

第 1 回

会社を未来につなげる 10年先の会社を考えよう

平成29年5月13日(土)



ひょうご税理士法人

代表社員税理士
公認会計士
代表社員行政書士

妹尾 芳郎

はじめに①

最近の動き

金 融 庁	H26.10 H28. 5 H28. 5 H28. 9	地域金融機関による事業性評価 企業ヒアリングアンケート調査結果 企業ヒアリングを踏まえた地域銀行との対話 金融仲介機能の55のベンチマーク
経済産業省	H25.12 H27. 4 H28. 3 H28. 7	地域金融機関と連携した知的資産経営の推進について 地域経済分析システム(RESAS：リーサス)の提供開始 ローカルベンチマーク 中小企業等経営強化法の施行、経営力向上計画の策定
中小企業庁	H26. 2 H27. 9 H28.12 H29. 3 H29. 4 H29. 5	経営者保証に関するガイドライン適用開始 事業引継ガイドブック 事業承継ガイドラインの改定 会社を未来につなげる10年先の会社を考えよう 事業承継マニュアル 事業承継補助金
中小企業基盤整備機構	H24. 5	事業価値を高める経営レポート(知的資産経営)

はじめに②

1. 事業承継の目的

- 事業の継続ならびに成長・発展が目的である
経営者個人の財産の保全ではない

2. 事業承継の取り組み方

- 企業規模により取り組み方が異なる
大企業かつ中規模企業か小規模企業かで
違う取り組みが必要
- 経営者ならびに後継者の立場により取り組み
方が異なる
経営者は創業者か2代目か、後継者は子供か
従業員か外部かで違う取り組み方が必要

はじめに③

3. 事業承継ガイドライン(平成28年12月5日に公表)の活用

- ① 事業承継に向けた早期取り組みの重要性
(事業承継診断の実施)
- ② 事業承継に向けて踏むべき5つのステップ
- ③ 地域における事業承継支援体制の強化の必要性

4.

- ① ローカルベンチマーク
- ② 事業性評価
- ③ 金融仲介機能のベンチマークを活用した金融機関
の事業承継に対する取り組みの必要性



知的資産経営＋中長期経営計画＋事業承継計画の策定

はじめに④

5. 事業承継(事業性評価・ローカルベンチマークを含む)を通して担当する取引先との**対話力**を強化し、
「取引先がなぜ市場・顧客に選ばれているのか」の
目利き力を養う

会社を未来につなげる10年先の会社を考えよう

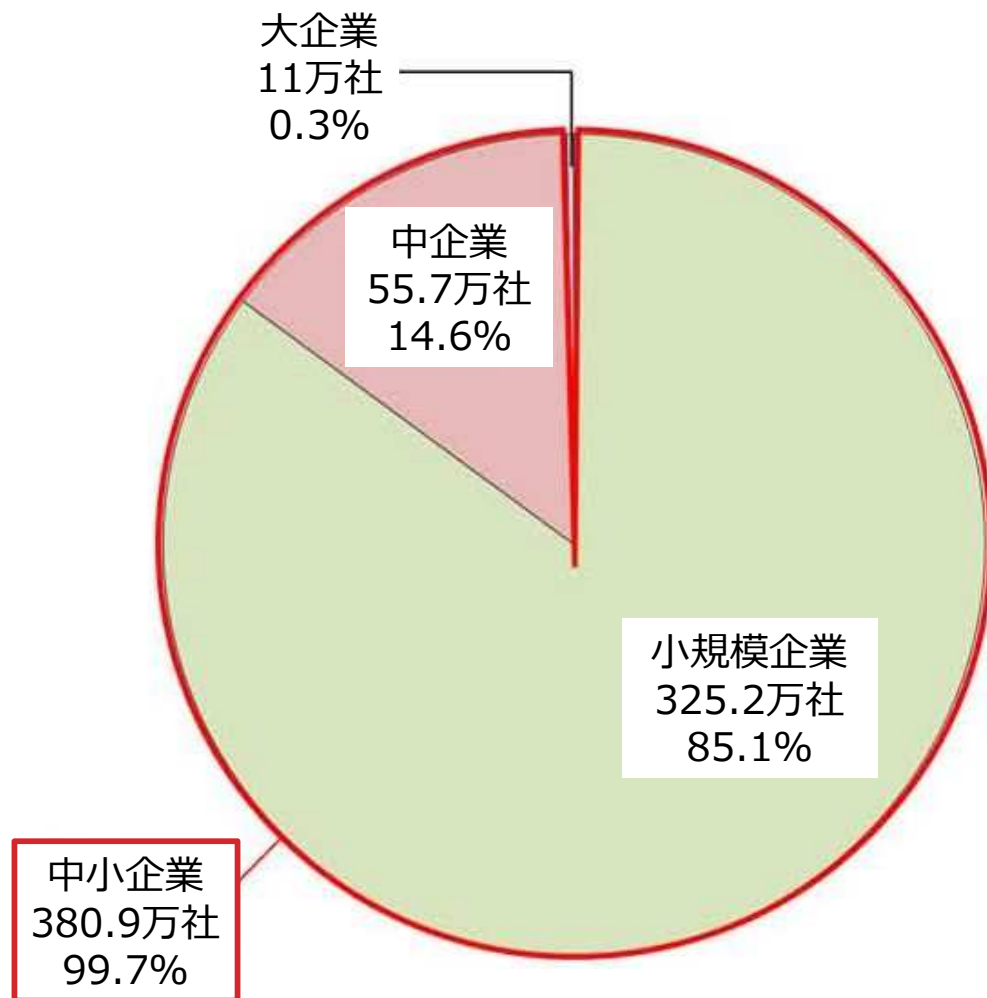


第1章 事業承継の重要性

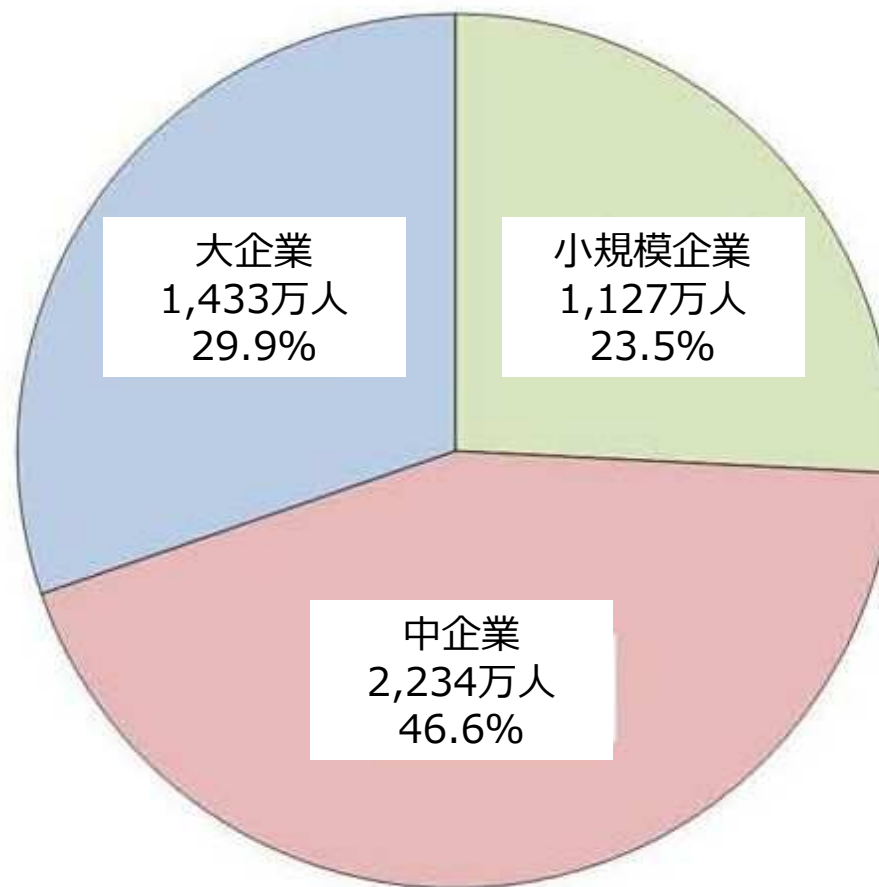
1. 中小企業の事業承継を取り巻く現状

(1) 中小企業の重要性

図表1：企業数の内訳¹



図表2：従業員数の内訳²



企業数の推移

○この15年間で約100万社減少。リーマンショック後に急減したが、直近の2年間は減少ペースが緩やかに。



(出典) 総務省「経済センサス-基礎調査」「事業所・企業統計調査」総務省・経済産業省「平成24年経済センサス-活動調査」

(注) 1. 企業数 = 会社数 + 個人事業所 (単独事業所及び本所・本社・本店事業所) 数とする。

2. 2009年、2014年経済センサス基礎調査の調査時点は7月1日であり、2012年経済センサス活動調査の調査時点は2月1日である。

3. 経済センサスでは、商業・法人登記等の行政記録を活用して、事業所・企業の捕捉範囲を拡大しており、本社等の事業主が支所等の情報も一括して報告する本社等一括調査を導入しているため、「事業所・企業統計調査」による結果と単純に比較することは適切ではない。

(2) 中小企業の現状と経営者の高齢化

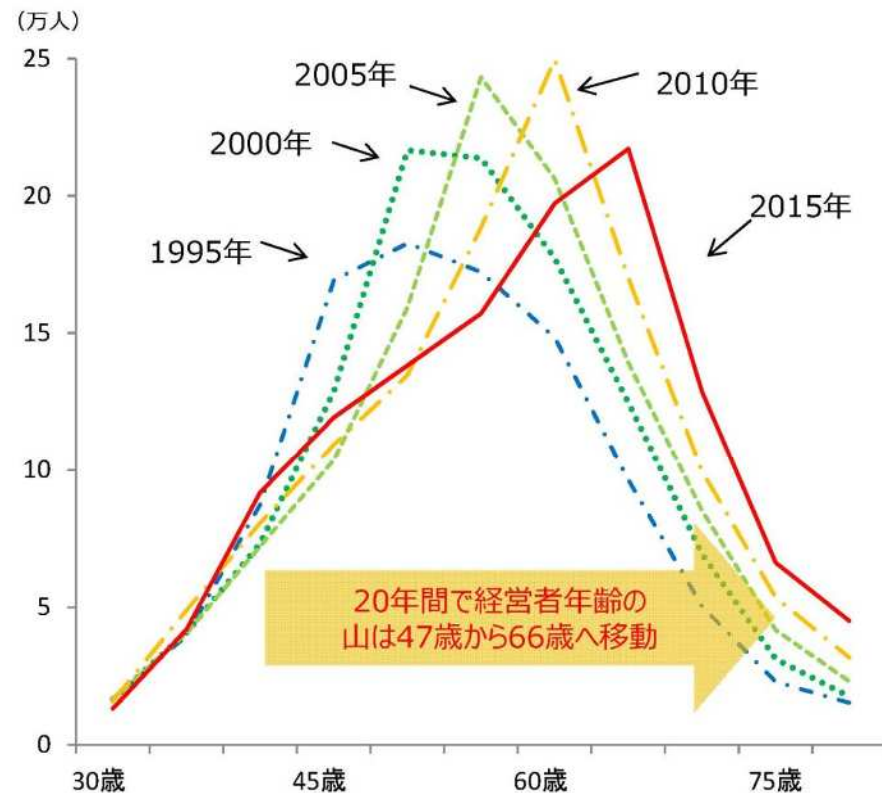
図表 3：経営者の平均年齢と交代率⁴



2020年頃に団塊経営者の大量引退期が到来

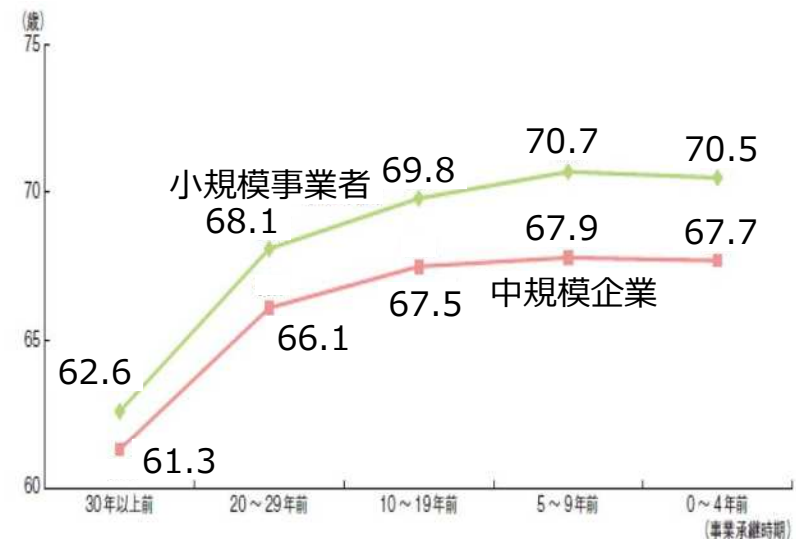
- 中小企業経営者の年齢のピークは66歳に。(図1)
- 直近の経営者の平均引退年齢は、中規模企業で67.7歳、小規模事業者では70.5歳となっている。(図2)
- ⇒ **2020年頃に数十万の団塊経営者が引退時期にさしかかる。**

図1 中小企業の経営者年齢の分布（年代別）



〔出典〕中小企業庁委託「中小企業の成長と投資行動に関するアンケート調査」(2015年12月、株式会社帝国データバンク)、
(株)帝国データバンク「COSMOS1企業単独財務ファイル」、「COSMOS2企業概要ファイル」再編加工

図2 経営者の平均引退年齢の推移



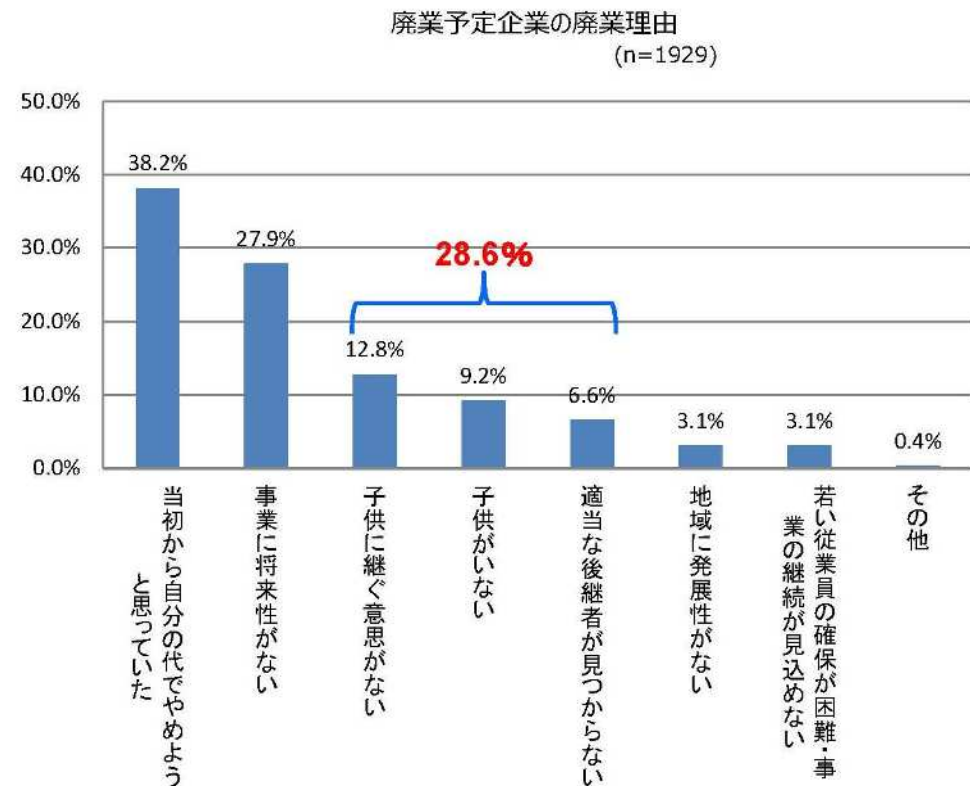
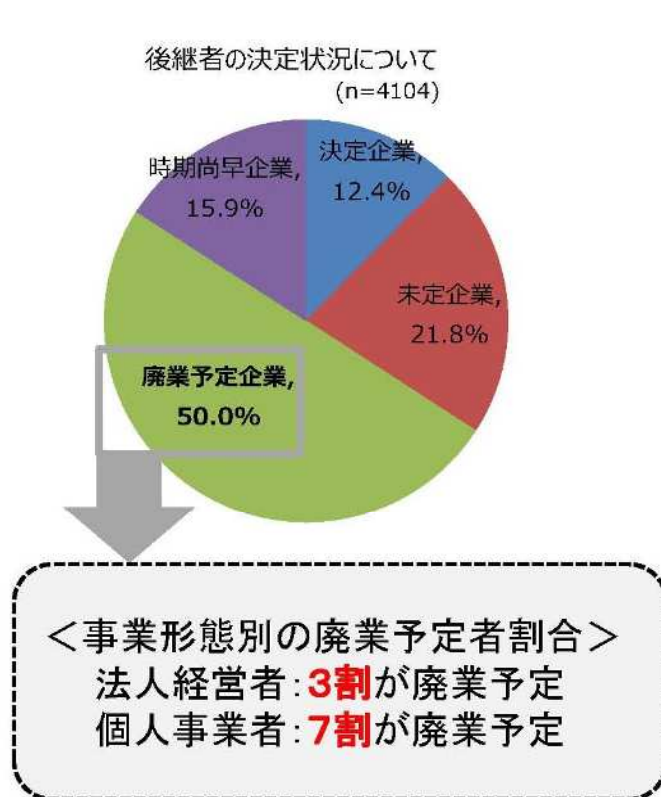
〔出典〕中小企業庁委託「中小企業の事業承継に関するアンケート調査」
(2012年11月、(株)野村総合研究所)

(3) 中小企業における事業承継の現状

① 後継者確保の困難化

後継者難による廃業の可能性

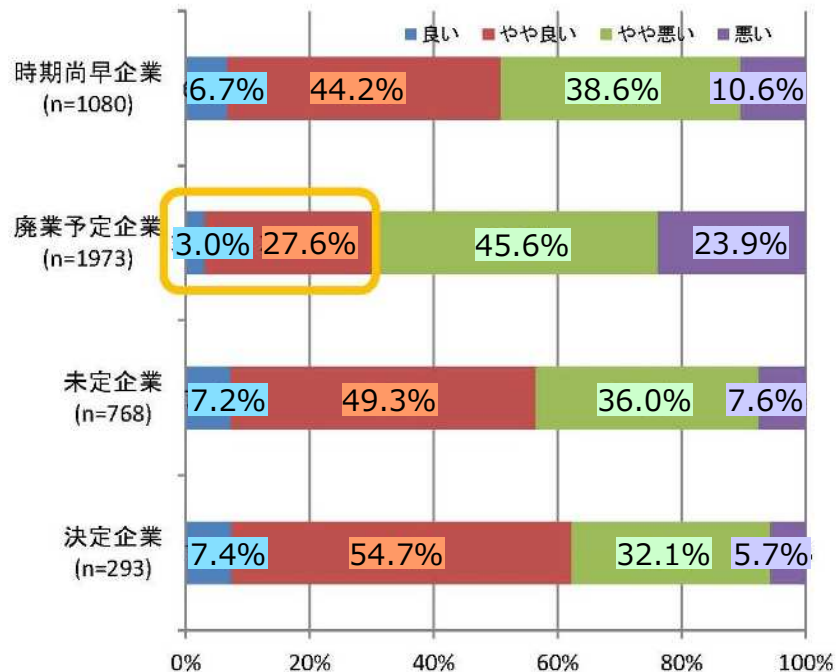
- 60歳以上の経営者のうち、50%超が廃業を予定しており、特に個人事業者においては、約7割が「自分の代で事業をやめるつもりである」と回答している。
- 廃業の理由としては、「当初から自分の代でやめようと思っていた」が38.2%で最も多く、「事業に将来性がない」が27.9%で続く。また、「子供に継ぐ意思がない」、「子供がいない」、「適当な後継者が見つからない」との後継者難を理由とする廃業が合計で28.6%を占めている。



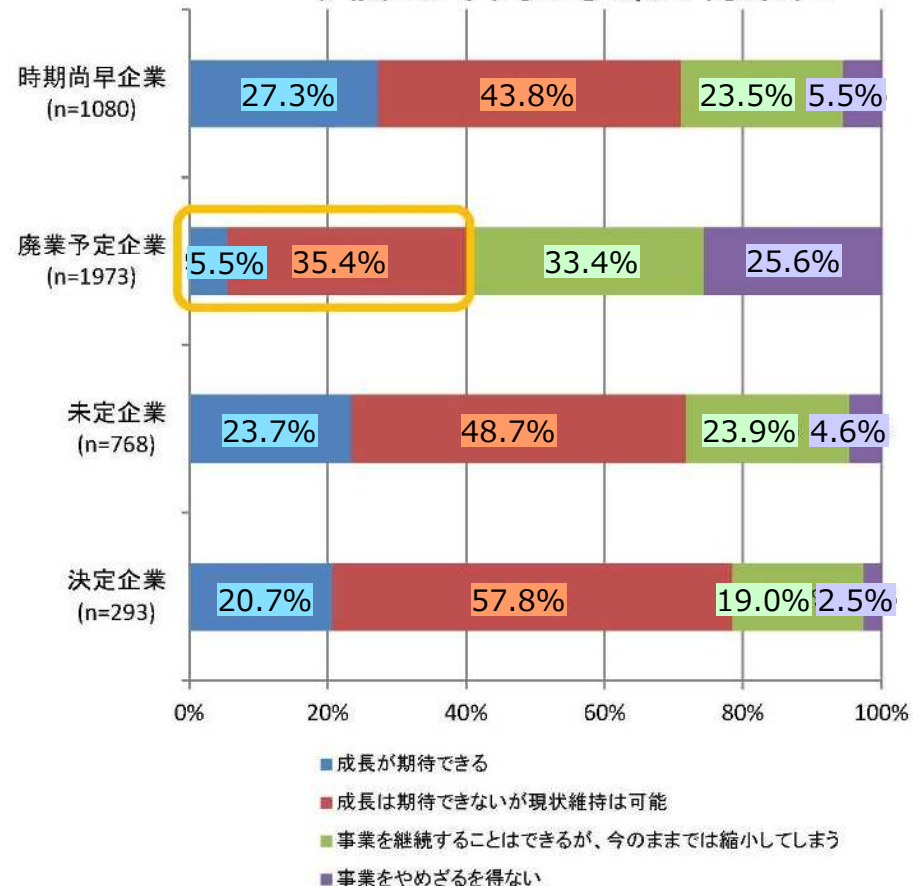
廃業予定企業の中にも好業績企業が存在

- 廃業予定企業であっても、3割の経営者が、同業他社よりも良い業績を上げていると回答し、今後10年間の将来性についても4割の経営者が少なくとも現状維持は可能と回答している。
- 事業者が事業承継を選択しない場合には、上記のような企業もそのまま廃業する可能性が高く、それにより当該企業が維持している雇用や技術、ノウハウが失われてしまう可能性が高い。

同業他社と比べた業績



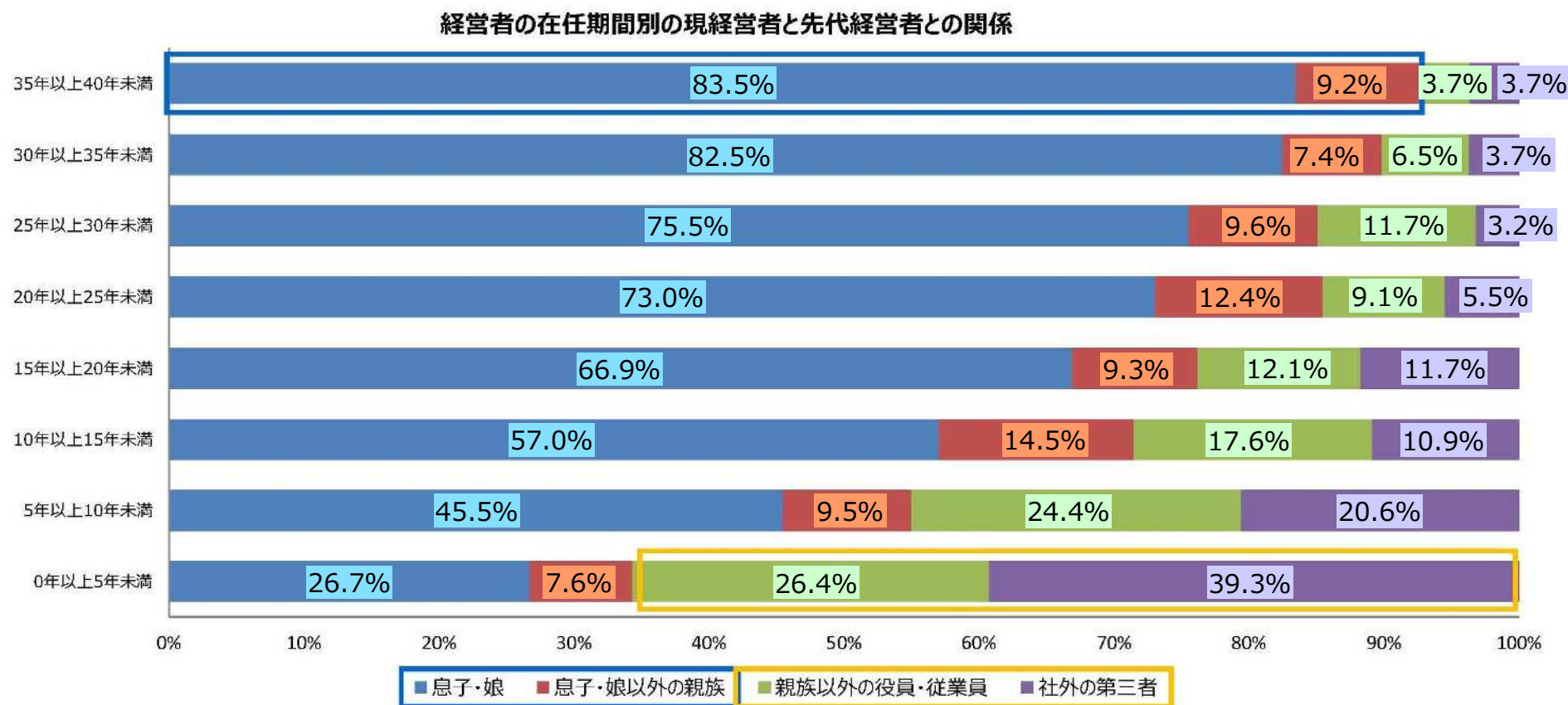
今後10年間の事業の将来性



② 親族外承継の増大

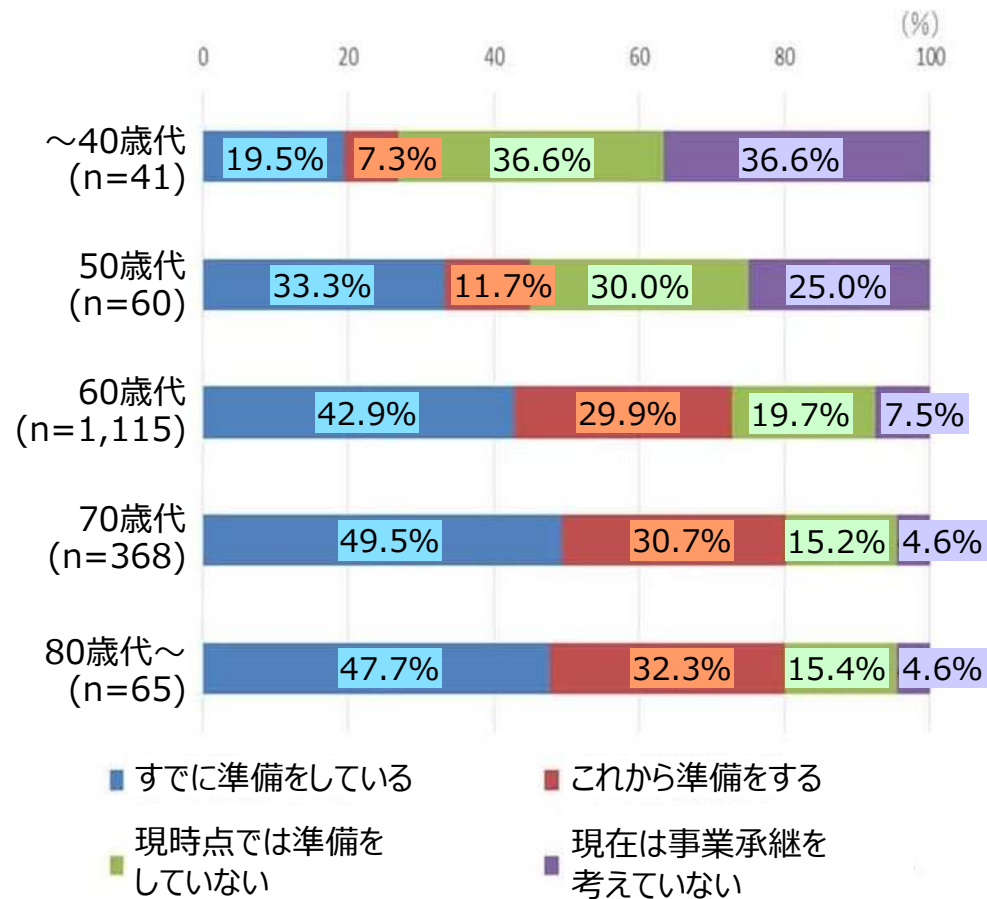
事業承継の形態の多様化～親族外承継の増大～

- 直近10年では法人経営者の親族内承継の割合が急減し、従業員や社外の第三者といった親族外承継が6割超に達した。
- 近年、子を中心とする親族内承継が極めて困難となっており、やむを得ず親族外承継に至る事例が増加しているものと考えられる。親族内承継を希望する場合、後継者確保のためにも磨き上げ（経営改善等）が不可欠。

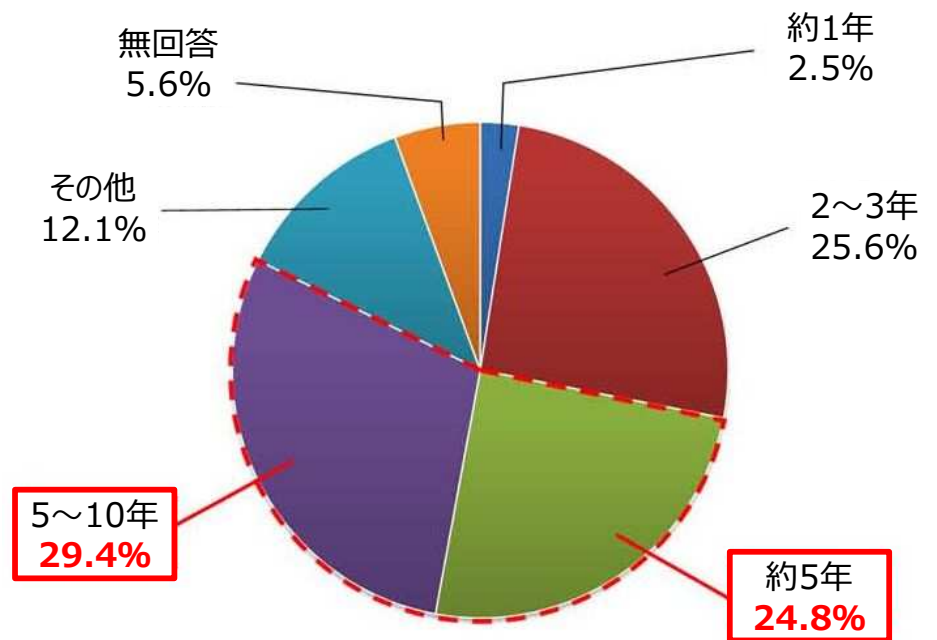


(4) 早期取組の重要性

図表 11：経営者の年齢別にみた事業承継の準備状況¹⁴



図表 12：後継者の育成に必要な期間¹⁵



事業承継による若返りで投資・売上が拡大

○経営者年齢が上がるほど、投資意欲の低下やリスク回避性向が高まる。経営者が交代した企業や若年の経営者の方が利益率や売上高を向上させており、計画的な事業承継は成長の観点からも重要。

図1 経営者の年代別に見た成長への意識

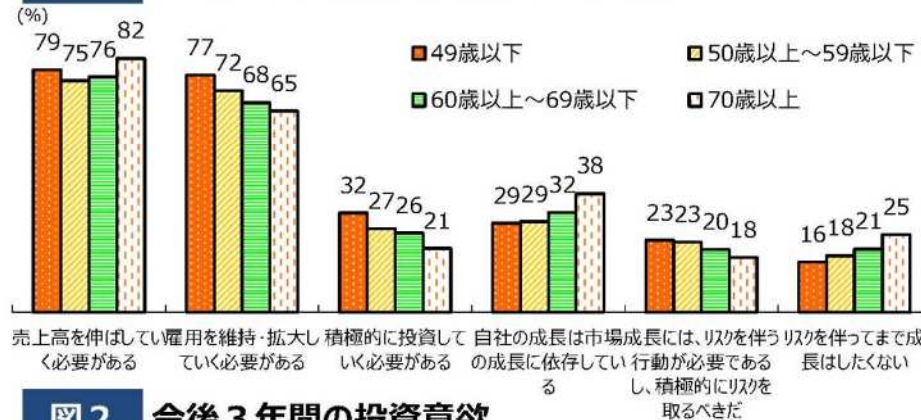
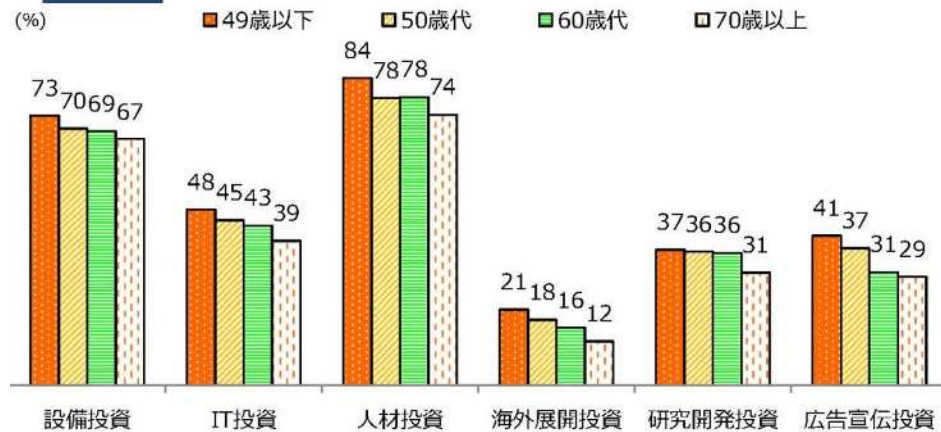


図2 今後3年間の投資意欲



(資料) 図1, 2 : 中小企業庁委託「中小企業の成長と投資行動に関するアンケート調査」(2015年12月、(株)帝国データバンク) 図3 : (株)帝国データバンク「COSMOS1企業単独財務ファイル」、「COSMOS2企業概要ファイル」再編加工 (注)2007年度時点での55歳～64歳の経営者について、2007年度から2008年度にかけて経営者の交代の有無により、経常利益率を比較。

図3 経営者交代による経常利益率の違い

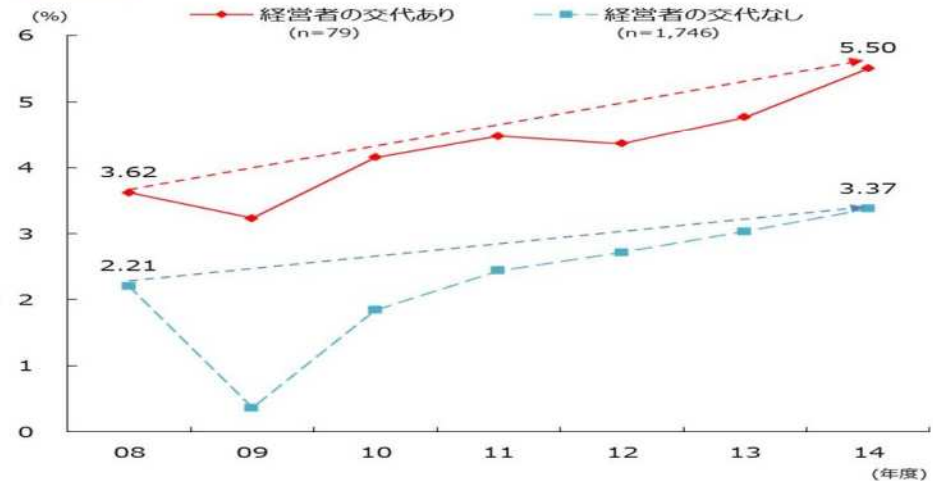
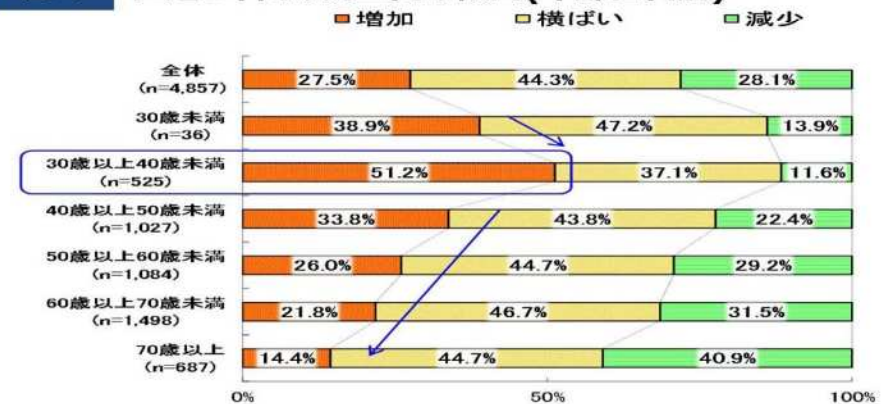


図4 直近3年間の売上高の傾向(年齢世代別)



[参考]ガイドラインでの紹介事例の一例①

[事例 1]計画的取組による事業承継の成功事例

○新規事業開発を通じた業容拡大により、後継者が戻ってきたケース

電化製品の小売業を営む中小企業の社長 A（70歳）には、後継者候補として大都市圏の大学を卒業し、そのまま同地の同業者に就職した子 B がいた。B は自社の将来性を悲観しており、そのまま大都市圏に住み続けることを決めていた。

そろそろ事業承継の話をすべき時期だと感じた A が B に承継を打診したところ、B からはあっさり断られてしまった。事業の存続をあきらめきれなかった A は、一念発起して後継者が継ぎたいような会社にしようと自社の磨き上げに着手した。

これまでは電化製品の小売のみで事業収益性が低かったことから、大型製品の販売から据付工事まで一貫した対応を開始したところ、引き合いが増加。今ではこれまでの数倍の売上高を誇るに至った。

帰省した際に自社の変貌ぶりに驚いた B は、自分が関与することにより事業拡大の可能性が高いことを実感し、事業承継を決意した。今では二代目経営者として自社の事業拡大に尽力している。

[参考]ガイドラインでの紹介事例の一例②

[事例 2] 早期計画的取組ができなかった失敗事例

○対策を講じないまま子に社長職を譲り、社長解任に至ったケース

業績が低迷していた中小企業の社長 A（76歳）は、高齢を理由に後継者である子 B に社長職を譲り代表権のある会長に就任した。しかし、会社の実権を渡すのは時期尚早として、株式は A が継続して 100% を保有していた。

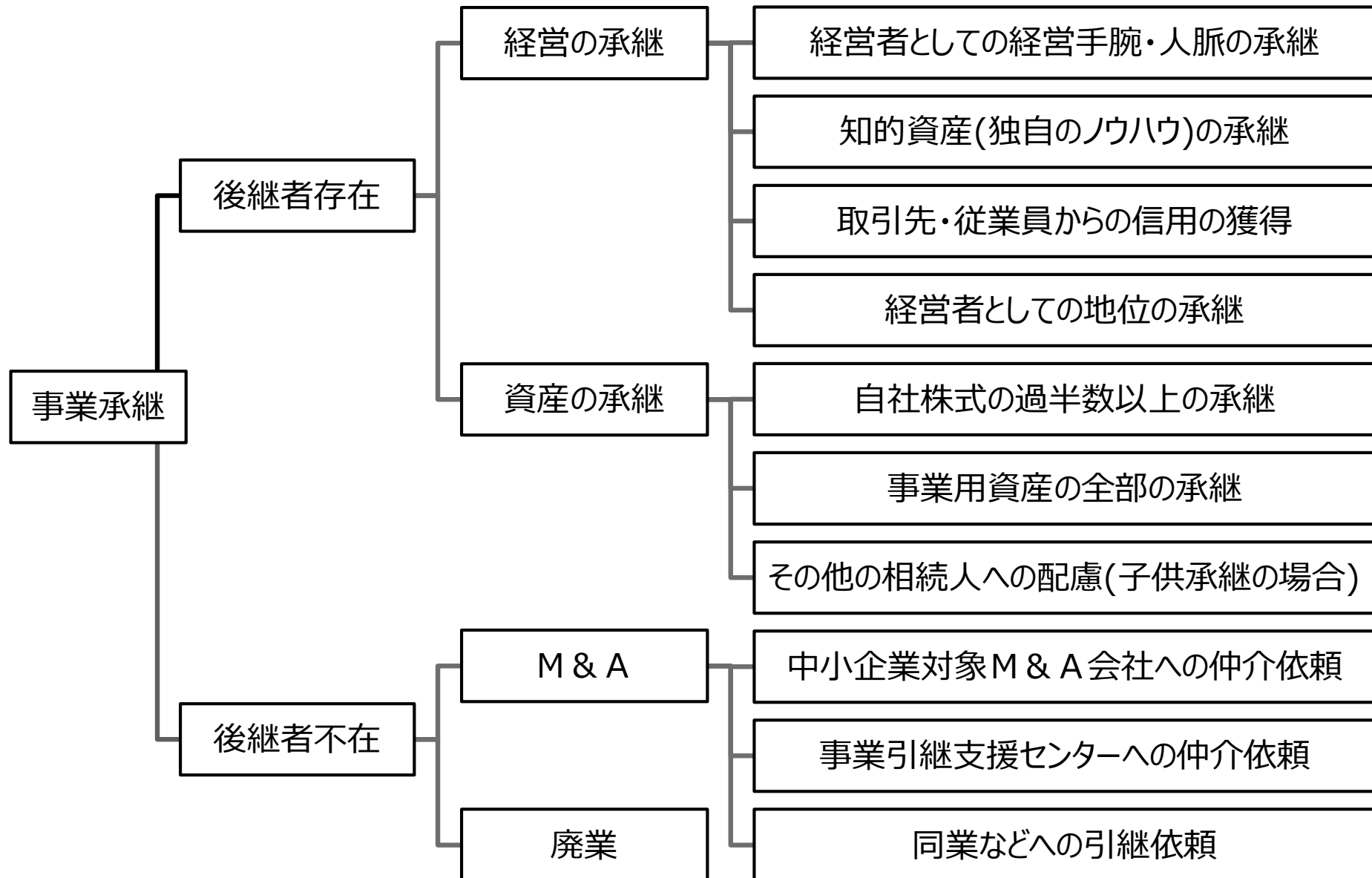
社長交代以降、B は急速な経営改革を断行し、新規顧客の開拓や利益率の改善等により会社の業績は回復。単年度の黒字転換も果たし、若手従業員のモチベーションも向上していた。

しかし、A は会社運営に関する相談を持ちかけられなかったことへの不満や、古参従業員からの苦情もあり、臨時株主総会を開催して B を解任してしまった。

社長に返り咲いた A を中心に事業は続けられているが、社内の不和を主因として赤字に転落。取引先からは不自然な社長交代に関する問い合わせが相次ぎ、取引継続に関する不安が高まっていた。B としては、再度社長に復帰して業績回復を実現したいとしているが、A の了解が得られず膠着状態が続いている。

2. 事業承継とはどのようなものか

(1) 中小企業の事業承継の全体像



(2) 事業承継の類型

	①親族間承継	②役員・従業員承継	③社外への引継 (M & A 等)
	現経営者の子をはじめとした親族に承継	親族以外の役員・従業員に承継	株式譲渡や事業譲渡等により承継を行う方法
メリット	●内外の関係者から心情的に受け入れやすい ●後継者の早期決定による準備期間の確保 ●所有と経営の一体的な承継が期待	●経営者としての能力のある人材を見極めて、承継することができる ●経営方針等の一貫性を保ちやすい	●広く候補者を外部に求めることができる ●現経営者は会社売却の利益を得ることができる
ポイント	●後継者が引き継ぐに値する企業であるか ●事業承継の前に経営力の向上・経営基盤の強化	●親族株主の了解、関係者全員の同意と協力 ●持株会社 ●持株会・事業承継税制の活用による資金力の解決	●本業の強化・内部統制(ガバナンス)体制の構築により、企業価値を十分に高めておく ●M & Aは数ヶ月～数年かかるので、十分な時間的余裕が必要

(3) 事業承継の構成要素

図表 14：事業承継の構成要素



	①人(経営)の承継	②資産の承継
内 容	●後継者への経営権の承継 ●事業承継の成否を決める重要な問題 ●経営者の資質によって事業の円滑な運営・業績が左右	●株式会社であれば、株式の承継
ポイント	●経営に必要な能力を身につけるためには、5～10年以上の準備期間が必要なので、早期に開始すべき ●後継者候補が困難な場合は、M & A 等も選択肢	●相続税負担と承継方法 ●他の財産と合わせた相続人間の分割 ●現経営者個人の負債・保証関係の整理・承継 ●税理士等の専門家に相談

	③知的資産の承継		
内 容	●貸借対照表に記載されていない無形の資産 ●人材・技術・技能・知的財産(特許・ブランドなど)・組織力・経営理念・顧客とのネットワーク		
ポイント	●自社の強み・価値の源泉が従業員との信頼関係構築を築くことに後継者の深い理解 ●事業価値を高める経営レポート等を基に、知的資産の棚卸しから始め、知る・まとめる・伝える・深掘り		
3 分類	人的資産	ひ と	従業員が退職する際に、一緒に持ち出す資産 その人がいなくなってしまう資産 (例) 人に帰属するノウハウ、技術、人脈、経験、アイデア、想像力、モチベーションなど
	構造資産	しくみ	従業員が退職しても企業(組織)に残る資産 その人がいなくなっても組織に残る資産 組織の仕組となっている資産 (例) 経営理念、企業文化、社風、データベース、業務の仕組など
	関係資産	つながり	企業の対外関係に付随したすべての資産 (例) 顧客、供給先、外注先、金融機関、支援者との関係など
知的資産 経営	●5 S(整理・整頓・清潔・清掃・躰)の見える化 ●低価格を実現するためのコスト低減のための工場・現場の仕組		

後藤 新平(台湾総督府長官 満鉄初代総裁 東京市長)

後継者なくして経営なし

「よく聞け、金を残して死ぬ者は下だ。

仕事を残して死ぬ者は中だ。

人を残して死ぬ者は上だ。

よく覚えておけ」

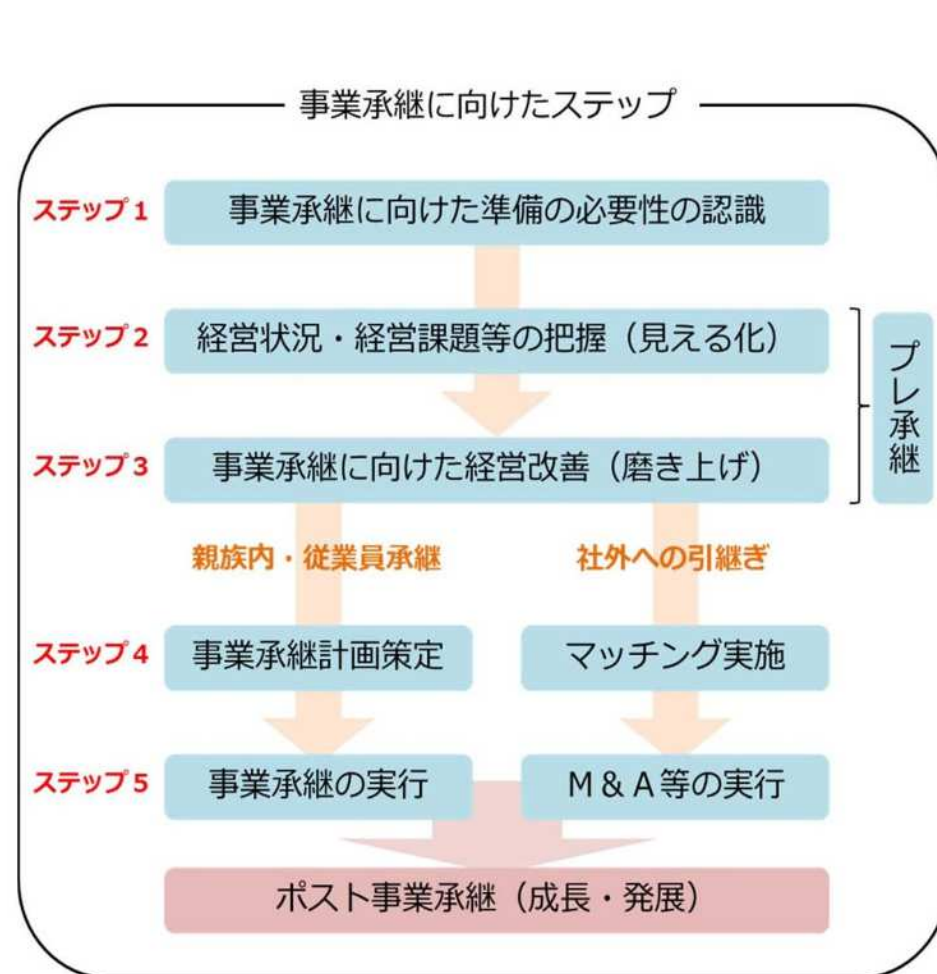
「されど財無くんば事業保ち難く、

事業無くんば人育ち難し」

第2章 事業承継に向けた準備の進め方

1. 事業承継に向けた5ステップ

- 円滑な事業承継の実現のためには、5つのステップを経ることが重要である旨を明記。



<各ステップの内容>

- 事業承継に向けた準備の必要性の認識
事業承継に向けた早期・計画的な準備着手を促すため、「事業承継診断」や、支援機関と経営者の間の事業承継に関する対話の促進等に取り組む。
- 経営状況・経営課題等の把握（見える化）
会計要領等のツールを活用しながら、経営状況等を見える化することを通じ、課題に対する早期対応を促す。
（中小会計要領・ローカルベンチマーク・知的資産経営報告書等の活用）
- 事業承継に向けた経営改善（磨き上げ）
現経営者が将来の事業承継を見据え、本業の競争力強化等の経営改善を行うことで、後継者が後を継ぎたいような経営状態への引き上げを図る。
- 事業承継計画策定（親族内・従業員承継）
親族内・従業員承継の場合、事業計画を踏まえ、株式等の事業用資産や代表権の承継時期を記載した事業承継計画を後継者とともに策定し、事業承継の円滑化を図る。
- マッチング実施（社外への引継ぎ）
- 事業承継・M & A 等の実行
株式・事業用資産や経営権の承継を実行する。
- ポスト事業承継
後継者による、新たな視点での事業の見直し等への挑戦を促進。

2. ステップ1：事業承継に向けた準備の必要性の認識

＜事業承継診断票(相対用)＞

企業名：

取扱い支援機関名：

事業承継ヒアリングシート			
経営者の年齢：	歳	業種：	
従業員数：	人	売上：	百万円
Q1 会社の10年後の夢について語り合える後継者候補がいますか。			
☐	はい	それは誰ですか？ 【 】	☐ いいえ
※「はい」→Q2、「いいえ」→Q7へお進みください。			
Q2 候補者本人に対して、会社を託す意思があることを明確に伝えましたか。			
☐	はい		☐ いいえ
※「はい」→Q3～Q6、「いいえ」→Q8～Q9をお答えください。			
Q3 候補者に対する経営者教育や、人脈・技術などの引継ぎ等、具体的な準備を進めていますか。			
☐	はい		☐ いいえ
Q4 役員や従業員、取引先など関係者の理解や協力が得られるよう取組んでいますか。			
☐	はい		☐ いいえ
Q5 事業承継に向けた準備（財務、税務、人事等の総点検）に取りかかっていますか。			
☐	はい		☐ いいえ
Q6 事業承継の準備を相談する先がありますか。			
☐	はい	それは誰ですか？ 【 】	☐ いいえ

Q7 親族内や役員・従業員等の中で後継者候補にしたい人材はいますか。

	はい
--	----

	いいえ
--	-----

※「はい」→Q8～Q9、「いいえ」→Q10～Q11 をお答えください。

Q8 事業承継を行うためには、候補者を説得し、合意を得た後、後継者教育や引継ぎなどを行う準備期間が必要ですが、その時間を十分にとることができますか。

	はい
--	----

	いいえ
--	-----

Q9 未だに後継者に承継の打診をしていない理由が明確ですか。（後継者がまだ若すぎる など）

	はい
--	----

	いいえ
--	-----

Q10 事業を売却や譲渡などによって引継ぐ相手先の候補はありますか。

	はい
--	----

	いいえ
--	-----

Q11 事業の売却や譲渡などについて、相談する専門家はいますか。実際に相談を行っていますか。

	はい
	はい

それは誰ですか？
【 】

	いいえ
	いいえ

Q3～Q6 で1つ以上「いいえ」と回答した方・・・円滑に事業承継を進めていくために、事業承継計画の策定による計画的な取り組みが求められます。

Q8～Q9 で1つ以上「いいえ」と回答した方・・・企業の存続に向けて、具体的に事業承継についての課題の整理や方向性の検討を行う必要があります。

Q10～Q11 で1つ以上「いいえ」と回答した方・・・事業引継ぎ支援センターにご相談ください。

＜事業承継診断票(自己診断用)＞

事業承継自己診断チェックシート

Q.1 事業承継計画を策定し、中長期的な目標やビジョンを設定して経営を行っていますか？ はい いいえ

Q.2 経営上の悩みや課題について、身近に相談できる専門家はいますか？ はい いいえ

【以下の中から、当てはまる設問へお進みください】

- ・私には後継者がいる(子ども、親族、従業員)・・・★へ
- ・私には後継者にしたい候補がいる(子ども、親族、従業員)・・・Q.6～Q.7へ
- ・私には後継者がいない・・・Q.8～Q.9へ

★後継者に対し将来会社を託すことを明確に伝え、後継者として事業を引き継ぐ意思を確認しましたか？

「はい」・・・Q.3～Q.5へ 「いいえ」・・・Q.6～Q.7へ

Q.3 後継者に対する教育・育成、人脈や技術などの引継ぎ等の具体的な準備を進めていますか？ はい いいえ

Q.4 役員や従業員、取引先など社外の関係者の理解や協力が得られるよう取り組んでいますか？ はい いいえ

Q.5 法務面や税務面、資金面などについて将来の承継を見据えた対策を進めていますか？ はい いいえ

Q.6 後継者の正式決定や育成、ご自身の退任時期の決定など、計画的な事業承継を進めるために必要な準備期間は十分にありますか？ はい いいえ

Q.7 後継者候補に承継の意思について打診をする時期や、ご自身がまだ打診をしていない理由は明確ですか？(候補者が若く、打診するには早すぎる 等) はい いいえ

Q.8 第三者に事業を引き継ぐ場合(企業売却・事業譲渡等)の相手先の候補はありますか？ はい いいえ

Q.9 企業売却・事業譲渡等の進め方についてご存知ですか？ はい いいえ

診断結果

Q.1 Q.2 で、1つ以上「いいえ」と回答した方

事業承継を円滑に進めるには長い時間を要します。早期着手の重要性を理解し、事業承継に向けて現状の把握を進めましょう。

Q.3 Q.4 Q.5 で、1つ以上「いいえ」と回答した方

円滑に事業承継を進めていくために、事業承継計画の策定による計画的な取組が求められます。

Q.6 Q.7 で、1つ以上「いいえ」と回答した方

企業の存続に向けて、具体的に事業承継についての課題の整理や方向性の検討を行う必要があります。

Q.8 Q.9 で、1つ以上「いいえ」と回答した方

「事業引継ぎ支援センター」(P47参照)にご相談ください。

「プレ承継」対策テスト

事業承継に向けた準備はOK？

事業承継を実施する準備「プレ承継」で経営者が取り組むべき具体的なアクションについて実施状況を探点します。各問10点。合計80点以上を目指しましょう。

合計 点 / 100点

●経営の「見える化」

- ☐ 問1 経営の状況と課題を把握してこれからの経営方針を定めている。
- ☐ 問2 税理士などの専門家や金融機関などから財務諸表に基づいた経営上のアドバイスを受けている。
- ☐ 問3 「中小企業要領」など会計制度を活用している。
- ☐ 問4 ローカルベンチマークなどの経営分析ツールを使ったことがある。
- ☐ 問5 会社の持つ知的財産を列挙したり、価値を考えたことがある。

計 点 / 50点

※30点以下の場合は、P9をチェックして行動を開始しましょう。

●会社の「磨き上げ」

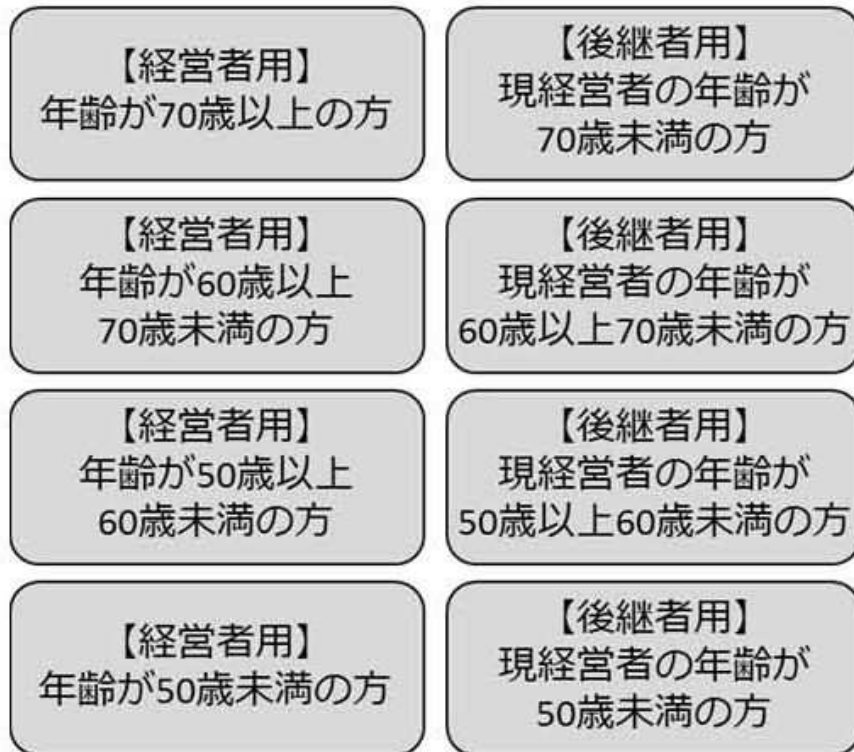
- ☐ 問1 過度な負債の解消、事業に不必要な資産の処分など経営のスリム化を進めている。
- ☐ 問2 税金対策に偏らず、金融機関や取引先など第三者からみた企業価値を意識した経営体質の健全化を進めている。
- ☐ 問3 事業の品質向上、コストダウンなど競争力向上を進めている。
- ☐ 問4 事業上のトラブル、訴訟問題などの解消を進めている。
- ☐ 問5 業務が効率よく流れるように組織体制の整備を行っている。

計 点 / 50点

※30点以下の場合は、P9をチェックして行動を開始しましょう。

Webによる事業承継診断(大阪産業創造館)

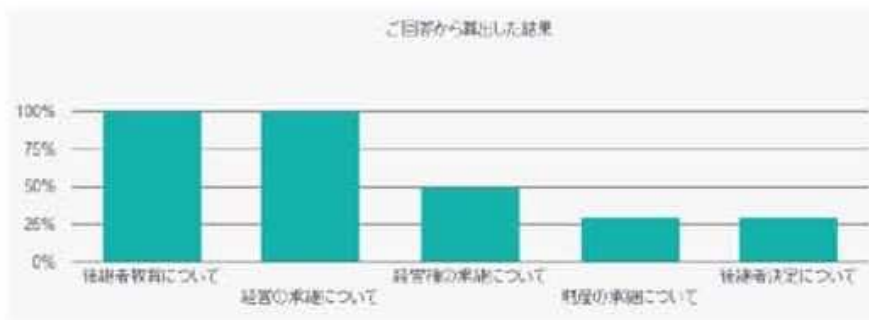
【立場・年齢の選択からスタート】



【15問のクイズに回答(例)】

- Q1.後継者を決めている。
- Q2.後継者に伝え、家族共々了解を得、社内外に公表した。
- Q3.毎年健康診断(ドッグ)を受け健康には問題ない。
- Q4.経営理念・方向性は明確で、社内で公表している。
- Q5.事業の将来性に不安はなく、経営課題も整理している。

【結果のイメージ】



経営権の承継について

【60%未満の方】

後継者が経営を行いやすくすることが基本です。株式面とあなたの承継後の立ち位置を考えて意見交換しましょう。

【80%未満の方】

承継後に後継者が、株式の裏付けがない状態にならないような株式対策をしましょう。

3. ステップ2：経営状況・経営課題等の把握(経営見える化)

①会社の経営状況の見える化		②事業承継課題の見える化	
財務情報	●中小企業会計指針・中小企業の会計に関する基本要領の活用 ●自社株評価 ●部門別P/Lからの稼ぎ頭商品 ●製造ラインの課題 ●在庫の売れ筋・不良の把握	後継者候補	●有無 ●承継時期 ●能力・適性・年齢・意欲 ●無…社内外における候補者 ●親族内株主・取引先からの異論の有無
経営者への着目	●経営者所有の不動産で事業利用の有無 ●当該不動産の会社借入に係る担保設定 ●経営者と会社間の貸借関係 ●経営者保証の有無等、会社と個人の関係	事業承継に伴う将来の相続税対策	●相続税額の試算・納税方法 ●分割対策 ●自社株式の移転(贈与・譲渡)
事業への着目	●知的資産経営報告書の活用による事業価値の源泉 ●ローカルベンチマークの活用 ●経営力向上計画	社内体制の整備	●後継者を中心とした組織づくり ●後継者の経営ブレン ●後継者教育

【企業会計基準及び中小会計指針との違い】

	中小会計要領	中小会計指針	企業会計基準
想定対象	中小会計指針と同じ。(中小企業) 中小会計指針と比べて簡便な会計処理をすることが適当と考えられる中小企業	右記以外(中小企業) とりわけ会計参与設置会社	金商法の適用対象会社 会社法上の大会社
国際会計基準との関係	安定的な継続利用を目指し、国際会計基準の影響を受けていないものとしている	これまで国際会計基準とのコンバージェンス等による企業会計基準の改訂を勘案している	これまで国際会計基準とのコンバージェンスを実施している
各論の項目数等	項目数: 基本的な14項目(税効果会計、組織再編の会計等は盛り込んでいない) 内容: 本要領の利用を想定する中小企業に必要な事項を簡潔かつ可能な限り平易に記載	項目数: 18項目(税効果会計、組織再編の会計等も規定) 内容: 中小会計要領よりも詳細に記載	企業取引の会計処理全般を網羅的に規定
税務上の処理の取扱い	実務における会計慣行を踏まえて規定	以下の場合に適用できる ・会計基準がなく税務上の処理が実態を適正に表している場合 ・あるべき会計処理と重要な差異がない場合	副次的に考慮するものとされている
<例1> 有価証券の期末評価	原則として、取得原価	原則として、市場価格のある株式は時価評価 市場価格のある株式を保有していても多額でない等の場合については、取得原価を容認	市場価格のある株式は時価評価
<例2> 棚卸資産の評価方法	最終仕入原価法を容認	期間損益の計算上著しい弊害がない等の場合については、最終仕入原価法を容認	重要性のないものを除き、最終仕入原価法は不可

「中小企業の会計に関する基本要領」の適用に関するチェックリスト

【平成27年4月公表】

[会社名] _____

代表取締役 _____ 様

私は、貴社の平成 年 月 日から平成 年 月 日までの事業年度における計算書類について、貴社から提供された情報を基にその計算書類の作成に関与し、「中小企業の会計に関する基本要領」(以下「中小会計要領」という。)の適用状況に関して、次のとおり確認を行いました。

平成 年 月 日

税理士会所属税理士・税理士法人登録番号 _____

公認会計士・監査法人登録番号 _____

(注) 公認会計士及び税理士の両者に登録されている場合には、公認会計士登録番号、所属税理士会名及び税理士登録番号のすべてをご記入下さい。

税 理 士

公 認 会 計 士 _____ 印

事務所名称 _____

及び所在地 _____

連絡先電話番号 () _____

No.	勘定項目等	確 認 事 項	残高等	チェック	
				YES	NO
1	収益、費用の基本的な会計処理	収益は、原則として、製品、商品の販売又はサービスの提供を行い、かつ、これに対する現金及び預金、売掛金、受取手形等を取得した時に計上され、費用は、原則として、費用の発生原因となる取引が発生した時又はサービスの提供を受けた時に計上されているか。		YES	NO
		収益とこれに関連する費用は、両者を対応させて期間損益が計算されているか。		YES	NO
2	資産、負債の基本的な会計処理	資産は、原則として、取得価額で計上されているか。		YES	NO
		負債のうち、債務は、原則として、債務額で計上されているか。		YES	NO
3	金銭債権及び債務	預貯金は、残高証明書又は預金通帳等により残高が確認されているか。		YES	NO
		金銭債権がある場合、原則として、取得価額で計上されているか。	無	有	
				YES	NO
		金銭債務がある場合、原則として、債務額で計上されているか。	無	有	
				YES	NO
4	貸倒損失	受取手形割引額及び受取手形裏書譲渡額がある場合、これが貸借対照表の注記とされているか。	無	有	
				YES	NO
4	貸倒引当金	法的に消滅した債権又は回収不能な債権がある場合、これらについて貸倒損失が計上されているか。	無	有	
				YES	NO
5	有価証券	回収不能のおそれのある債権がある場合、その回収不能見込額が貸倒引当金として計上されているか。	無	有	
				YES	NO
6	棚卸資産	有価証券がある場合、原則として、取得原価で計上され、売買目的の有価証券については、時価で計上されているか。	無	有	
		時価が取得原価よりも著しく下落した有価証券を保有している場合、回復の見込みがあると判断されたときを除き、評価損が計上されているか。	無	YES	NO
6	棚卸資産	棚卸資産がある場合、原則として、取得原価で計上されているか。	無	有	
		時価が取得原価よりも著しく下落した棚卸資産を保有している場合、回復の見込みがあると判断されたときを除き、評価損が計上されているか。	無	YES	NO

No.	勘定項目等	確 認 事 項	残高等	チェック	
				YES	NO
7	経過勘定	経過勘定がある場合、前払費用及び前受収益は、当期の損益計算に含まれず、また、未払費用及び未収収益は、当期の損益計算に反映されているか。 (注) 金額的に重要性の乏しいものについては、受け取った又は支払った期の収益又は費用として処理することも認められます。	無	有	
8	固定資産	固定資産がある場合、原則として、取得原価で計上されているか。	無	有	
		有形固定資産は、定率法、定額法等の方法に従い、無形固定資産は、原則として定額法により、相当の減価償却が行われているか。 (注) 「相当の減価償却」とは、一般的に、耐用年数にわたって、毎期、定期的に減価償却を行うことが考えられます。	無	有	
		固定資産について、災害等により著しい資産価値の下落が判明した場合は、相当の金額が評価損として計上されているか。	無	YES	NO
9	繰延資産	資産として計上した繰延資産がある場合、その効果の及ぶ期間で償却されているか。	無	有	
		法人税法固有の繰延資産がある場合、長期前払費用等として計上され、支出の効果の及ぶ期間で償却されているか。	無	YES	NO
10	リース取引	リース取引に係る借手である場合、賃貸借取引又は売買取引に係る方法に準じて会計処理が行われているか。	無	有	
11	引当金	将来の特定の費用又は損失で、発生が当期以前の事象に起因し、発生の可能性が高く、かつ、その金額を合理的に見積ることができる場合、賞与引当金や退職給付引当金等として計上されているか。 (注) 金額的に重要性の乏しいものについては、計上する必要はありません。	無	有	
		中小企業退職金共済、特定退職金共済等が利用されている場合、毎期の掛金が費用処理されているか。	無	YES	NO
				YES	NO
12	外貨建取引等	外貨建金銭債権債務がある場合、原則として、取引時の為替相場又は決算時の為替相場による円換算額で計上されているか。	無	有	
		決算時の為替相場によった場合、取引時の円換算額との差額を為替差損益として損益処理されているか。	無	YES	NO
13	純資産	純資産のうち株主資本は、資本金、資本剰余金、利益剰余金等から構成されているか。	無	YES	NO
		期末に自己株式を保有する場合、純資産の部の株主資本の末尾に自己株式として一括控除する形で表示されているか。	無	有	
14	注記	会社計算規則に基づき、重要な会計方針に係る事項、株主資本等変動計算書に関する事項等が注記されているか。	無	YES	NO
		会計処理の方法が変更された場合、変更された旨、合理的理由及びその影響の内容が注記されているか。	無	YES	NO
		中小会計要領に従って計算書類が作成された場合、その旨の記載の有無を確認したか。	無	YES	NO
15		すべての取引につき正規の簿記の原則に従って記帳が行われ、適時に、整然かつ明確に、正確かつ体系的に会計帳簿が作成されているか。	無	YES	NO
		中小会計要領で示していない会計処理の方法が行われている場合、その処理の方法は、企業の実態等に応じて、一般に公正妥当と認められる企業会計の慣行の中から適用されているか。	無	YES	NO

- 「残高等」の欄については、該当する勘定項目等の残高がない場合又は「確認事項」に該当する事実がない場合は、「無」を○で囲みます。「確認事項」に該当する場合において、中小会計要領に従って処理しているときは、「チェック」欄の「YES」を、中小会計要領に従って処理していないときは、「チェック」欄の「NO」を○で囲みます。
- 「NO」の場合は、「所見」欄にその理由等を記載します。
- 「所見」欄には、上記のほか、会社の経営に関する姿勢、将来性、技術力等の内容を記載することもできます。

所 見

作成日: 年 月 日

キャッチフレーズ

I. 経営理念(企業ビジョン)

II-1. 企業概要

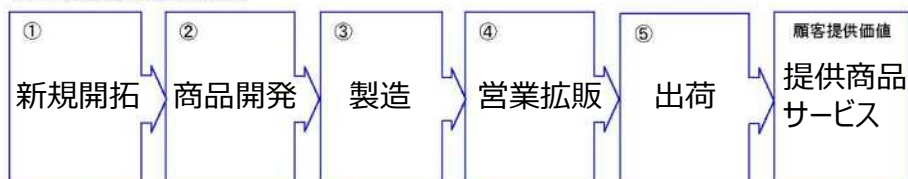
STEP① 企業概要

①～⑥

II-3. 受賞歴・認証・資格等

•

Ⅲ-1. 内部環境(業務の流れ)



業務の流れ	他社との差別化に繋がっている取組
①	
②	⑧～⑪
③	
④	⑫～⑬
⑤	
顧客提供価値	STEP②

STEP② 内部環境

Ⅲ-2 内部環境(強み・弱み)

【自社の強み】

⑧ ∼ ⑪

【目上の羽の】(経営課題)

【その理由・背景】

【その理由・背景】

IV. 外部環境(機会と脅威)

	機 会		取組の 優先順位
		(14)	
	STEP③ 外部環境		取組の 優先順位
		(15)	

STEP③ 外部環境

V. 今後のビジョン(方針・戦略)

外部環境と知的資産を踏まえた今後のビジョン	①		STEP④ 今後のビジョン	⑦
	②			
	③			
今後のビジョンを実現するための取組				

STEP④ 今後のビジョン

VI. 価値創造のストーリー

【過去～現在のストーリー】
(年～ 年)
知的資産の活用状況

人的資産 ※従業員が退職時に一緒に持ち出す資産(ノウハウ、技能、経験、モチベーション、経営者の能力など)	
構造資産 ※従業員の退職時に企業内に残る資産(システム、ブランド、顧客基盤など)	
関係資産 ※企業との対外的関係に付随する資産(販路、顧客との関係など)	
その他 ※上記3分類に属さないもの(資金、設備など)	

【現在～将来のストーリー】
(年～ 年)
知的資産の活用目標

人的資産	
構造資産	
関係資産	
その他	

STEP⑤

価値創造のストーリー

【現在】

売上高	
得意先数	
仕入金額	

【将来】

売上高	
得意先数	
仕入金額	

KGI

KPI

STEP⑤ 価値創造のストーリー

KG

知的資産経営実践の流れ～作成目的を明確にする



[1 5 の対話の視点]①

“WHY”を組み合わせた質問の例

	単純な穴埋め質問		“WHY”を組み合わせる
WHO	どなたがされたのですか	➡	どうしてその方(〇〇社)だったのでしょうか
WHEN	いつ頃からされているのですか	➡	なぜその時期だったのでしょうか
WHERE	どこでされるのですか	➡	その場所でされたのは、どのような理由だったのでしょうか
WHAT	どのようなこと(技術・サービス等)ですか	➡	なぜその技術(サービス等)があるのでしょうか
HOW TO	どのようにされるのですか	➡	そのようにされるのは、何か理由があるのでしょうか
HOW MANY	どの程度されるのですか	➡	どうして、その数(量)にされているのでしょうか

[1 5 の対話の視点]②

[創業期を知るための対話]

- ① 創業者はなぜこの事業を始められたのですか
- ② なぜ、この場所、この時期に事業を始められたのですか
- ③ 創業期の事業環境は、どのようなだったのですか

[創業後から現在に至るまでを知るための対話] (ツール…PEST)

- ④ 事業が軌道に乗ったきっかけはどのようなものだったのですか
- ⑤ 過去に大変な時期(受注減少、大幅な赤字等)もあったと思いますが、どのように乗り越えられたのですか
- ⑥ 事業内容が変化していますが、どのような理由があったのですか

[現在から未来に向けて]

- ⑦ 今後はどのように事業を発展させていきたいとお考えですか(未来と現在とのギャップを理解)
- ⑧ 御社の業務の流れについて教えてください、何か強みとなる特徴はありますか
- ⑨ 競合他社と差別化するために、どのような工夫をされていますか
- ⑩ 競合他社と比較して、どのような点に課題があるとお考えですか

[1 5 の対話の視点]③

[売り手の視点と買い手の視点]（ツール… 4 Pと4 C）

- ⑪ 御社は業界内でどのようなポジションにあるとお考えですか
- ⑫ 競合先は昔と今とで変化がありますか
- ⑬ 昔と今で顧客のニーズはどのように変化しているとお考えですか

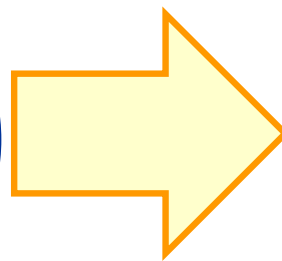
[機会と脅威]（ツール… S W O T クロス分析）

- ⑭ この先御社にとって、どのようなことがチャンスとなるとお考えですか
- ⑮ この先御社にとって、どのようなことがリスクとなるとお考えですか

①～⑮までの内容に基づき、

目 的

これまでの
事業の価値を生み出す
源泉になってきた
ものは何か



将来に向けて事業の
価値を生み出していく
源泉になるものは何か
その活用の取り組みは
どうなっているか

☆ 事業が成功するための3つのルール

- ①目標を設定し、
- ②行動を起こし、
- ③成功するまでやり抜く

☆ 目標達成のための4つの質問

質問 1 あなたは何(What)を実現したいですか

質問 2 目標はいつ(When)までに達成しますか

質問 3 目標を達成するために、犠牲にすることは何(What)ですか

質問 4 その上で、あなたは目標と犠牲のどちら(Which)を
どうやって(How)目標を達成しますか

外部環境を認識する際に役に立つ

PESTの視点

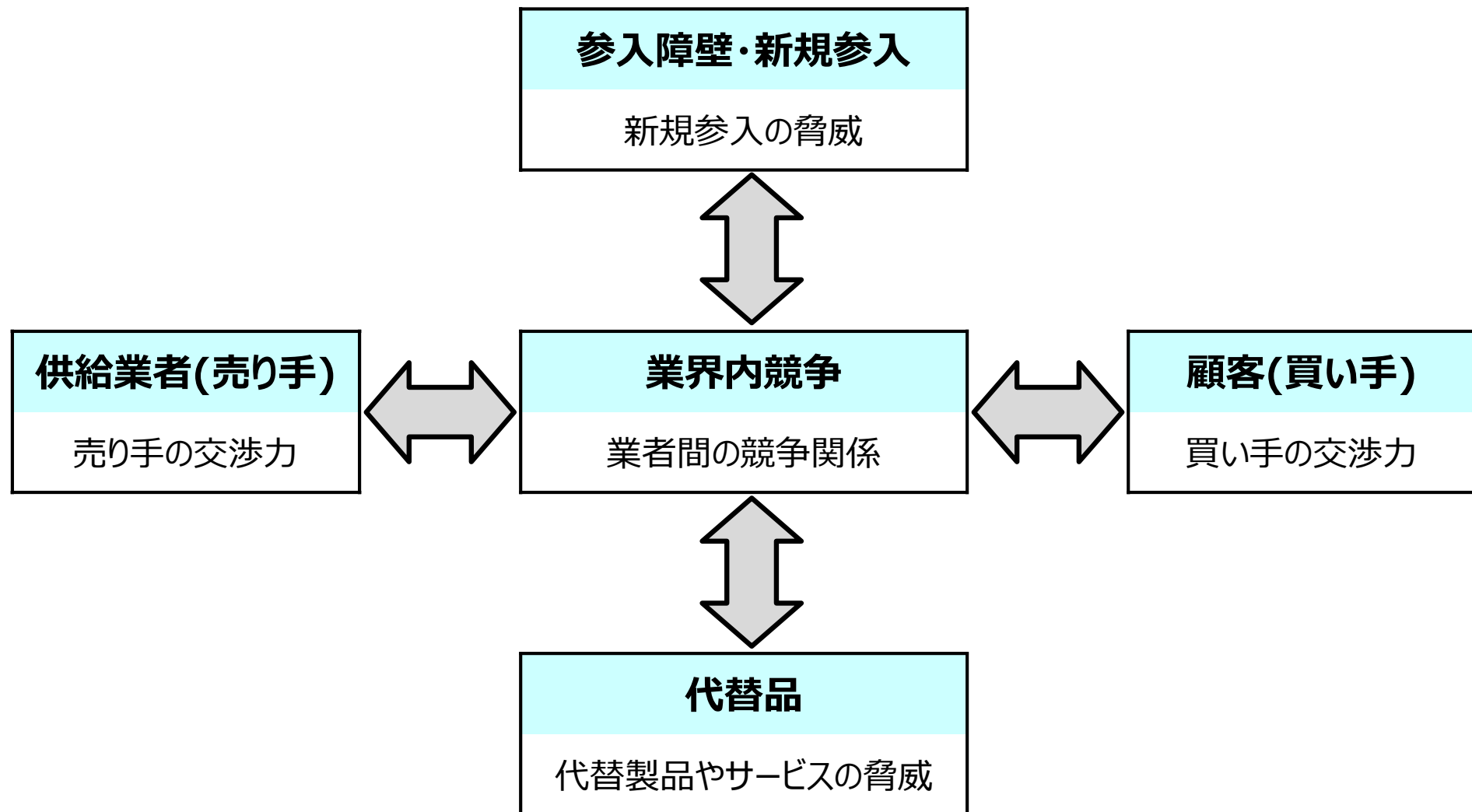
要 因	視点・切り口
P olitical 政治的環境要因	● 法規制(規則強化・緩和) ● 税制 ● 裁判制度、判例 ● 政治団体の傾向 等
E conomic 経済的環境要因	● 景気 ● 物価(インフレ・デフレ) ● 成長率 ● 金利・為替・株価 等
S ocial 社会的環境要因	● 人口動態 ● 世論・流行 ● 教育水準 ● 治安・安全保障 ● 宗教・言語 ● 自然環境 等
T echnological 技術的環境要因	● 技術開発投資レベル ● 新技術の普及度 ● 特許 等

4P「売り手の視点・プロダクトアウトの発想」と
4C「買い手/顧客の視点・マーケットインの発想」

売る側からの 論理・視点		買う側(顧客)からの視点	
4 P	製 品 (P roduct)	4 C	顧客にとっての価値 (C ustomer Value)
	価 格 (P rice)		顧客にとってのコスト (C ost of the Customer)
	流通経路 (P lace)		顧客にとっての利便性 (C onvenience)
	販売促進 (P romotion)		顧客との コミュニケーション (C ommunication)

※日経・インターネットで得られる情報

5 F (ファイブフォース)の視点からの対話



内部環境と外部環境をあわせて未来を考えるSWOTクロス分析

		内部要因	強み (S)	弱み (W)
外部要因	機会 (O)	積極戦略		改善戦略
		強みを活かしてさらに伸ばしていく		弱みを活かして機会を勝ち取る
	脅威 (T)	差別化戦略		致命傷回避戦略
		弱みを補強して事業機会・チャンスをつかむためには		弱みから最悪のシナリオを避けるためには

5. ローカルベンチマーク

財務分析入力シート

- 「入力シート」の黄色い網掛け部分に必要な情報を入力・選択すると、「財務分析結果シート」に6つの指標が計算され、点数が算出されます。
- 今年度、業種・規模の細分化、データの洗い替え、補足説明追加を実施。

以下項目の黄色い網掛け部分について入力してください。

■基本入力情報

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
従業員数（正社員）※1	40人
業種・大分類（選択）	03_製造業
業種・小分類（選択）	0301_食料品・飼料・飲料製造業

※業種はセルのプルダウンメニュー から選択して下さい。
（ にカーソル を置き、左クリックするとリストが表示されます。）

事業規模

※ ☐ 欄が空欄になると事業規模が判定できないため、必ず入力して下さい。

■財務分析入力情報

※金額の単位は千円

項目	最新決算期	前期決算期	前々期決算期
決算年月	2016年3月	2015年3月	2014年3月
売上高	5,250,128	4,756,859	4,871,515
前期売上高	4,756,859	4,871,515	4,992,102
資本金 ※2	10,000	10,000	10,000
営業利益	36,500	-15,320	5,610
借入金 ※3	650,274	650,120	970,130
現金・預金	474,797	465,301	474,607
減価償却費 ※4	33,243	18,340	13,243
純資産合計	912,793	70,281	771,128
負債合計	1,668,387	3,201,652	2,409,453
売掛金	671,040	944,198	566,895
受取手形 ※5	270,760	259,930	228,738
棚卸資産	439,285	621,714	371,108
買掛金	373,206	258,278	315,284
支払手形 ※6	463,324	444,791	391,416

※1:従業員（正社員）には、パート及び派遣及び契約社員は含まれません。

※2:個人事業主の場合は、資本金は「0」と入力して下さい。

※3:借入金は、長期借入・短期借入・1年以内返済長期借入金を合計を記入して下さい。

※4:製造原価、一般管理販売費等に計上されている減価償却費の合計を入力して下さい。

※5:受取手形には、割引手形を含めた金額を入力して下さい。

※6:支払手形には、設備支払手形は含まれません。

※7:本分析の労働生産性は簡易的に計算したものとなりますので、経営力向上計画等に記載の際は、それぞれの定義に沿った数値を各自で計算して下さい。

■算出結果

指標	2016年3月		2015年3月		2014年3月	
	算出結果	点数	算出結果	点数	算出結果	点数
①売上増加率	10.4%	4	-2.4%	2	-1.2%	2
②営業利益率	0.7%	3	-0.3%	2	0.1%	2
③労働生産性	913(千円)					
④EBITDA有利子負債倍率	35.5(倍)		13.9(倍)		1.7(倍)	
⑤営業運転資本回転期間	1.2(ヶ月)		1.0(ヶ月)		0.3(ヶ月)	
⑥自己資本比率	35.5%		41.0%		67.1%	

業種／資本金／従業員数を選択することで、企業規模が自動算定され、企業規模に応じた基準値をもとに分析結果が表示されます。

■中規模事業者_0301_食料品・飼料・飲料製造業企業のランク基準

指標	iv	iii	ii	i
①売上増加率	-4.9%	-0.3%	5.2%	12.0%
②営業利益率	-2.0%	0.5%	2.5%	6.5%
③労働生産性	-480(千円)	206(千円)	1,224(千円)	3,088(千円)
④EBITDA有利子負債倍率	35.5(倍)	13.9(倍)	1.7(倍)	0.0(倍)
⑤営業運転資本回転期間	4.7(ヶ月)	2.4(ヶ月)	1.0(ヶ月)	0.3(ヶ月)
⑥自己資本比率	0.9%	15.3%	41.0%	67.1%

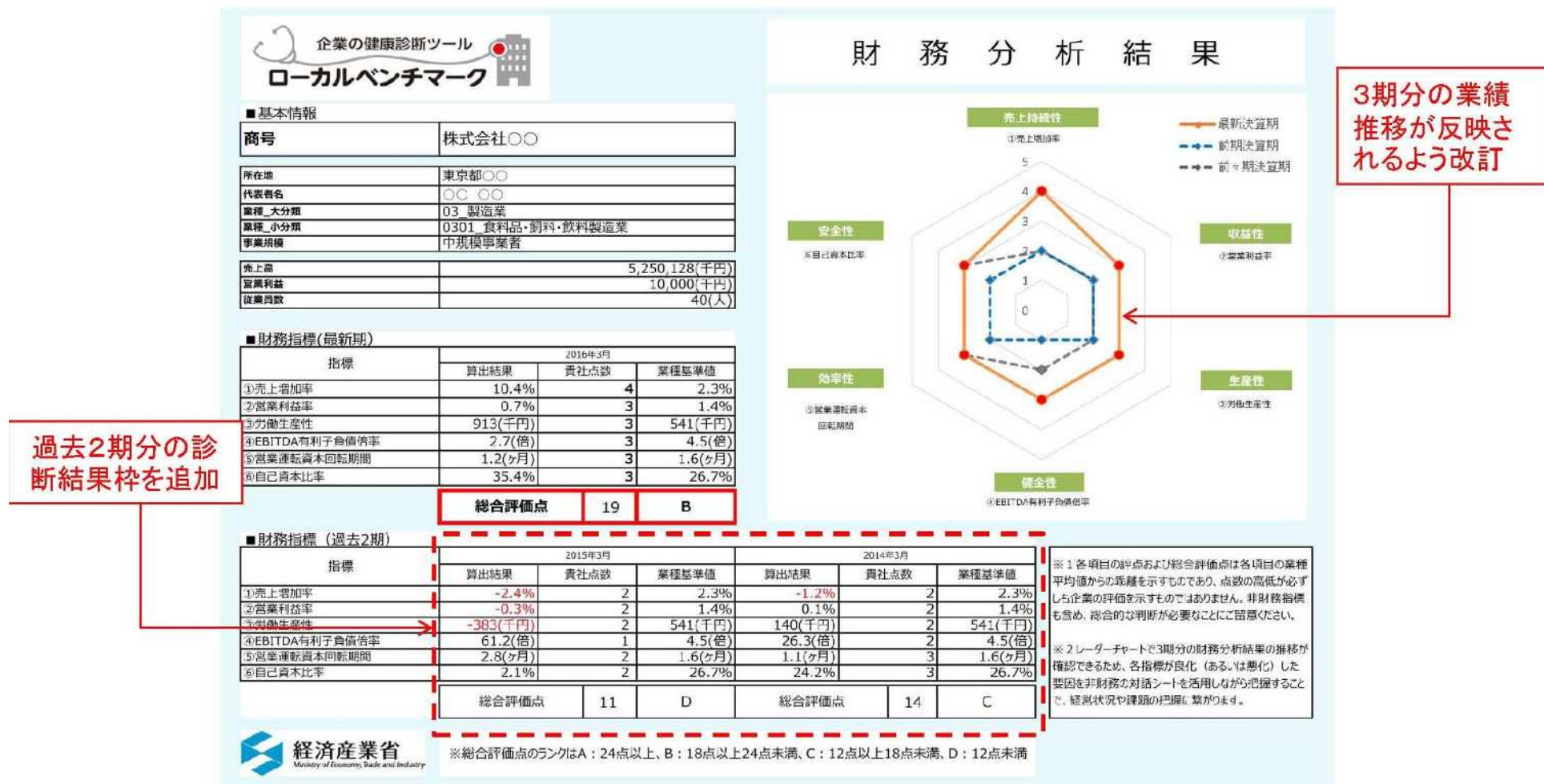
従業員数の入力定義等、補足説明を追加

■算出指標

指標	分類	単位	算出式
①売上増加率	売上持続性	%	(最新期売上高/前期売上高) - 1
②営業利益率	収益性	%	営業利益 / 最新期売上高
③労働生産性 ※7	生産性	千円	営業利益 / 従業員数
④EBITDA有利子負債倍率	健全性	倍	(借入金 - 現金・預金) / (営業利益 + 減価償却費)
⑤営業運転資本回転期間	効率性	ヶ月	{売上債権(売掛金 + 受取手形) + 棚卸資産 - 買入債務(買掛金 + 支払手形)} / (売上高 / 12)
⑥自己資本比率	安全性	%	純資産 / 負債・純資産合計

財務分析結果シート

- 財務分析診断結果が表示され、6つの指標について業種平均との乖離を把握できます。
- 今年度、3期分の業績推移が把握できるように改訂。

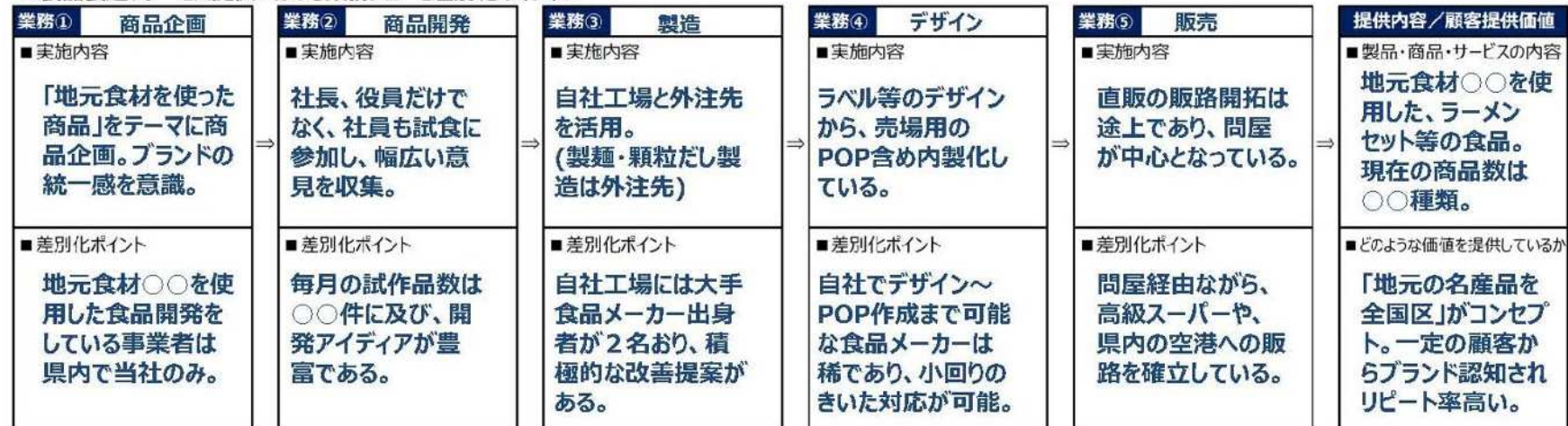


非財務ヒアリングシート（商流・業務フロー）～記載例～

- 業務フローについては実施内容と差別化ポイントを把握し、商流は取引先と取引理由を整理し、どのような流れで顧客提供価値が生み出されているかを把握する

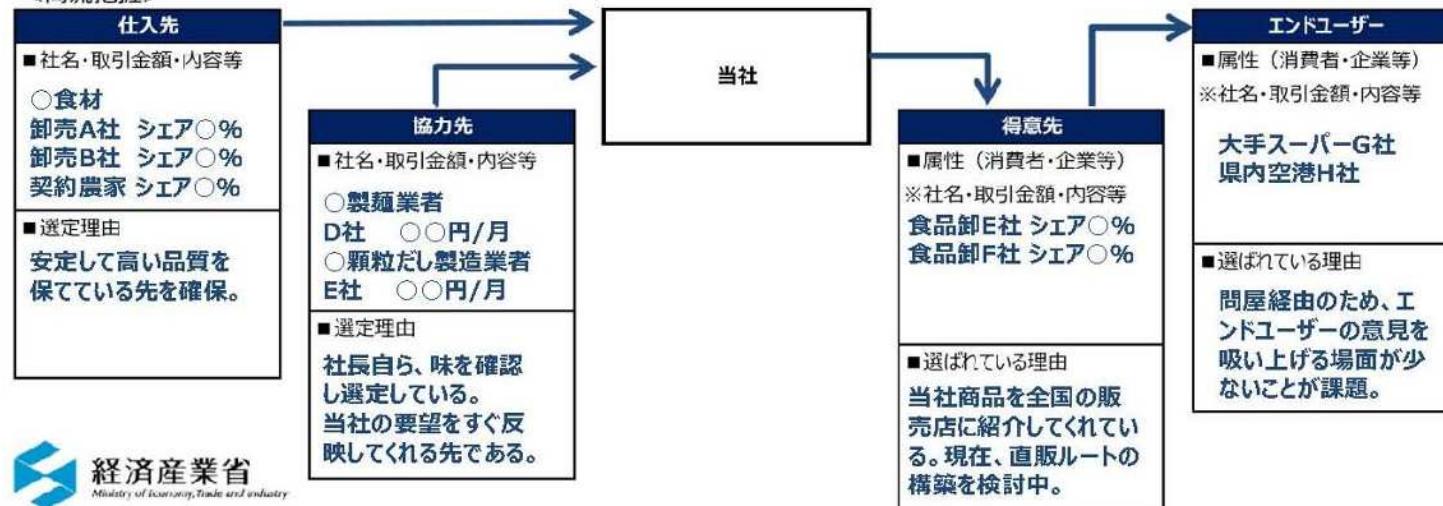


＜製品製造、サービス提供における業務フローと差別化ポイント＞



商号	株式会社〇〇
売上高	5,250,128(千円)
営業利益	36,500(千円)
従業員数	40(人)

＜商流把握＞



非財務ヒアリングシート（4つの視点）～記載例～

- 4つの視点に基づく非財務情報について具体的に記載し、総括として、現状認識と将来の目標を明らかにし、課題と対応策を明らかにします。



商号	株式会社〇〇
売上高	5,250,128(千円)
営業利益	36,500(千円)
従業員数	40(人)

① 経営者	経営理念・ビジョン 経営哲学・考え・方針等	「地元とともに発展していく事業を常に検討し、実施していく」が経営理念。社員に対しては、①社会的な責任を果たすこと、②常にチャレンジすること、③感動を創造できる人間を目指すこと、を方針として伝えている。経営の見える化を行っている。試算表を開示し損益分岐点の開示による経営感覚の醸成をしている。
	経営意欲 ※成長志向・現状維持など	今年度創業〇〇年目であるが、まだまだ出来ることは多いと考えている。目標としている売上高〇〇億円を目指して社長自ら直販先の開拓のための営業を行っている。
	後継者の有無 後継者の育成状況 承継のタイミング・関係	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。
	企業及び事業沿革 ※ターニングポイントの把握	〇〇年に現在の社長と副社長の2名で創業。当時は東京都内で飲食店3件の運営をしていたが、地元で貢献したいと考え、都内の店を閉じて現在の本社に移転してきた。その後、〇〇年に飲食部門に加えて、食品製造部門を設立し現在に至る。
② 事業	強み 技術力・販売力等	自社で一貫して提供可能なデザイン・公告技術は最大の強み。当社商品を見て、公告や、ラベルデザインの制作依頼を受けるほどである。デザイン力などは商品のブランディングにも生きている。
	弱み 技術力・販売力等	販路が問屋経由となっており、大手スーパーなどへの直販ルートに課題。また、製造部門についてもまだまだ内製化の余地がある。売上拡大に伴い、原材料の安定仕入も今後課題となりうる。
	ITに関する投資、活用の状況 1時間当たり付加価値（生産性） 向上に向けた取り組み	在庫管理・製造管理に関するシステムを入れており、滞留在庫や歩留まり率について経営陣がすぐに把握できる体制となっている。経理業務もクラウド会計を導入して効率化し、3名いた経理担当を1名商品開発に移せた。
③ 企業を取り巻く環境・関係者	③ 市場動向・規模・シェアの把握 競合他社との比較	地元の〇〇食材を使った商品を製造している企業は当社のみである。しかし、地域特産品を使った食品というカテゴリーでの認知度はまだまだ低いという認識。今後、営業体制を強化していく。
	顧客リピート率・新規開拓率 主な取引先企業の推移 顧客からのフィードバックの有無	当社商品のリピート率は高いと聞いているが、問屋経由のためユーザーの声を直説吸い上げる仕組みになっていないため、詳細を把握出来ていない。現在の主な販売先は、食品卸E社と食品卸F社。
	従業員定着率 勤続年数・平均給与	定着率 2016年 100% 毎年ほぼ100% 平均年齢 40歳 県内の他の企業と比較し平均年齢はかなり若い。 給与制度について、成果が十分に反映される仕組みを検討している。
	取引金融機関数・推移 メインバンクとの関係	現在は地元〇〇銀行がメインで、準メインは△△信金。 〇〇銀行は毎月本部職員同行で訪問してきてくれている。
④ 内部管理体制	組織体制 品質管理・情報管理体制	品質管理について、ITシステムを導入し見える化している。 一方で、企業の成長に人事制度が追いついていないため、給与制度含めた社内体制の整備を検討中。
	事業計画・経営計画の有無 従業員との共有状況 社内会議の実施状況	〇〇銀行にも協力してもらい、向こう5年間の事業計画を本年度策定。 従業員にも共有しており、目指す方向性を理解してもらっている。 商品開発会議は社長以下従業員が全員参加しアイデアを出している。
	研究開発・商品開発の体制 知的財産権の保有・活用状況	現在外注している製造工程の内製化を目指して、試行錯誤を繰り返している。また、自社ブランドについて商標登録を申請中。
	人材育成の取り組み状況 人材育成の仕組み	現在、人事評価システムの刷新を検討中。 地元商工会議所の研修を活用し、部長クラス以上には財務諸表の読み方などを理解してもらおうとしている。

対話内容の総括

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・公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。	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。
------	--	------	--

現状と目標のギャップ



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、地元商工会議所を経由して専門家を紹介してもらうことを検討。
----	--	-----	--

非財務ヒアリングシート（4つの視点）～チェック項目例～

- 4つの視点に基づく非財務情報について具体的に記載し、総括として、現状認識と将来の目標を明らかにし、課題と対応策を明らかにします。



商号	株式会社〇〇
売上高	5,250,128(千円)
営業利益	36,500(千円)
従業員数	40(人)

① 経営者	経営理念・ビジョン 経営哲学・考え・方針等	・社内コミュニケーション（キャッチボール）の機会を設けているか ・外部の組織や機関との繋がりはあるか ・海外情報に関心があり、情報入手する手段を持っているか ・経歴や経験から今の事業の繋がりが分かるか	③ 企業を取り巻く環境・関係者	市場動向・規模・シェアの把握 競合他社との比較	・外部環境の変化（顧客、市場、競合、新規参入、技術、社会）に対する把握は実施しているか ・競合の動きを知っているか ・競合との違い（企業規模、付加価値、収益性、成長性）を把握しているか
	経営意欲 ※成長志向・現状維持など	・経営にかける熱意を感じるか（バイタリティを感じるか） ・事業において何を果たしたいか、明確になっているか ・事業不振の原因が明確に捉えられているか ・改善のきっかけや手順が考えられているか		顧客リピート率・新規開拓率 主な取引先企業の推移 顧客からのフィードバックの有無	・顧客リピート件数や率、新規開拓の状況は把握されているか ・主要販売先の動向は安定的か ・顧客からフィードバックを貰える仕組みになっているか
	後継者の有無 後継者の育成状況 承継のタイミング・関係	・後継者は決まっているか ・後継者は引き継ぐ事業の強みや課題を把握しているか ・事業を引き継ぐ手順や計画はあるか		従業員定着率 勤続年数・平均給与	・従業員の定着率、モチベーションを高める取り組みをしているか ・定着率が低い場合はその要因を分析できているか
② 事業	企業及び事業沿革 ※ターニングポイントの把握	・ターニングポイントとなった事柄は何か ・そのターニングポイントにおいてどのような取り組みをしたか ・そのターニングポイントで何が生まれ、会社はどのように変化したか	④ 内部管理体制	取引金融機関数・推移 メインバンクとの関係	・金融機関との関係が良好か ・経営に関する相談が気軽にできる金融機関があるか
	強み 技術力・販売力等	・顧客から選んでもらっている理由が把握できているか ・そのための取り組みや仕組みが明確になっているか ・PDCAが回っているか、進捗の適宜な見直しができているか		組織体制 品質管理・情報管理体制	・リスクに十分対応出来る品質管理・情報管理体制を構築できているか ・外部の意見を取り入れる組織運営体制となっているか
	弱み 技術力・販売力等	・事業の実現においてボトルネックは明確になっているか ・ボトルネックを解消するための取り組みは計画されているか、実施されているか、実施結果を評価しているか、見直しをしているか		事業計画・経営計画の有無 従業員との共有状況 社内会議の実施状況	・経営理念を踏まえた経営目標が設定され、従業員に浸透しているか ・目標の進捗管理はできているか、目標を達成するための具体的な活動が決められているか ・会議は次の改善や改革に繋がっているか
	ITに関する投資、活用の状況 1時間当たり付加価値（生産性） 向上に向けた取り組み	・ITの活用の特徴的な活用がされているか ・ITの効果を把握しているか ・現在の体制に満足せず、生産性向上に向けた取り組みを検討しているか		研究開発・商品開発の体制 知的財産権の保有・活用状況	・企業成長のための新たな商品・サービスの開発体制があるか ・保有している知的財産について適切な権利化を図れているか（特許権、実用新案権、意匠権、商標権等）
現状認識	対話内容を踏まえた現状認識となっているか ・自社の良い面だけでなく、悪い面についても触れられているか ・経営者と支援機関で共通の認識が持てる内容となっているか		将来目標	・経営理念と乖離した将来目標となっていないか ・達成に向けた道筋が見える将来目標となっているか ・具体的な目標が定められているか	

対話内容の総括

現状と目標のギャップ



課題	・解決することによって将来目標に近づく課題設定であるか ・記載されている内容は解決可能性のある課題か、また、優先度の高い課題となっているか	対応策	・課題解決に資する対応策となっているか。 ・自社の施策だけでなく、外部機関も活用した施策が記載されているか。
----	--	-----	---

地域経済分析システム（RESAS）マップ一覧【81メニュー】

1. 人口マップ

- 1-1. 人口構成
- 1-2. 人口増減
- 1-3. 人口の自然増減
- 1-4. 人口の社会増減
- 1-5. **新卒者就職・進学**
- 1-6. 将来人口推計
- 1-7. **人口メッシュ**
- 1-8. **将来人口メッシュ**

2. 地域経済循環マップ

- 2-1. 地域経済循環図
- 2-2. 生産分析
- 2-3. 分配分析
- 2-4. 支出分析
- 2-5. 労働生産性等の動向分析

3. 産業構造マップ

<全産業>

- 3-1-1. 全産業の構造（一部※）
- 3-1-2. 稼働力分析
- 3-1-3. 企業数
- 3-1-4. 事業所数（事業所単位）
- 3-1-5. 従業者数
- 3-1-6. 付加価値額（企業単位）
- 3-1-7. 労働生産性（企業単位）

<製造業>

- 3-2-1. 製造業の構造
- 3-2-2. 製造業の比較
- 3-2-3. 製造品出荷額等

<小売・卸売業（消費）>

- 3-3-1. 商業の構造
- 3-3-2. 商業の比較
- 3-3-3. 年間商品販売額
- 3-3-4. 消費の傾向（POSデータ）
- 3-3-5. From-to分析（POSデータ）

<農業>

- 3-4-1. 農業の構造
- 3-4-2. 農産物販売金額
- 3-4-3. 農地分析
- 3-4-4. 農業者分析

<林業>

- 3-5-1. 林業総収入
- 3-5-2. 山林分析
- 3-5-3. 林業者分析

<水産業>

- 3-6-1. 海面漁獲物等販売金額
- 3-6-2. 海面漁船・養殖面積等分析
- 3-6-3. 海面漁業者分析
- 3-6-4. 内水面漁獲物等販売金額
- 3-6-5. 内水面漁船・養殖面積分析
- 3-6-6. 内水面漁業者分析

4. 企業活動マップ

<企業情報>

- 4-1-1. 産業間取引（※）
- 4-1-2. 企業間取引（※）
- 4-1-3. **表彰・補助金採択**
- 4-1-4. 創業比率
- 4-1-5. 経営者平均年齢（※）
- 4-1-6. 黒字赤字企業比率
- 4-1-7. 中小・小規模企業財務比較

<海外取引>

- 4-2-1. 海外への企業進出動向
- 4-2-2. 輸出入取引
- 4-2-3. 企業の海外取引額分析

<研究開発>

- 4-3-1. 研究開発費の比較
- 4-3-2. 特許分布図

凡例

- 赤字：2次で新規リリースされるメニュー
- 緑字：今回データが変更されたメニュー
- 下線：再配置に伴い名称が変更されたメニュー
- （※）：限定メニュー

5. 観光マップ

<国内>

- 5-1-1. 目的地分析
- 5-1-2. **From-to分析（宿泊者）**
- 5-1-3. **宿泊施設**

<外国人>

- 5-2-1. 外国人訪問分析
- 5-2-2. 外国人滞在分析
- 5-2-3. **外国人メッシュ**
- 5-2-4. 外国人入出国空港分析
- 5-2-5. 外国人移動相関分析
- 5-2-6. 外国人消費の比較（クレジットカード）
- 5-2-7. 外国人消費の構造（クレジットカード）
- 5-2-8. **外国人消費の比較（免税取引）**
- 5-2-9. **外国人消費の構造（免税取引）**

6. まちづくりマップ

- 6-1. **From-to分析（滞在人口）**
- 6-2. **滞在人口率**
- 6-3. **通勤通学人口**
- 6-4. 流動人口メッシュ
- 6-5. 事業所立地動向
- 6-6. **施設周辺人口**
- 6-7. **不動産取引**

7. 雇用／医療・福祉マップ

- 7-1. 一人当たり賃金
- 7-2. 有効求人倍率
- 7-3. **求人・求職者**
- 7-4. **医療需給**
- 7-5. **介護需給**

8. 地方財政マップ

- 8-1. 自治体財政状況の比較
- 8-2. 一人当たり地方税
- 8-3. 一人当たり市町村民税法人分
- 8-4. 一人当たり固定資産税

経営力向上計画のメリット

1. はじめに

中小企業等経営強化法に基づく支援措置

経営力向上計画の認定を受けた事業者は、計画実行のための支援措置（税制措置、金融支援）を受けることができます。

○税制措置・・・認定計画に基づき取得した一定の設備について、固定資産税や法人税等の特例措置を受けることができます。

○金融支援・・・政策金融機関の低利融資、民間金融機関の融資に対する信用保証、債務保証等の資金調達に関する支援を受けることができます。

※ 経営力向上計画の策定は、別冊「経営力向上計画策定の手引き」をご確認ください。

2. 税制措置

中小企業等経営強化法に基づく税制措置の概要

1. 固定資産税が3年間半分にになります。（固定資産税の特例）

2. 法人税^{※1}について、即時償却または取得価額の10%^{※2}の税額控除が選択適用できます。（中小企業経営強化税制）

※1 個人事業主の場合には所得税

※2 資本金3000万円超1億円以下の法人は7%

設備の種類 (価額要件)	機械装置 (160万円以上)	ソフトウェア (70万円以上)	器具備品・工具 (30万円以上)	建物附属設備 (60万円以上)
地方税	【固定資産税の特例】 3年間半分に軽減 生産性が年平均 1%以上向上		地域・業種を限定した上で 拡充 (平成29年4月1日～)	
支援措置	【中小企業経営強化税制】 即時償却又は税額控除10% ^{※2} 生産性向上設備（A類型） 生産性が年平均1%以上向上 収益力強化設備（B類型） 投資利益率5%以上のパッケージ投資			拡充 (平成29年4月1日～)
国税	【中小企業投資促進税制（中促）】 30%特別償却又は税額控除7% ※ 30%特別償却のみ適用		【商業・サービス業活性化税制】 30%特別償却又は税額控除7% ※ 30%特別償却のみ適用	

90% を付した部分は、経営力向上計画の認定が必要

※ を付した部分は、資本金3,000万円超1億円以下の法人の場合

2. ② 中小企業経営強化税制

(1) 制度の概要

青色申告書を提出する①中小企業者等が、②指定期間内に、中小企業等経営強化法の認定を受けた経営力向上計画に基づき③一定の設備を新規取得等して④指定事業の用に供した場合、即時償却又は取得価額の10%（資本金3000万円超1億円以下の法人は7%）の税額控除を選択適用することができます。

（注1）税額控除額は、中小企業経営強化税制、中小企業投資促進税制、商業・サービス業・農林水産業活性化税制の控除税額の合計で、その事業年度の法人税額又は所得税額の20%までが上限となります。なお、税額控除の限度額を超える金額については、翌事業年度に繰り越すことができます。

（注2）特別償却は、限度額まで償却費を計上しなかった場合、その償却不足額を翌事業年度に繰り越すことができます。

条文：租税特別措置法

第10条の5の3（特定中小事業者が特定経営力向上設備等取得した場合の特別償却又は所得税額の特別控除）【所得税】
第42条の12の4（中小企業者等が特定経営力向上設備等取得した場合の特別償却又は法人税額の特別控除）【法人税】
第68条の15の5（中小連結法人が特定経営力向上設備等取得した場合の特別償却又は法人税額の特別控除）【連結法人】

① 中小企業者等とは？

- ・資本金もしくは出資金の額が1億円以下の法人
 - ・資本金もしくは出資金を有しない法人のうち常時使用する従業員数が1,000人以下の法人
 - ・常時使用する従業員数が1,000人以下の個人
 - ・協同組合等（中小企業等経営強化法第2条第2項に規定する「中小企業者等」に該当するものに限る）
- ただし、次の法人は、たとえ資本金が1億円以下でも中小企業者とはなりません。
- ①大規模法人（資本金もしくは出資金の額が1億円超の法人又は資本金もしくは出資金を有しない法人のうち、常時使用する従業員数が1,000人超の法人）から2分の1以上の出資を受ける法人
 - ②2以上の大規模法人から3分の2以上の出資を受ける法人

② 指定期間とは？

平成29年4月1日から平成31年3月31日までの期間

③ 一定の設備とは？

類型	生産性向上設備（A類型）	収益力強化設備（B類型）
要件	生産性が旧モデル比年平均1%以上向上する設備	投資収益率が年平均5%以上の投資計画に係る設備
確認者	工業会等	経済産業局
対象設備	◆機械装置（160万円以上/10年以内） ◆測定工具及び検査工具（30万円以上/5年以内） ◆器具備品（※1）（30万円以上/6年以内） ◆建物附属設備（※2）（60万円以上/14年以内） ◆ソフトウェア（※3）（情報収集機能及び分析・指示機能を有するもの）（70万円以上/5年以内）	◆機械装置（160万円以上） ◆工具（30万円以上） ◆器具備品（※1）（30万円以上） ◆建物附属設備（※2）（60万円以上） ◆ソフトウェア（※3）（70万円以上）
その他要件	生産等設備を構成するものであること（事務用器具備品、本店、寄宿舎に係る建物附属設備、福利厚生施設に係るもの等は該当しません。）／国内への投資であること／中古資産・貸付資産でないこと等	

※1 電子計算機については、情報通信業のうち自己の電子計算機の情報処理機能の全部又は一部の提供を行う事業を行う法人が取得又は製作をするものを除く。医療機器にあっては、医療保健業を行う事業者が取得又は製作をするものを除く。

※2 医療保健業を行う事業者が取得又は建設をするものを除く。

※3 複写して販売するための原本、開発研究用のもの、サーバー用OSのうち一定のものなどは除く（中促と同様）。

4. ステップ3：事業承継に向けた経営改善(会社の磨き上げ)

① 本業の競争の強化	●強みを作り、弱みを改善する取組（経営改善計画） ●中小企業等経営強化法に基づく経営力向上計画 ●ローカルベンチマークの活用による現状認識 ●商品力を伸ばし、マーケットを開拓 ●人的資源の強化（人材の育成、新規採用と定着）
② 経営体制の総点検	●事業承継後に、後継者が円滑に事業運営を行うために、事業承継前に経営体制の総点検 （例）社内の風通しを良くし、社員のやる気向上 役職員の職制、業務権限を段階別に委譲し、経営者の権限のリスク分散 ●事業に必要なない資産、滞留在庫の処分、余剰負債の返済など、経営資源のスリム化
③ 経営強化に資する取組	●財務経営力の強化 ●財務情報を経営者自らが利害関係者に説明することで、信用力の獲得（資金調達力の強化、取引拡大の可能性）
④ 業績が悪化した中小企業における事業承継	●事業承継の前に事業再生 ●法的整理 ●私的整理

[事例 3] 本業の競争力強化による事業承継の成功事例

(新規事業開発を通じた業容拡大により、後継者が戻ってきたケース)

電化製品の小売業を営んでいた中小同族会社の社長 A (70 歳) には、後継者候補として大都市圏の大学を卒業し、そのまま同地の同業者に就職した子 B がいた。B は自社の将来性を悲観しており、現在の勤務先を退職して地元に戻るのではなく、そのまま大都市圏に住み続けることを決めていた。

そろそろ事業承継の話をすべき時期だと感じた A が B に承継を打診したところ、会社を継ぐ意志のなかった B からあっさり断られてしまった。事業の存続をあきらめきれなかった A は、一念発起して後継者が継ぎたくなるような会社にしようと **自社の磨き上げ** に着手した。

これまでは電化製品の小売のみで事業収益性が低かったことから、大型製品の販売から据付工事まで一貫した対応を開始したところ、引き合いが増加。丁寧なアフターフォローが評判となり、今ではこれまでの数倍の売上高や従業員数を誇るまでに至った。

帰省した際に自社の変貌ぶりに驚いた B は、自分が関与することにより事業拡大の可能性が高いことを実感した。こうした経緯から B は地元に戻ってくることを選択し、今では二代目経営者として自社の事業拡大に尽力している。

[事例 4]事業再生を経た事業承継の成功事例

(財務リストラ等の計画を立案した結果、後継者が承継を決断したケース)

機械部品の加工を営む中小同族会社の社長A（77歳）には、後継者候補として自社工場の生産責任者として働く子Bがいた。

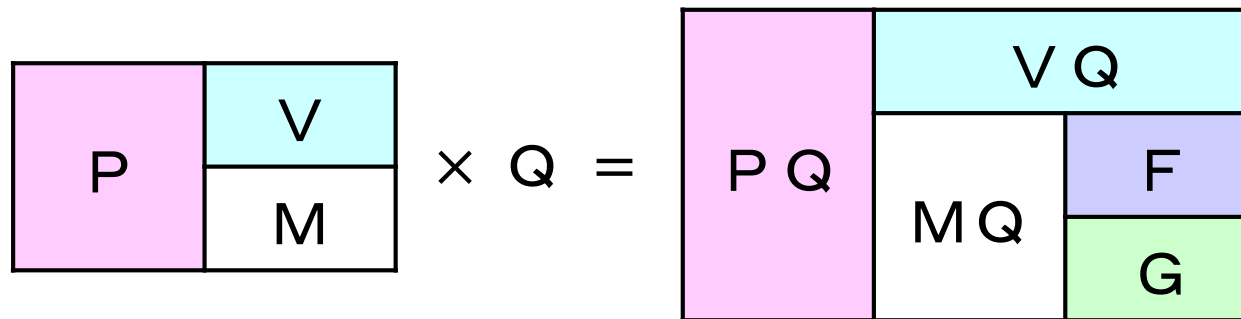
当社の業績は、東日本大震災や円高に伴う取引先の海外生産シフトを主因に低迷しており、収支についてはコストダウンや生産工程の改善等により回復傾向にあったものの、一時期増加した借入金の返済が進んでいないため、特に財務面について改善が必要な状況に陥っていた。

このような状況下、AはBに対して社長交代を打診したものの、工場内の生産現場をあまり離れることがなく、自社の経営実態を表面的にしか知らないBの了解を得ることが出来なかった。

自分の子であるBに会社を継いで欲しいAは、**自社の抜本的事業再生への取り組み**を開始することを決断。一層のコストダウンに取り組んで黒字化に目処をつけるとともに、借入金的大幅圧縮にも着手した。

経営改善に取り組む父親の必死な姿を目にしたBは、経営を引き継ぐことを決意し、会社経営全般に関する知識の習得にも着手。今では経営者親子が協力し、更なる会社の磨き上げに取り組んでいる。

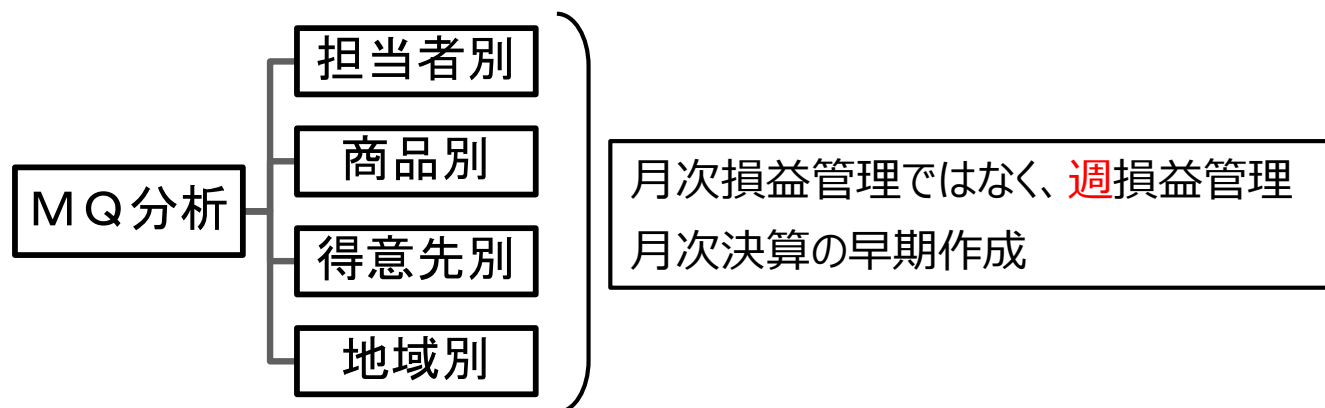
[経常利益の高め方] → 自社のQをいかに増やすか



$$\begin{aligned}
 \boxed{PQ} &= \text{訪問件数} \times \frac{\text{受注件数}}{\text{訪問件数}} \times \frac{\text{売上高}}{\text{受注件数}} \\
 &= \text{訪問件数} \uparrow \times \frac{\text{引合件数}}{\text{訪問件数}} \times \frac{\text{受注件数}}{\text{引合件数}} \times \frac{\text{売上高}}{\text{受注件数}} \\
 &= \text{訪問件数} \uparrow \times \text{引合件数} \uparrow \times \text{受注率} \uparrow \times \text{受注単価}
 \end{aligned}$$

$$\boxed{VQ} = \text{材料費・外注費の見直し (5段階ネゴ交渉方式)}$$

$$\boxed{F} = \text{間接部門の多能工、家賃の引き下げ、遊休不動産の活用}$$



ひょうご税理士法人の製販分離

