕く

後継者の場合、先代からの経営理念がある場合が多い。

- そのまま何も考えずに使うことは望ましくない。
- じっくり自分なりに咀嚼していくことが大切。
- なぜそのような経営理念を考えたのか、  
その背景やプロセスを知る。



32

### ③数字を理解する力

- ◆ 数字が読めない社長は会社を破綻させる
- ◆ 小さな問題を事前に発見できる

## 会社の数字 = 羅針盤



進むべき方向が見える

今いくら利益がでているのか、あるいは赤字なのかを知っておく必要がある

37

### ③数字を理解する力

- ◆ 小さな問題を事前に発見できる

数字を見ることができなければ、具合が悪ところが分からず、後々手遅れの事態を招くことになる。

財務知識があれば、会社の小さな変化を察知することが可能

数字を見ていても売上は上がらないし、経営は数字がすべてではないが、だからと言って、数字が読めなくていい理由にはならない。

38

## 赤字はなぜいけないのか？

赤字とは入りより出が多いということ



赤字が続くとドンドンお金が減っていく



借金



借金が膨らむと、  
いつかは・・・

39

## 赤字はなぜいけないのか？

1円でも赤字は出してはいけない



赤字は資金が減ることを意味する = 倒産

赤字は経営者の責任

☞ 会社は経営者が決定したようにしかない



40

# 決算について

損益計算書は経営者の『見解』= 希望的観測

発生主義、実現主義

5億円で仕入れた商品を10億円で販売した。  
5億円儲かる（見込）。

売掛金 10億円                  売上10億円

貸借対照表は『現実』= 残高

41

## ④ 地図を描く力

- ◆ 自社の商品やサービスをどうやって顧客に届けるか



地図を描く力 = マーケティング

マーケティングとは

マーケティング = 売れる仕組み作り

∴ 地図を描く力 = 

42

# マーケティングの4 Pを理解する

## マーケティングの4 P

Product	製品・サービス
Price	価格
Place	場所、流通
Promotion	広告宣伝、販売促進

Product	何を売なのか、どのようなサービスを提供するのか
Price	いくらで売なのか
Place	どこで売なのか、商流をどのように決めるのか
Promotion	顧客にどうやって知ってもらうか

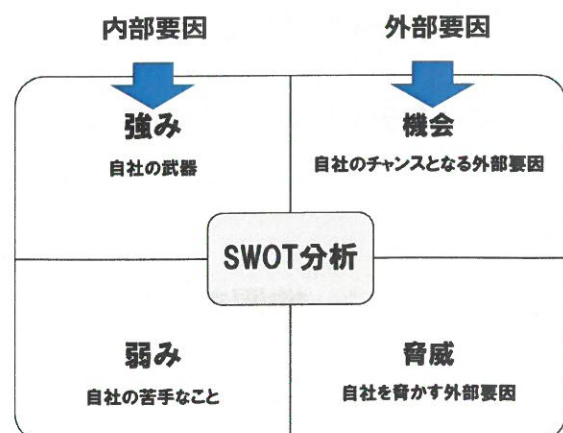
43

# 正しい経営は正しい自社把握から

◇ まずは自社のことをよく知ることから始める

➤ SWOT分析で自社の現状を把握する

S=Strength	強み
W=Weakness	弱み
O=Opportunity	機会
T=Threat	脅威



44



# 例

**強み・弱みは自社の内部環境**  
**機会・脅威は自社の外部環境**

内部環境	外部環境
<b>S</b> 強み Strength  美容用品を長年開発しており、 質の良い美容用品を安価で届けられる。	<b>O</b> 機会 Opportunity  美容院の出店数は年々増加しており、 需要が高い、また男性の美意識が向 上している。
<b>W</b> 弱み Weakness  美容院経営のノウハウがない。	<b>T</b> 脅威 Threat  美容師の人材不足、大手美容用品 メーカーが次々と参入。

45

## 我が社の商流

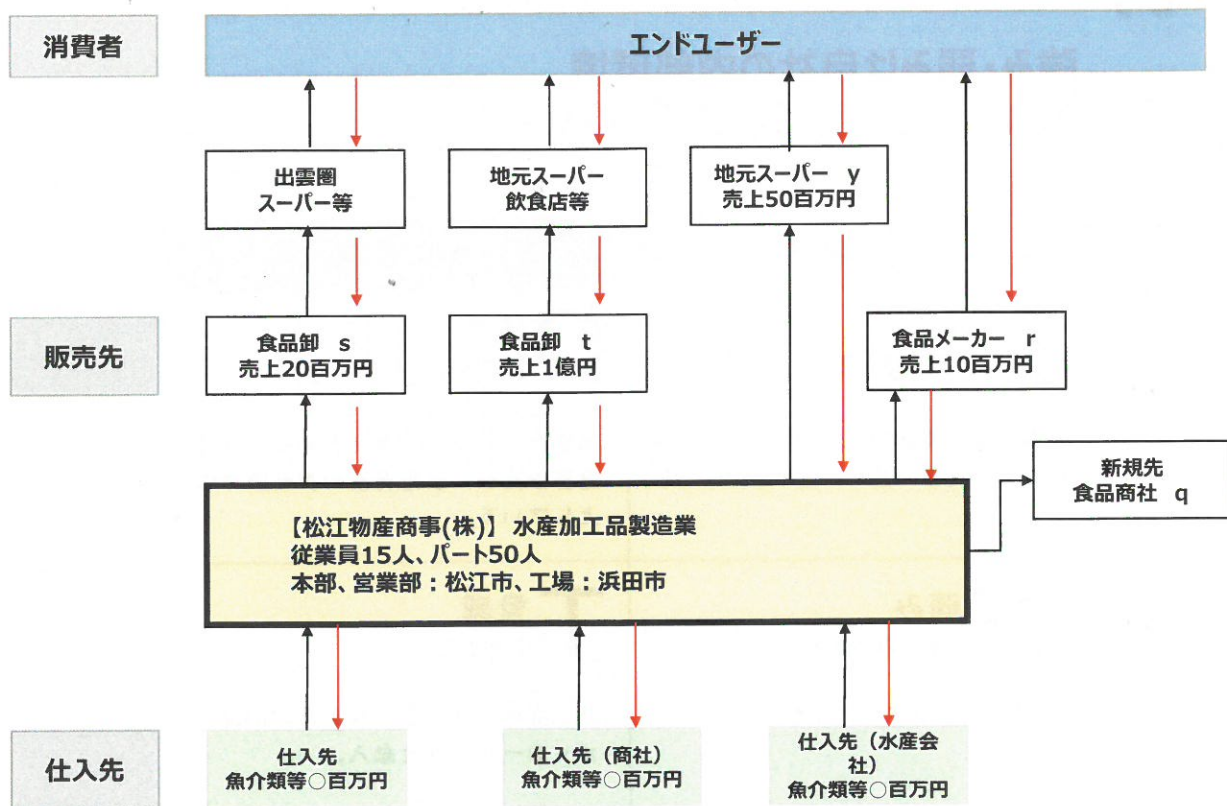
### 商流とは

「商的流通」や「取引流通」とも呼ばれ、売買などによって、商品の所有権が移  
転していく流れ

生産物（商品）が生産者から消費者に流通する過程における所有権・金銭・  
情報などの流れのことを指す。

- ・商流とは受発注の流れ
- ・金流とは文字通りお金の流れ
- ・物流とは商品自体の物理的な流れ

46



47

## ⑤ 人間関係を作る力

- ◇ 後継者には、円滑な人間関係を作る力が求められる
  - 一人で、先代が築いた組織の中に入っていかなければならない。
- ◇ 円滑な人間関係を作るためには、正しい自己理解が不可欠
  - 自分と他人は違うことを理解すること。
- ◇ 聴く姿勢が重要
  - 話すより聴く方が大切

48

# うまく話を聴くテクニック

(1) 誰よりも聴き上手になろう

自分の話を聴こうとしない人に、大事な話ができるだろうか？



相手の話の腰を折らず、興味深く聴く。

続きを聴きたいという姿勢を見せ、相手が話す内容に耳を傾ける。

(2) 聴き方の工夫 (傾聴・敬聴・楽聴)

興味を持って聴いていることが示されれば、相手も心を開く

## 聴き方の工夫

**聞く** = 聞こえてくる。物音や人の話を耳でとらえて受け入れる。

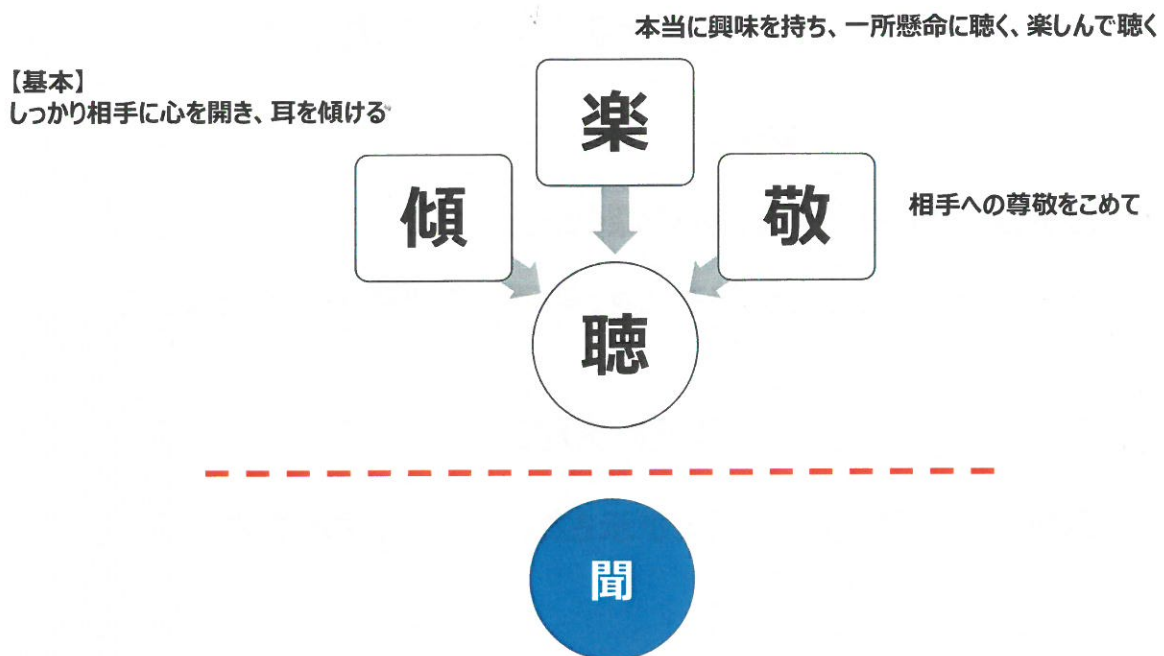
**聴く** = 耳を傾けて聴く。聴こうという意志がある。

**傾聴** = 耳と心を傾けて熱心に聴く。

**敬聴** = 尊敬をこめて聴く。「教えてください。学ばせてください。」

**楽聴** = 楽しんで聴く。  
好奇心をもって聴く。「興味があるから聴かせてください。」

# 本音が出るのは、安心して話しているとき



## ⑥ リスクに対処する力

◇ 会社には様々なリスクがある

最大のリスク

倒産

社内のリスク

雇用リスク

従業員不祥事

情報漏洩

社外のリスク

株主とのトラブル

ユーザーとのトラブル

取引先、債権者とのトラブル

知的財産に関するトラブル

反社会的勢力とのトラブル

どのようなリスクがあるかを認識する



リスクマネジメント

一般的に組織や企業が経営を行なう中で、想定される内外の様々なリスクを適切に管理する経営管理手法

# まとめ

## ① 経営者としての心構え

意欲を持つ、主体性を持つ 謙虚で学ぶ姿勢を持つ

## ② 経営理念・ビジョンを生み出す力

どんな会社になりたいのか、理想の会社像を自分なりの言葉で表現

## ③ 数字を理解する力

数字の読めない社長は会社を潰す

## ④ 地図を描く力

我が社のビジネスをよく見てみよう

## ⑤ 人間関係を築く力

社内外において円滑な人間関係を構築し、維持していく

## ⑥ リスクに対処する力

不祥事や事故、いわれのないクレームなど、起こりうるリスクをコントロール

57

# 事業承継計画対策の進め方

