

第2講

対話力と目利き力を活かした 10年先の未来につなげる 事業承継計画の策定

平成29年6月3日(土)

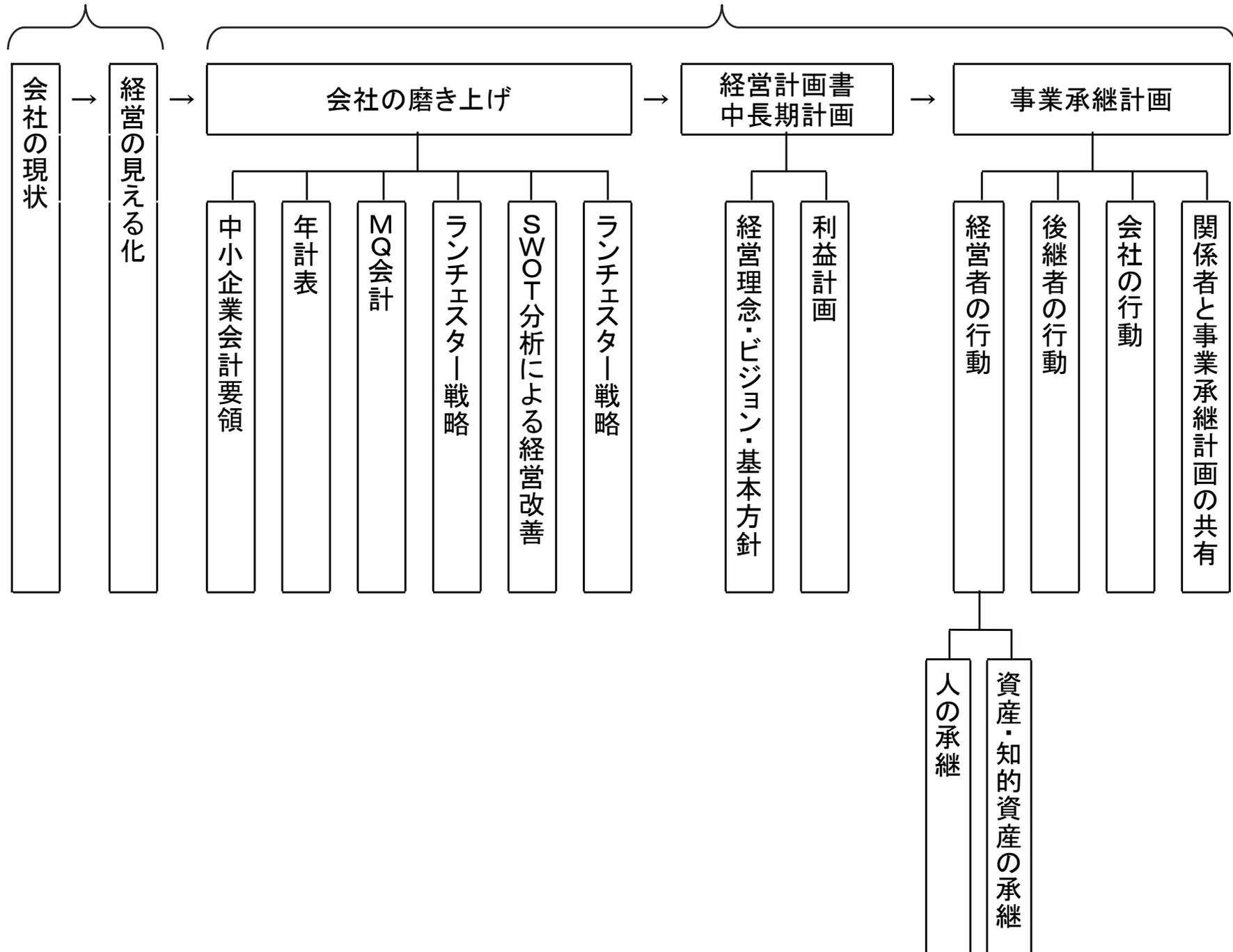


ひょうご税理士法人

代表社員税理士
公認会計士 妹尾 芳郎
代表社員行政書士

[第1講] (5/13)

[第2講] (6/3)



1. 中小企業庁 会社を未来につなげる10年先の会社を考えよう

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。

(1)中小企業庁 会社を未来につなげる10年先の会社を考えよう①

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。

(1)中小企業庁 会社を未来につなげる10年先の会社を考えよう②

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。



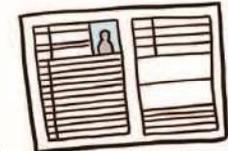
競争力アップ編

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。



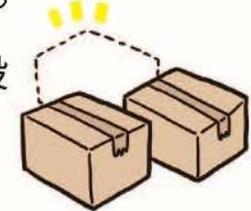
組織ガバナンス編

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

(2)中小企業会計要領の導入による実践例(事例65選より)

<p>内部向けの効果 (財務経営力の強化)</p>	<p>外部向けの効果 (資金調達力の強化、取引の拡大)</p>
<p>(1) コスト削減</p> <p>① 原価管理 事業・案件ごとの原価管理が可能となり、固定費削減、仕入価格、外注費の価格交渉により、大幅なコスト削減</p> <p>② コスト削減意識の向上～従業員への教育 社員全員が参加する会議資料に活用し、社員の経費意識を高めたケース</p> <p>(2) 収益拡大</p> <p>① 経営戦略への活用 月次決算の早期作成により、経営判断のスピード、正確性の向上、自社の課題を発見し、戦略的に課題を克服し、利益率の向上</p> <p>② 経営改善 部門別採算、得意先との分析をすることで具体的な改善計画を策定し、実践</p> <p>(3) 将来を見据えた設備投資の実現</p>	<p>(1) 金融機関からの信頼性向上 月次の損益、経営状況がリアルタイムに把握できつようになり、信頼性が高まり、設備投資に有利な金利で資金調達</p> <p>(2) 取引先との信頼性の向上 店舗別の採算管理を徹底することにより、改善策やコスト削減策をタイムリーに検討 取引先との定期的な懇談会において、自社の業績を報告することで、信頼関係を構築し、良好な取引関係</p>

<p>要領の導入による変更点</p>	<ul style="list-style-type: none"> ① 経過勘定を発生した時期に正確に計上 ② リース会計のオンバランス ③ 月次減価償却の実施 ④ 適正な引当金の計上 ⑤ 毎月の適正在庫の把握 ⑥ 早期決算化
<p>実践例</p>	<ul style="list-style-type: none"> ① 月次決算の早期作成 ② 部門別・店舗別P/L ③ 月次単位の予実管理 ④ 製品別の売れ行き ⑤ 粗利益分析(部門別・商品別・取引先別・担当者別・地域別) ⑥ 従業員との共通指標・モチベーション向上 ⑦ 工事ごとの個別原価管理 ⑧ 終礼での日別売上と月次進捗状況 ⑨ 労働生産性の把握 ⑩ 経営情報を見える化 ⑪ 不採算事業撤退 ⑫ 意思疎通のスピードアップと経営管理能力のアップ

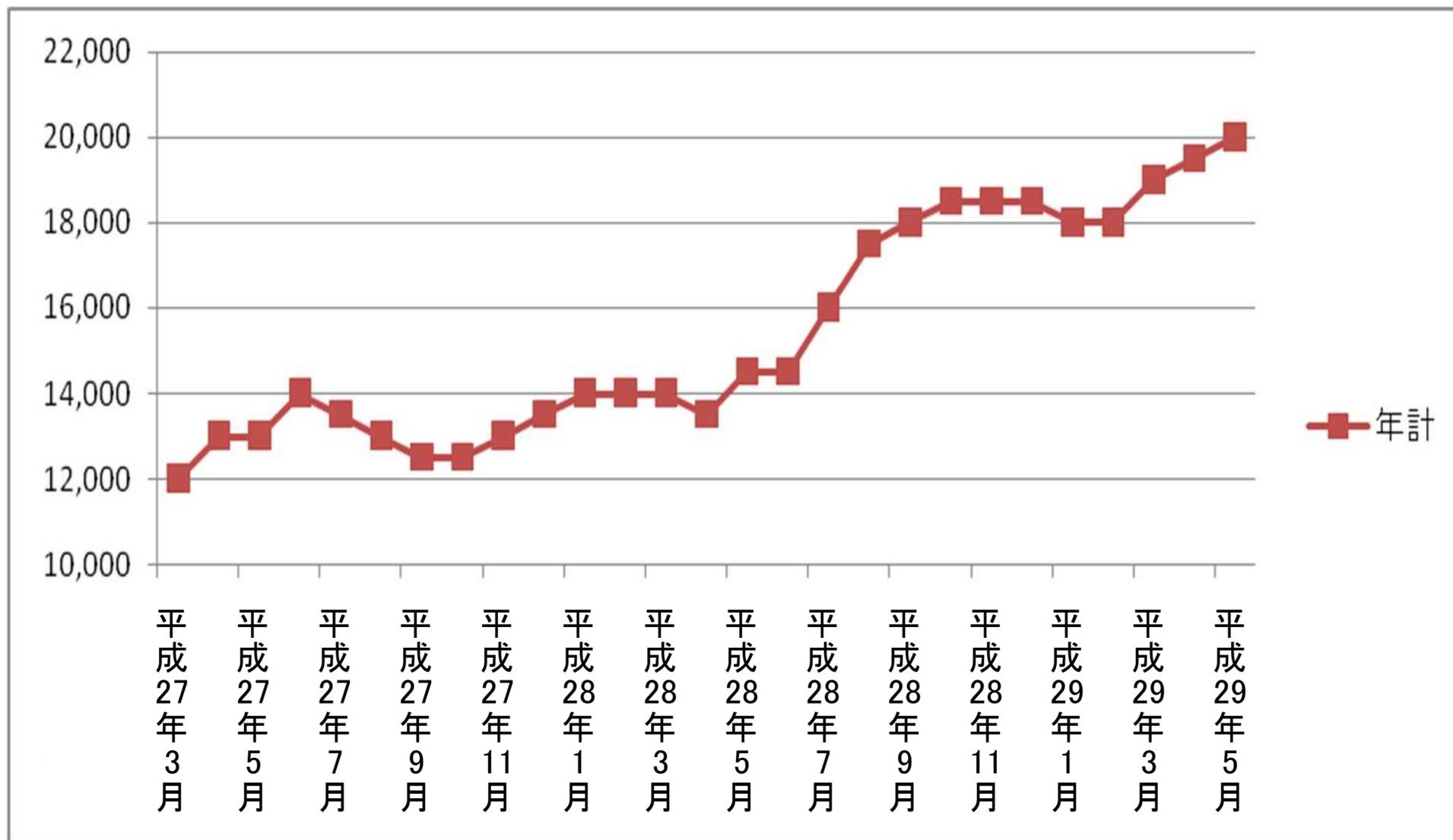
年計表を作り年計グラフで傾向を読む

[例] 売上高

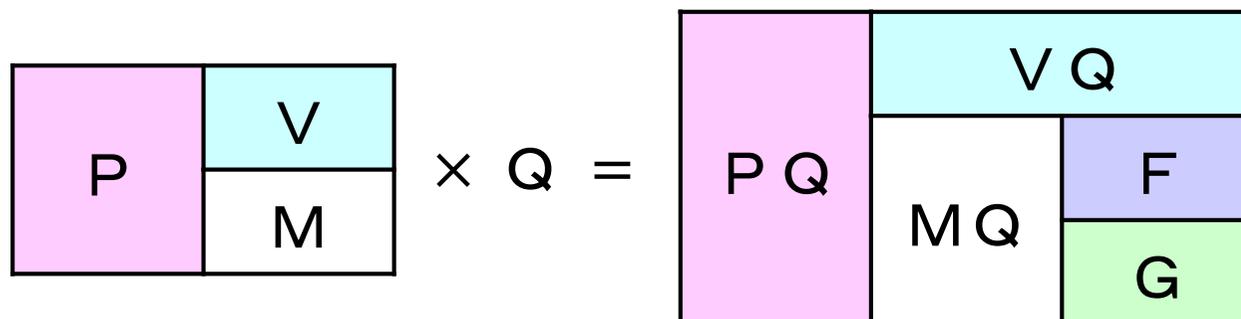
(単位: 万円)

月	平成26年度		平成27年度		平成28年度		平成29年度	
	当月	年計	当月	年計	当月	年計	当月	年計
4	1,000		2,000	13,000	1,500	13,500	2,000	19,500
5	1,000		1,000	13,000	2,000	14,500	2,500	20,000
6	1,000		2,000	14,000	2,000	14,500		
7	1,000		500	13,500	2,000	16,000		
8	1,000		500	13,000	2,000	17,500		
9	1,000		500	12,500	1,000	18,000		
10	1,000		1,000	12,500	1,500	18,500		
11	1,000		1,500	13,000	1,500	18,500		
12	1,000		1,500	13,500	1,500	18,500		
1	1,000		1,500	14,000	1,000	18,000		
2	1,000		1,000	14,000	1,500	18,000		
3	1,000	12,000	1,000	14,000	1,500	19,000		

売上高年計表



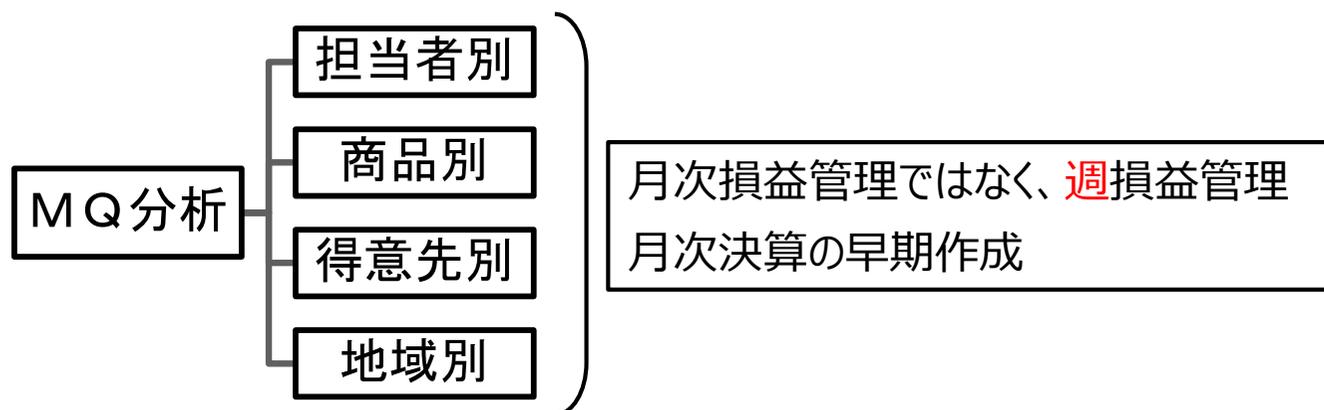
(3) [経常利益の高め方] → 自社のQをいかに増やすか



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

\boxed{VQ} = 材料費・外注費の見直し (5段階ネゴ交渉方式)

\boxed{F} = 間接部門の多能工、家賃の引き下げ、遊休不動産の活用



(4) 損益分岐点を知る！

経営の基本は、**会社の事業構造(損益構造)**を知ること。

(事例) タコ八 (営業日数:30日)

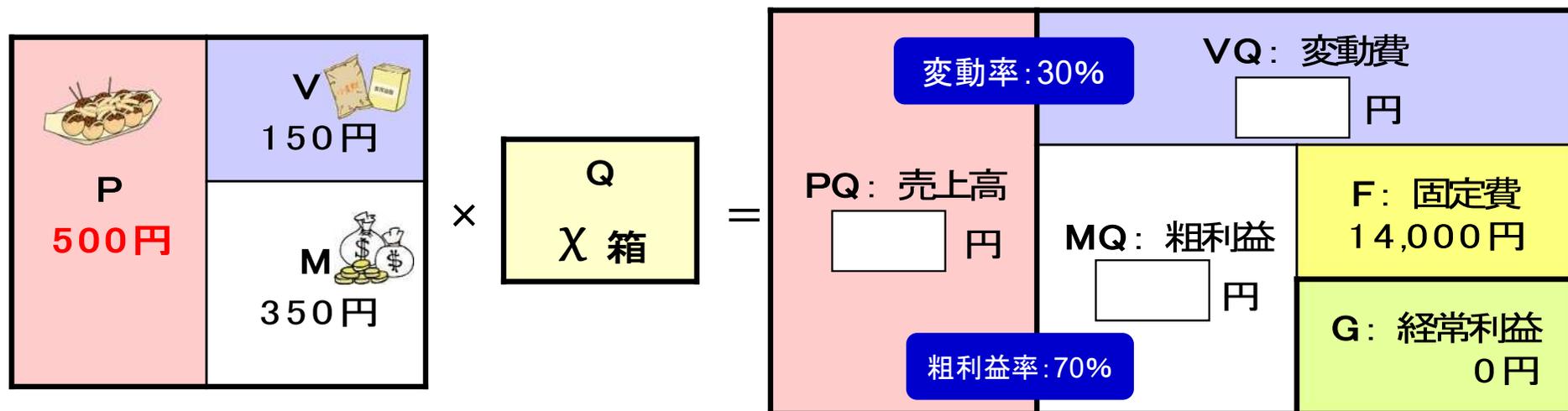
売上と経費

- ①1箱当たりの売上単価 **500円**／箱
- ②1箱当たりの材料費 150円／箱
- ③1箱当たりの粗利益 350円／箱

④店舗家賃、水道光熱費、人件費など 14,000円/日(固定費) 月額420,000円



MQ会計6要素(P:売上単価、Q:売上数量、V:変動費、F:固定費、M:粗利益、G:経常利益)を使い、採算ラインを探っていきましょう。



G(経常利益)を増やすための4つの要素

MQ会計6要素	
P	Price(売上単価)
Q	Quantity(売上数量)
V	Variable Cost(変動費)
F	Fixed Cost(固定費)
M	Margin(粗利益)
G	Gain(経常利益)

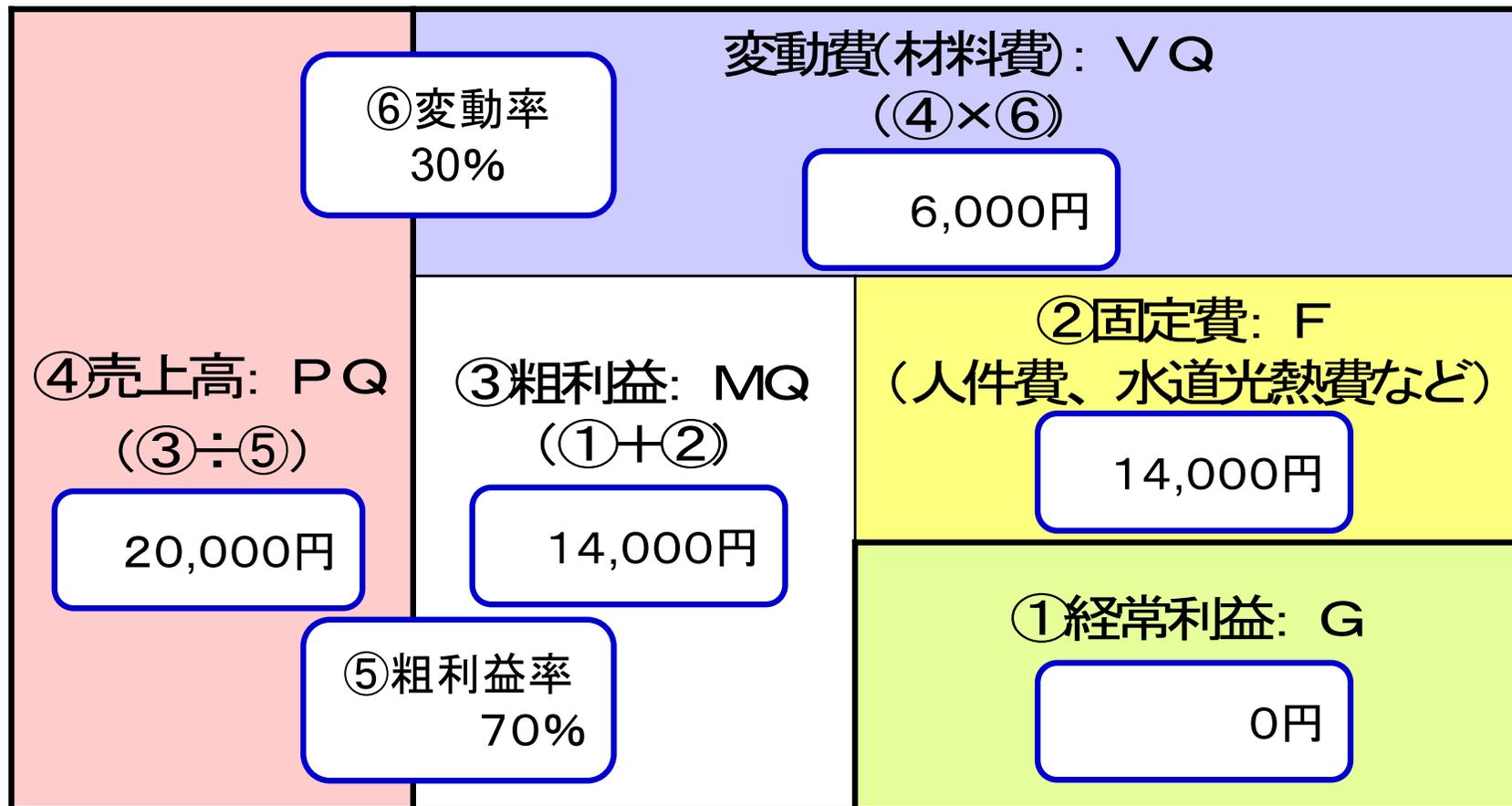
G(経常利益)を増やすための4つの要素。この4つの要素が利益を上げるために大切！！

◆Gの増やす方法

- ①P(売上単価)を上げる
- ②Q(売上数量)を増やす
- ③V(変動費)を下げる
- ④F(固定費)を下げる

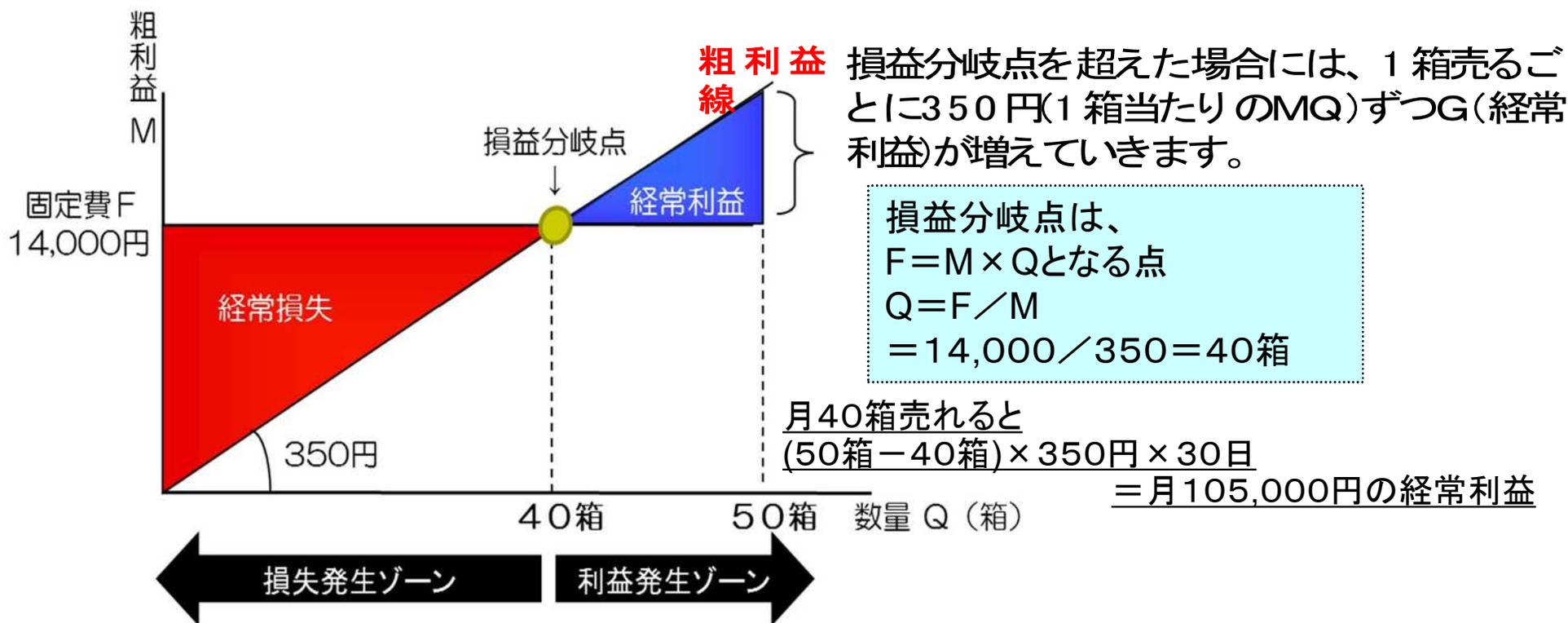
毎日何箱売ればいいのか！

G(経常利益)から逆算で最低限必要なMQ(粗利益)を把握して、稼がなければならないPQ(売上高)を算出します。(①⇒②⇒③⇒④)



$$\boxed{\begin{array}{l} \text{④売上高} \\ 20,000 \text{円} \end{array}} \div \boxed{\begin{array}{l} \text{1箱当たりの単価} \\ 500 \text{円} \end{array}} = \boxed{\begin{array}{l} \text{箱数} \\ 40 \text{箱} \end{array}}$$

損益分岐点を超えたMQは全てGになる(1 / 3)

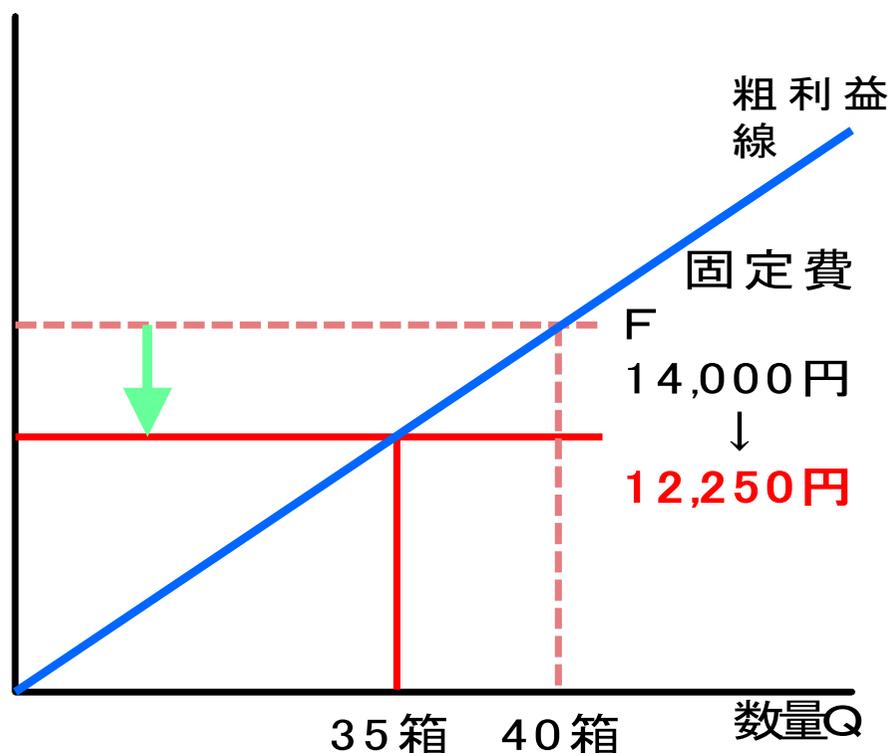


- ① まずは、**固定費を回収するための $P(\text{単価}) \times Q(\text{数量}) = PQ(\text{損益分岐点売上})$ を確保する**
何が何でも確保しなければならない売上で、全社員一丸となって何が何でも達成するように努力する
- ② **損益分岐点売上を超えた売上に対する粗利益は全て**經常利益(G)**となることを常に意識して行動する**

損益分岐点を超えたMQは全てGになる(2/3)

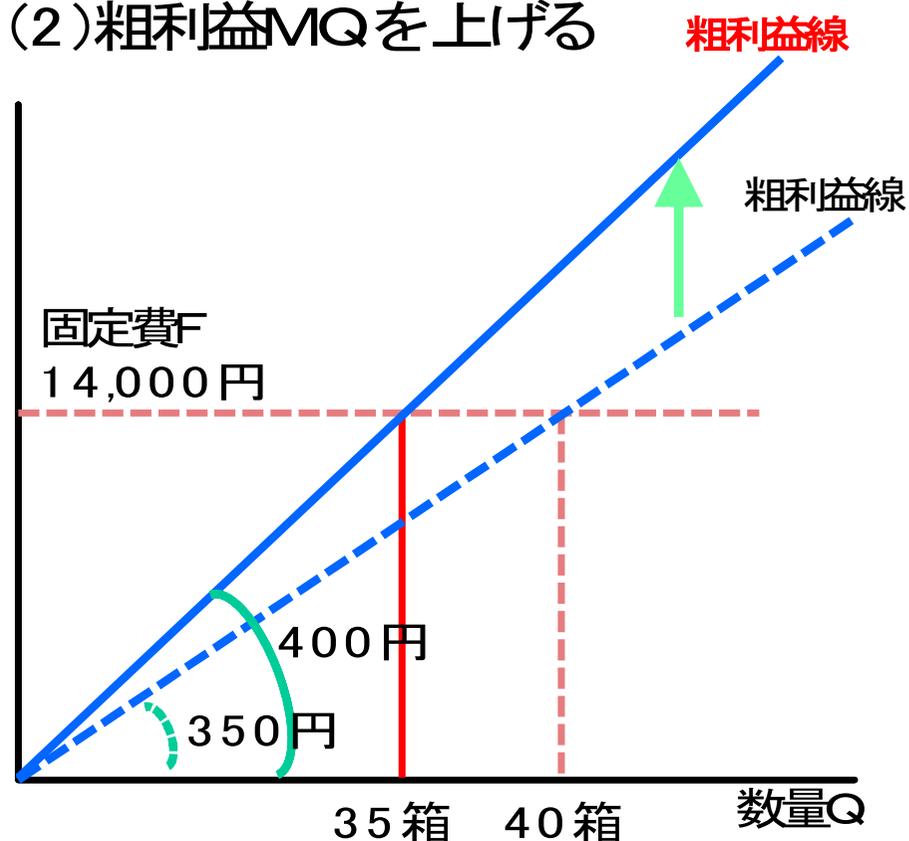
損益分岐点40箱/日が激しく、35箱/日しか無理であれば・・・

(1) 固定費Fを下げる



※ 固定費Fを14,000円/日から
12,250円/日に下げる

(2) 粗利益MQを上げる



※ 粗利益MQを350円/箱から
400円/箱に上げる

損益分岐点を超えたMQは全てGになる(3 / 3)

<table border="1"> <tr> <td>P 500円</td> <td>V 150円</td> </tr> <tr> <td></td> <td>M 350円</td> </tr> </table>	P 500円	V 150円		M 350円	×	<table border="1"> <tr> <td>Q 1,200箱</td> </tr> </table>	Q 1,200箱	=	<table border="1"> <tr> <td rowspan="3">売上高: PQ 600,000円</td> <td colspan="2">変動費: VQ 180,000円</td> </tr> <tr> <td>粗利益: MQ 420,000円</td> <td>固定費: F 420,000円</td> </tr> <tr> <td colspan="2">経常利益: G 0円</td> </tr> </table>	売上高: PQ 600,000円	変動費: VQ 180,000円		粗利益: MQ 420,000円	固定費: F 420,000円	経常利益: G 0円	
P 500円	V 150円															
	M 350円															
Q 1,200箱																
売上高: PQ 600,000円	変動費: VQ 180,000円															
	粗利益: MQ 420,000円	固定費: F 420,000円														
	経常利益: G 0円															
<table border="1"> <tr> <td>P 500円</td> <td>V 150円</td> </tr> <tr> <td></td> <td>M 350円</td> </tr> </table>	P 500円	V 150円		M 350円	×	<table border="1"> <tr> <td>Q 1,500箱</td> </tr> </table>	Q 1,500箱	=	<table border="1"> <tr> <td rowspan="3">売上高: PQ 750,000円</td> <td colspan="2">変動費: VQ 225,000円</td> </tr> <tr> <td>粗利益: MQ 525,000円</td> <td>固定費: F 420,000円</td> </tr> <tr> <td colspan="2">経常利益: G 105,000円</td> </tr> </table>	売上高: PQ 750,000円	変動費: VQ 225,000円		粗利益: MQ 525,000円	固定費: F 420,000円	経常利益: G 105,000円	
P 500円	V 150円															
	M 350円															
Q 1,500箱																
売上高: PQ 750,000円	変動費: VQ 225,000円															
	粗利益: MQ 525,000円	固定費: F 420,000円														
	経常利益: G 105,000円															

	<1,200箱>	<1,500箱>
PQ (売上高)	600,000円	750,000円
VQ (変動費)	180,000円	225,000円
MQ (粗利益)	420,000円	525,000円
F (固定費)	420,000円	420,000円
G (経常利益)	0円	105,000円

【損益分岐点を超えた場合の粗利益(10箱分)】

(50箱 - 40箱) × 350円 = 3,500円 / 日

3,500円 × 30日 = **105,000円**

一致

安易な値引は赤字を引き起こす原因(1/2)

P: 価格、Q: 数量(人数)、V: 変動費、F: 固定費、M: 粗利益、G: 経常利益として

<当初の月次ベース予算>

客 単 価		×	箱 数	=	全 体		
P 500円	V 150円 M 350円		Q 1,500箱		売上高: PQ 750,000 円	変動費: VQ 225,000円	粗利益: MQ 525,000 円

タコハは、思ったようにお客が集まらない。そこで、P(売上単価)を20%下げ、1箱400円で販売することとし、集客の増加を図ろうとしました。

結果、販売数は当初の目標に到達しました。ところが……

安易な値引は赤字を引き起こす原因(2/2)

＜20%値引後実績＞値引で販売数を目標に戻した場合

P 400円	V 150円	×	Q 1,500箱	=	売上高: PQ 600,000 円	変動費: VQ 225,000円	
	M 250円					粗利益: MQ 375,000 円	固定費: F 420,000円
					経常利益: G ▲45,000円		

＜実績⇒販売数20%減＞値引を行わず販売計画数量を変更した場合

P 500円	V 150円	×	Q 1,200箱	=	売上高: PQ 600,000 円	変動費: VQ 180,000円	
	M 350円					粗利益: MQ 420,000 円	固定費: F 420,000円
					経常利益: G 0円		

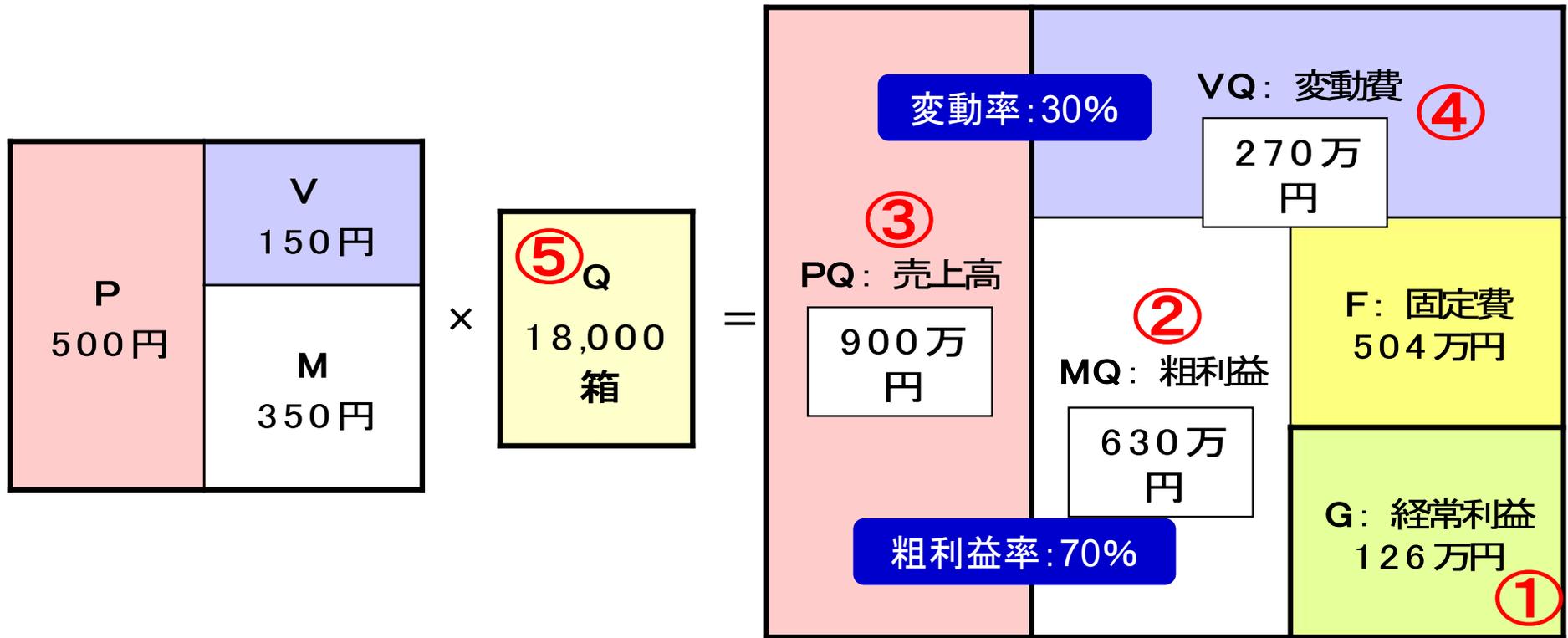
POINT

◆数量確保のための安易な値引は赤字を引き起こす基になりますので要注意！！

(1) F(固定費)は売上が増えようが減ろうが変わりません。

(2) 社長だけではなく実際にお客様に接する販売員の方にも値引が及ぼすG(経常利益)への影響を知ってもらう事が大切です。

年間売上目標の立て方



① → ② → ③ → ④ → ⑤ の順番で考える

∴ 経営は逆算

まとめ

POINT

- ① G(経常利益)から逆算して、利益計画を立てる。(経営は逆算である)
- ② G(経常利益)はMQ(粗利益)とF(固定費)のバランスで決まる。
- ③ 損益分岐点(採算ライン)を超えた場合には、超えた分のMQ(粗利益)が全てG(経常利益)になる。
- ④ G(経常利益)は、 $P \cdot Q \cdot V \cdot F$ の4つの要素の組み合わせで決まる。
- ⑤ 数量確保のための安易な値引が赤字を引き起こす原因になる事を会社の共有として社員の方にも知ってもらう。
- ⑥ 自社の商品の売れ筋をABC分析を使って把握し、MQ会計図を使い、G(経常利益)から逆算で売上目標を決めて、売上目標からどの商品をどれだけ売るかを明確にする。
- ⑦ 月別に商品別・得意先別・担当者別販売計画を立てる。

(5)経営の本質

- 会社という組織体は(粗利益)で生きている



- 決定権は、お客が(100)%持っている

- 経営の本質は、まず **お客** を作りだし、次に作った **お客** を維持しながら、**お客** の数を多くしていく

cf 経営の目的は「利益の追求にある」 → **失敗**

戦術と戦略

戦術	戦略
見えるもの 道具を使い繰り返す仕事 a 工場で物を加工する仕事 b お客を定期的に訪問する販売の仕事 c 簿記・会計・パソコンに入力する仕事 d 資金繰り・給料計算	将軍の術 見えざるもの 軍全体の効果的な勝ち方・ルール・知恵
14%	86%

戦術と経営戦術

戦 略	経 営 戦 略
軍全体の効果的な勝ち方・ルール・知恵	全社的経営競争の勝ち方・ルール・知恵
将軍の術	社長の術
① どこと戦うか、戦う相手	① 同じ
② 敵の情勢を集める	② 同じ
③ 主力兵器と補助兵器	③ 商品・サービス
④ 中心とする戦場・範囲	④ 営業地域
⑤ 戦場まで進むルート	⑤ メーカーであれば流通経路
⑥ 戦闘時の陣	⑥ 全社的営業方法
⑦ 部隊の編成・役割分担	⑦ 組織体制
⑧ 軍資金の調達と配分	⑧ 資金と経費
⑨ 補給方法	⑨ メーカーでは生産能力・仕入先
⑩ 作戦計画書	⑩ 経営計画書

強者と弱者の経営戦略

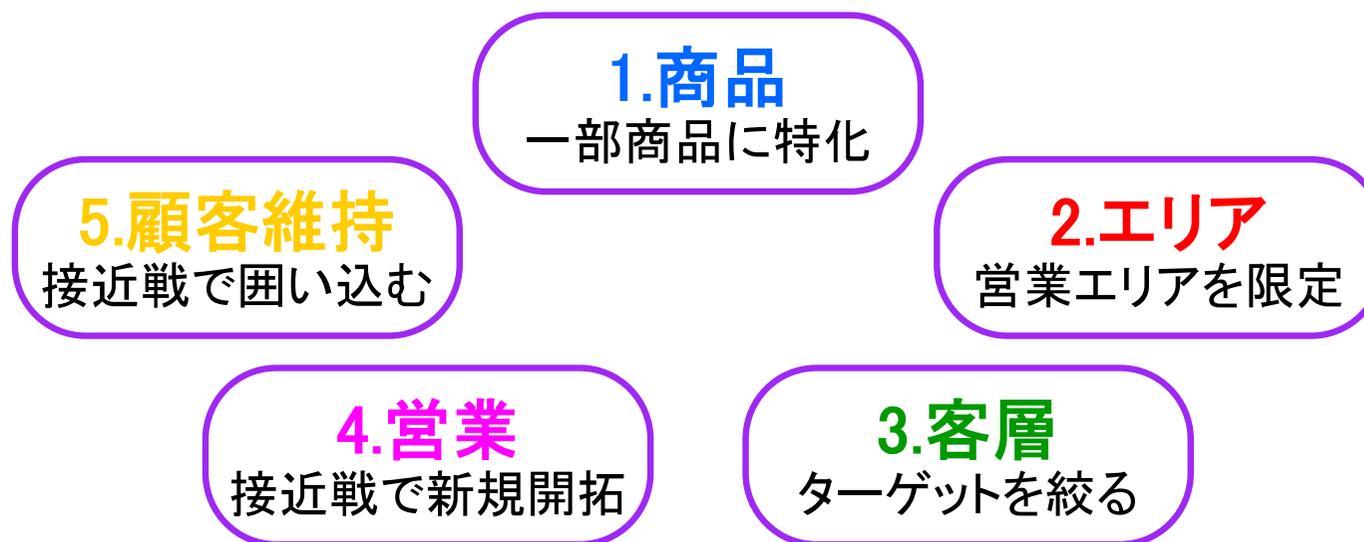
強者の経営戦略	弱者の経営戦略
<ol style="list-style-type: none">1. 総合1位主義を目指す2. 市場規模が大きな商品に力を入れる3. 商品の幅を広げて総合化する4. 人口が多い大都市に力を入れる5. 営業地域を広くする6. 営業ルート全体に商品を流す7. 市場規模が大きな業界や客層に力を入れる8. 卸を使った間接販売に力を入れる9. テレビや新聞などマス広告を利用する10. 量をより重視する11. 弱者を包囲する12. 強者は弱者が新製品を出したら、ただちに対応する13. 先発企業は強者の戦略が必要14. 強者でも弱い商品や弱い地域では弱者の戦略が必要	<ol style="list-style-type: none">1. 目的は強いもの作り・1位作り2. 強い会社を攻撃しない3. 強い会社と差別化する4. 小規模1位主義・部分1位主義5. 目標の発見は細分化で6. 1位を目指さず重点目標を決める7. 目標の範囲は狭くする8. 1位になれるだけの戦術力を投入9. 弱者は最終利用者に直販を考える10. 弱者は経営のやり方に革新を加える11. 弱者は軽装備に徹して動きを早くする12. 弱者の社長は仕事時間を長くする13. 大事な情報は強い会社に流さない <p>番外 弱者は調子に乗るな、小さな成功で生活内容を変えるな</p>

ランチェスターの法則

第一法則	第二法則
<ul style="list-style-type: none"> ● 攻撃力 = 兵力数 × 武器性能(質) ● 一騎打戦の法則・接近戦・体当たり戦 ● 損害量の計算(射程が短い兵器) A軍 - B軍 = A軍の残存数(短い兵器) <ul style="list-style-type: none"> ① 100人と60人 戦死者は1対1 ② 200人と60人 戦死者は1対1 ● 成立する条件 <ul style="list-style-type: none"> ① 刀・槍など射程距離が短い兵器 ② 敵に接近して行う ③ 1対1の一騎打戦をしたとき <p>1対0.5は1対0.5のまま 1対0.33は1対0.33のまま</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 攻撃力 = 兵力数² × 武器性能(質) ● 間隔戦の法則 ● 二乘法則 ● 集中の法則 ● 損害量の計算(射程が長い兵器) A軍² - B軍² = A軍の残存数 <ul style="list-style-type: none"> ① 100人と60人 戦死者は1対3 ② 200人と60人 戦死者は1対6 <p>1対0.5は1対0.25(△50%) 1対0.33は1対0.11(△67%)</p>
劣勢軍の将軍	優勢軍の将軍
強者の戦略	弱者の戦略
<ul style="list-style-type: none"> a 1位であって b 占有率26%以上を確保し、営業活動の範囲内で、狭い時は県単位 c 2位との間に10対6以上の差をつける 	<p>2位を含め、この条件を満たしていない会社を使うべき戦略 99.5%の会社</p>
競争条件が有利な会社	競争条件が不利な会社
第二法則	第一法則

- 競争条件が不利な会社の社長は、
- a 経営の要因1つ1つに**第一法則**で目標を定め
 - b **第一法則**で運営

利益性の原則



「絞り込み」 → 一点突破 → 3~5年かけて5つの項目全部で他社を圧倒

★お客を集中して作り1位になる

- ① 1位経費割安の原則
- ② 1位紹介の原則
- ③ 1位集中の原則
- ④ 1位営業有利の原則

➡ 粗利益の補給力が強く、固定費が割安、従業員一人当り経常利益が増大

弱者の商品戦略

競争力のある商品が 1 位の商品を作り出すこと

1. 弱者は強いものをより強くする

- ① 特徴がある商品、強い商品を重視する
- ② 粗利益率が高く、粗利益額も多い商品
- ③ 売上は少ないものの、粗利益率が高く、しかも安定して売れている商品
- ④ 切り捨てる商品を決める
- ⑤ **重点商品**(中心)と**周辺商品**(幅)を決める

2. 商品の情報を集める……**パレートの法則・ABC分析**

- ① 商品を売上高の多い順に並べ、3つに区分し、全体の5%をカット
- ② 商品を粗利益額の多い順に並べ、3つに区分し、全体の5%をカット
- ③ 商品ごとのライフサイクルのチェック
- ④ 強い競争相手を知る

弱者の地域弾丸略・・・地域目標の決定

【重点地域】

- 第一条件 自分の会社から近いところ、「接近戦」と「局地的」、近くにあることは最大の顧客満足要因
- 第二条件 距離が比較的近い一騎打ち戦的地域
- 第三条件 強いところをより強くすること、地元中心から少しずつ小さな市場に向って営業、細分化・狭域営業・一点集中

【最大範囲】の決め方

1. 広域営業を避けて狭域営業を

- ① 営業戦力の分散が業績不振の原因
- ② 狭域営業の実行・・・集中の原則

2. 近距離営業の重視

- ① 遠隔営業は損失が多い
- ② 本当の仕事は面談・コミ作業
- ③ 三つに対する時間配分(移動・社内業務・面談コミ)で利益性の構造が決まる
- ④ 中小企業の商品は付加価値が低いが多い
- ⑤ 移動時間のロスが多額になる
- ⑥ 業績の向上は近距離営業で

【5カウントの法則は、成果を上げる魔法の法則】

お客は数多く会った人が好き

◆ 会う	1カウント	◆ 電話	0.5カウント	◆ FAX	0.5カウント
◆ はがき	0.5カウント	◆ 手紙	0.5カウント	◆ E-mail	0.5カウント

【仕事時間の実態調査】

地域別に損益計算

- ① 地域ごとに粗利益を出す
- ② 地域別・個人別に損益
- ③ 撤退地域と重点地域
- ④ 近いところや重点地域に営業力を集中

客層戦略

1. 大手が本気にしない客層に絞る
2. 社長の顔と性格に合う客層がある
3. 法人向けでは中小企業の社長が狙い目

客層を変えてはいけない



営業と商品のウェイト 7 : 3 → 営業優先

可能性は B > C

商品を変えても客層を変えないことが重要

市場規模が小さな業界・小さな客層に目標を定める

- 細分化法
- 目標の範囲を思い切って狭く
- 多数の商品群から重点商品の決定
- どの価格帯を中心にするか強くなれるか
- 「用途」・「効用」の差別化
- 価格が安いから売れる商品もあれば、価格が高いからこそ売れる商品もある
価格を決める時は、まず社長自身の性格・好み・普段の生活をみて決定

弱者の営業戦略

1. 市場規模が小さな営業ルートを選ぶ



2. 卸を通さず販売店・小売店に直販
3. エンドユーザーに直販。接近戦
4. 弱者はビューターセールス (末端刺激型の営業戦略) に力を入れる
5. 小売業と飲食業の接近戦
顧客名簿、お礼はがき

$$\text{販売力} = \text{訪問面会件数}^2 \times \text{質}$$

営業マンの3大作業

× △ ○

	× 移動時間	△ 社内業務	○ 面談・コミ
A社	移動 35%	社内 25%	面談 40%
B社	移動 45%	社内 30%	面談 25%

解決策はお客の**集中化**

弱者の顧客対応単独

【第一段階】

お客に不便をかけた、お客に二度手間をかけているものを直して「お客から嫌われないようにする」

- ① 名刺の印刷をお客中心に直す
- ② 封筒の印刷をお客中心に直す
- ③ カタログの印刷をお客中心にする
- ④ 電話の受け方をお客中心にする
- ⑤ F A Xはお客に便利にする

【第二段階】

感謝は態度で示す

- ① はがき・F A Xを活用……お礼・定期・誕生日
- ② **防府天満宮の激励はがき対策**
学業祈願三点セット ①お守り ②絵馬 ③必勝ハチマキ + 激励・合格おめでとうはがき

【第三段階】

クレーム対策は素早く対処

- ① クレーム処理はすべての業務に優先する
- ② お客から何度も聞かれるものは直す
- ③ クレームは商品開発と顧客対応の最も有力な情報源

【第四段階】

顧客対応の業務規則集の作成

- ① お客と直接接するところから順に作成
 - 電話の受け方・回し方
 - 注文のF A Xが入ったとき
 - 出荷の知らせ
- ② 習慣化するまでは強制が必要

ひょうご税理士法人 経営計画書より 抜粋

クレーム・業務ミスに関する方針 クレーム・業務ミスは大騒ぎしろ

1人の満足したお客様は、5人のお客様をご紹介下さるといふ。
逆に、1人の失望したお客様は、10人のお客様を道連れに去っていく。

三直三現主義

問題が発生したら直ちに現場へ行く
問題が発生したら直ちに現物で確認する
問題が発生したら直ちに現在取れるベストの手を打つ

1. 発生・対処

- (1) クレーム処理は、いかなる業務より優先する。
クレームはお客様の最後の励ましの声であり、最後の期待の声である。
クレーム処理には全身全霊をもって対処すること。
人間のすることであるため、ミスも失敗もある。大切なのは、その後始末である。ミスや失敗をしても直ちに対処し、誠心誠意対応することによって、そのお客様に今まで以上の信頼を頂けるように努力する。
クレームはお客様の身勝手文句と解釈する人がいるが、大間違い。
- (2) クレーム処理は、時間と費用を考えずに行う。
電話でクレームの解決はできない。必ず会ってお客様が納得するまで辛抱強く説明する。
- (3) クレームには顕在クレームと潜在クレームがある。
顕在クレームは氷山の一角であり、声なき潜在クレームを忘れてはいけない。声なき潜在クレーム(月次訪問が1ヶ月遅れる、決算が期限ぎりぎりになる、応対が悪い等)をそのままにしておくと、最終的にお客様から解約というクレームに変わってしまう。
声がある顕在クレームは言って頂いたことに感謝し、すぐに対応していきましょう。どんなささいなクレームでも報告すること。
クレーム処理の最高指示責任者は妹尾代表とする。
- (4) 報告は、妹尾代表・千崎副代表と所属チームリーダーに行う。
所属チームリーダー不在時にはサブリーダーに報告する。
クレームの内容と経緯など状況の把握に努め、担当者が必要に応じチームリーダーの同行により、お客様に直接お会いして解決を図る。

- (5) クレームを起こした者の責任は一切問わない。
ただし、クレームの報告・連絡を怠った者、報告が著しく遅れた場合は、厳重に処罰する。具体的には、降給・降格・賞与のマイナスになる。1つのクレーム未報告が重大な問題となる。
- (6) お詫びの心がお客様に通じないのは、誠心誠意の気持ち不足しているからだと思って、なお一層心を込めてクレーム処理にあたること。
クレームは言い訳せず心から「申し訳ありません」で通す。
- (7) クレーム報告(再発防止の具体策と処理結果)を妹尾代表に報告する。
報告は文書を基本とする。ただし、初めの口頭報告(電話等)は認めるが、後の文書での報告を忘れないこと。
- (8) クレームを何回も起こす人は謙虚さが無い証拠。
そのような人間はいつまで経ってもクレームを解決できないし、クレームに取り憑かれる人間である。二度とクレームを繰り返さないように、普段の心構え・基本が大事である。
- (9) ピンチをチャンスと捉えて『雨降って地固まる』のことわざになるように心がける。

2. 解決

- (1) お客様に納得して頂いた時に初めて「解決した」と判断する。自分が「解決した」と決めてはいけぬ。お客様はお金のことを言っているのではない。お客様はひょうご税理士法人の誠意が見たいのである。
- (2) 妹尾代表が損失の決済をする。
- (3) 社員およびアシスタントに報告書を回覧し、情報を共有する。
必要に応じて朝礼で報告する。

3. クレームの多い社員

毎年クレームが発生する人は、常にその場その場の自分の気持ち・感情で仕事をしているからである。いったん染みついた悪い癖は、何年かかってもなかなか抜けきることはできない。

ひとつひとつ丁寧にお客様のことを意識して仕事をしていないと、トラブルメーカー社員としていつまでもひょうご税理士法人に貢献できないことを謙虚に素直に反省してほしい。

「自慢・傲慢・バカがする」(北野 大)

(6)SWOT分析による事業性評価・経営改善計画の流れ①

1. SWOT分析

情報整理
情報を内部環境と外部
環境に整理する

機 会	脅 威
<ul style="list-style-type: none"> ● 取引やアライアンス依頼等、大手企業から引合いがある 	<ul style="list-style-type: none"> ● 価格の安い同業他社の複数台頭 ● 同コンセプトのショップ市場に他業種(美容等)からの参入が続いている
強 み	弱 み
<ul style="list-style-type: none"> ● 社長の流行デザインに対する目利き力(センス) ● 同センスが業界でも一定の評価を得ている ● 安定的な市場ニーズがあるデザインコンセプト 	<ul style="list-style-type: none"> ● 組織として店舗運営ノウハウを蓄積しておらず、店長個人の力量に依存している ● PDCAサイクルが機能しておらず、業務や業績改善に結びついていない ● 積極的な事業拡大の結果、固定費が増大している ● ブランドの品質が経営者のセンス、理念に依存しており、組織展開できていない ● 過剰な業務負荷により、魅力的な商品構成を生み出せないサイクルに陥っている

2. SWOTクロス分析

- ①SWOTクロス分析を使ってアクションプランの骨子
- ②現状と認識課題
- ③経営改善計画策定方針

<p>【外部とのアライアンスを活用した新規販売チャネルの育成】 販売力のある大手業者とのアライアンスを活用し、固定費負担を抑制した販売チャネルを構築、収益事業へ育成する</p>	<p>【不採算店のリストラと仕組み・戦略・人づくりによる守りの体制整備】</p> <ol style="list-style-type: none"> ①不採算店の閉店による固定費圧縮 ②事業・店舗別損益管理の実施およびPDCAサイクルの構築による業務改善 ③開発頻度に依存しない商品戦略の構築 ④社長の理念・ノウハウの承継と次世代リーダーの育成
--	---

<現状と認識課題>

<ul style="list-style-type: none"> ● 不採算店舗があり、赤字の原因となっている ● 固定費が増大しており、削減の余地がある ● 過剰な業務負荷により、商品力が落ちている ● 店舗運営が個人に依存しており、組織のノウハウとなっていない ● 外部パートナー企業とのアライアンスによる新規売上獲得の機会がある ● ブランドの品質が経営者の資質に依存している

<経営改善計画策定方針>

<ul style="list-style-type: none"> ● 不採算店舗の整理、主力店舗の構築 ● 業務や損益管理体制を整え、残業減や不採算の防止を図る ● 外部パートナーとの連携により、新規売上獲得および今後の新規販売チャネルとして事業化を目指す ● 理念の再共有と社長の商品開発ノウハウの継承による戦略見直しと人材育成

3. 経営改善計画に関する具体的施策内容および実施時期

【経営改善計画に関する具体的施策内容および実施時期】

大項目	取組課題	実施時期	具体的な内容
1 不採算店舗の整理、主力店舗の構築	1 不採算店舗の撤退検討、固定費削減	計画の期中	2店舗の撤退検討およびその他固定費削減
	2 主力店舗における販売戦略見直しと販売員育成	計画1期以降	売上増に向けた販売戦略見直し、販売員育成プログラムの実施
2 業務および損益管理体制の整備	3 業務分掌の見直し	H27年7月中	業務負荷を平準化するため、業務分掌を見直す
	4 会議体の再編	H27年7月中	不要な会議体の廃止と効率的・効果的な会議体の設計～運用開始
	5 事業・店舗別損益管理の仕組みづくり	H27年8月まで	損益管理用の帳票および運用ルールの整備
3 外部パートナーとの提携による新規販売チャネル事業化	6 Z社との連携、販売体制の実現	計画1期以降	Z社との連携による販売企画、契約～運営開始
4 理念再共有、社長のノウハウ継承による戦略見直しと人材育成	7 理念・目指す姿の再確認と商品づくりや業務への落とし込み	計画の期下～	全従業員合宿の実施、クレドの作成等
	8 社長ノウハウの継承	計画の期下～	社員直下の戦略室設置、幹部候補社員によるプロジェクト開始

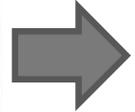
(6)SWOT分析による事業性評価・経営改善計画の流れ②

4. 中期アクションプラン

<アクションプラン一覧>

		単位:百万円					
		計画0年目	計画1年目	計画2年目	計画3年目	計画4年目	計画5年目
売上		495	515	530	530	530	530
売上総利益		238	247	254	254	254	254
売上総利益率		48%	48%	48%	48%	48%	48%
営業利益		8	12	21	27	27	27

		各年度の定量目標または定性目標					
経営改善計画の具体的な内容	実施時期	計画0年目	計画1年目	計画2年目	計画3年目	計画4年目	計画5年目
1 不採算店舗の撤退検討及びその他固定費削減	計画0期中	2店舗撤退 人件費、家賃等 ▲25百万円 ●●費、××費削減 ▲5百万円	*前期撤退・削減の残効果 人件費、家賃等 ▲25百万円 ●●費、××費削減 ▲5百万円	/	/	/	/
2 主力店舗における販売戦略見直しと販売員育成	計画1期以降		主力店舗□□ 売上85百万円 販売員育成プログラム設計	主力店舗□□ 売上87百万円 販売員育成プログラム実施(他店舗2名)	販売員育成プログラム実施(他店舗2名)	販売員育成プログラムの定型化	



5. 短期アクションプラン

<アクションプランの実実施計画例>

大項目	改善効果	責任者	担当者	H27年					H28年		
				7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月
1.不採算店舗の整理・主力店舗の構築											
●●店の撤退検討、実施	(賃料、管理費、人件費の削減)	専務	担当A	検証	→	施設への通知					◆閉店
■■店の撤退	(賃料、管理費、人件費の削減)	専務	担当A								◆閉店
2.管理体制の再構築											
業務分掌の明文化	(残業時間の削減)	常務	担当B	◆							
会議体の再編		常務	担当B	◆							
事業・店舗別損益管理の仕組みづくり	(不採算の防止、改善)	常務	担当C	→							◆運用開始
3.新規販売チャネルの事業化											
Z社との提携・販売企画	計画0期:20百万円、計画1期以降:40百万円の売上確保	社長	担当D			◆企画	→	◆交渉	→	◆商品づくり	→



8	社長ノウハウの継承	計画0期下半期～計画3期中	幹部候補社員の選定 戦略室、プロジェクト始動	社長同行による商品開発、顧客折衝 週1回ミーティング	幹部社員への権限移譲	経営会議への参加	/	/
---	-----------	---------------	---------------------------	-------------------------------	------------	----------	---	---

(7) 会社の意識改革が変わる10の行動

『日本電産永守重信社長からのファクス42枚』 川勝宣昭(著)より

1. QCDSSSでダントツにせよ
2. すぐやる、必ずやる、出来るまでやる
3. 見積は24時間以内に出させる
4. 結果報告は○△×だけでよい
5. 訪問件数を月100件にせよ
6. 購買コストは5段階ネゴ交渉方式
7. 間接部門は多能工化して、コストの壁を破れ
8. 損益は1週間ごと管理で未達を根絶せよ
9. 経営者とその社員の士気の高さこそが、企業にとって最大の財産
10. 2割の社員の支援があれば、改革は成功する

打つ手は無限 滝口 長太郎(ひょうご税理士法人 経営計画書より抜粋)

すばらしい名画よりも、
とてもすてきな宝石よりも、
もっともっと大切なものを私は持っている。

どんな時でも、どんな苦しい場合でも、
愚痴を言わない。
参ったと泣き言を言わない。

何か方法はないだろうか、
何か方法はあるはずだ、
周囲を見回してみよう。

いろんな角度から眺めてみよう。
人の知恵も借りてみよう。
必ず何とかなるものである。

何故なら打つ手は常に無限であるからだ。

大ヒットを生む「9つのチェックリスト」

新しい発想で「まねする方法」を考える

「オズボーンのナイン・チェックリスト」は、マーケティングの専門家、A・F・オズボーン氏が編み出した発想法。一つの事柄を「ほかに使い道はないか」「応用できないか」「縮小できないか」「代用できないか」など、さまざまな視点で見ることで、新しい発想を生み出そうというものだ。これを「まね」にも応用する。

1 ほかに使い道はないか？
そのまま新しい使い道はないか？
改造してほかの使い道はないか？

2 応用できないか？
ほかに似たものはないか？
過去に似たものはないか？
ほかのアイデアを示唆していないか？
何かまねはできないか？
誰かを見習えないか？

3 修正したら？
新しいひねりは？
意味、色、動き、音、におい、
様式、形などを変えられないか？
そのほかの変化は？

4 拡大したら？
何か加えられないか？
もっと時間はかけられないか？
頻度を多くできないか？
強度を上げられないか？
より高く？/より長く？/より厚く？
より付加価値を付けられないか？
材料をプラスできないか？
複製は？/倍加は？/誇張は？

5 縮小したら？
何かを減らせられないか？
より小さくできないか？
より濃縮できないか？
より低くできないか？
より軽くできないか？
省略はできないか？
分割はできないか？

6 代用したら？
誰か代われないか？
何か代用できないか？
ほかの構成要素はないか？
ほかの素材は使えないか？
ほかの製造工程でできないか？
ほかの動力を利用できるか？
原因と結果を置き換えたなら？
スケジュールを変えたなら？

7 アレンジし直したら？
要素を取り替えたなら？
ほかのパターンは？
ほかのレイアウトは？
ほかの順序は？
原因と結果を置き換えたなら？
スペースを変えたなら？
スケジュールを変えたなら？

8 逆にしたら？
ポジとネガを取り替えたなら？
逆はどうか？
後ろ向きにしたらどうか？
上下をひっくり返したら？
逆の役割は？
テーブルを回したら？

9 組み合わせたら？
ブレンドしたら？
アンサンブルはどうか？
ユニットを組み合わせたら？
目的を組み合わせたら？
アイデアを組み合わせたら？

単純にまねるのではなく、発想をふくらませることで、まねから新しいイノベーションが起きる

2.ステップ4-1：事業承継計画の策定(親族内・従業員承継の場合)

(1)事業承継計画策定の重要性

事業承継計画とは何か？

事業承継の具体的な進め方を定めた計画を策定する

自社を取り巻く状況を踏まえて、事業承継を着実に進めていくために、具体的な「事業承継計画」を策定します。事業承継計画は、経営者が一人だけで考えるものではありません。後継者や親族などと一緒に、取引先や従業員、金融機関等との関係などを考慮しながら、策定します。

中長期的な経営方針や目標を設定する

事業承継計画では、自社の中長期的な経営方針、方向性、目標などを設定しながら、その中に事業承継の行動計画を盛り込んでいきます。

事業承継後に事業運営を担うのは後継者ですので、後継者抜きの計画策定は基本的にありえません。後継者が実行できる取組まで事業承継後の目標として織り込むことができれば、経営者交代があっても、切れ目のない一貫した事業展開が期待できます。

要注意！

事業承継計画の策定は、「計画書」を作ることが目的ではありません。経営者と後継者とか「事業承継」という共通の目的意識をもって計画を策定するプロセスも事業承継を着実に進めていくための土台になります。



(2)中長期目標の設定

■ 会社の10年後を見据えて事業承継計画を策定

10年先の経営方針

- 事業の維持・拡大
- 事業領域を堅守する
- 新事業に挑戦
- 組織体制の在り方
- 必要な設備投資計画
- 売上や利益、シェア



事業承継の行動計画

- いつ?
- 何を?
- 誰に?
- どのように?

(3)事業承継計画策定の前に

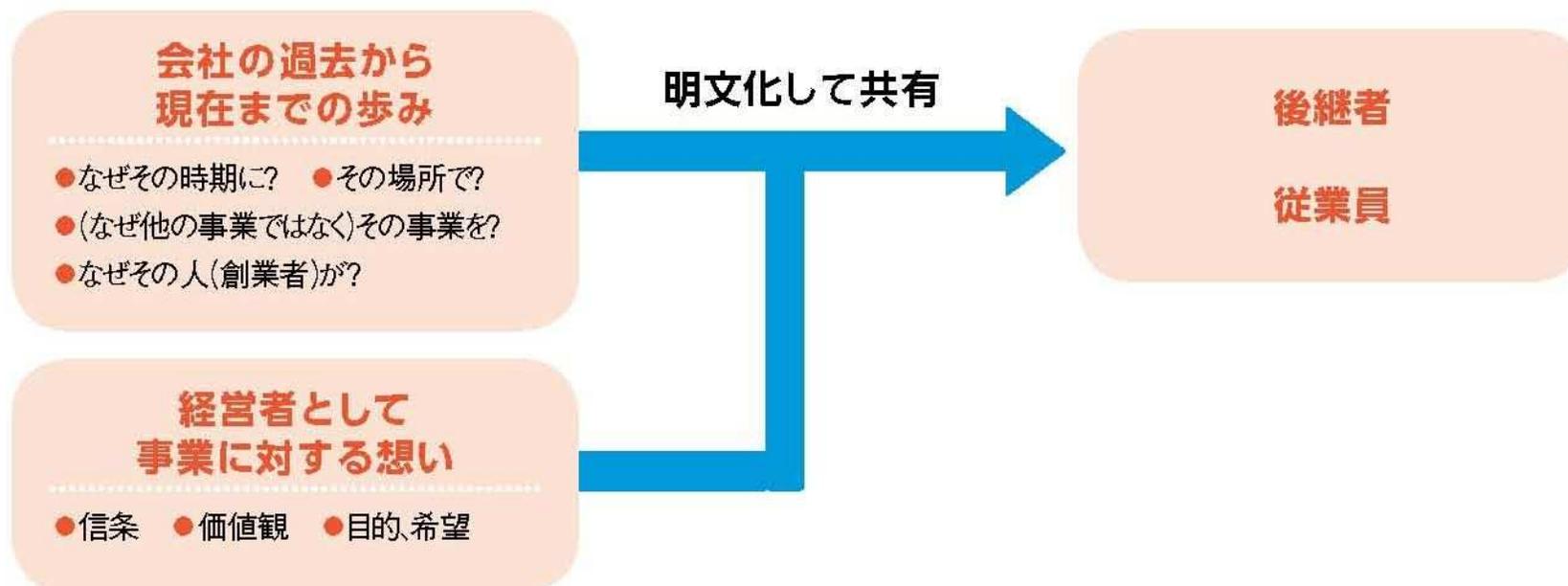
「これまでの歩み」を振り返りながら計画を作る

事業を続けてきた経営者の想いを整理する

承継作業のスケジュールとは別に、会社の経営理念や経営者の想いを後継者・従業員へつなげていくことで、事業承継後もブレることのない事業運営、会社の強みを維持できます。

将来に向けた計画を策定する前に、まず経営者が現在に至るまでの過去を振り返り、創業時の状況、これまで事業を運営してきた歩み、転機を再確認してみましょう。

■ 再確認しておきたいこれまでの歩み



(4)事業承継計画の策定

■ 事業承継計画の策定に必要な作業

自社の 現状分析

ステップ2（経営の見える化）を通じて把握した事業の現状を整理する。

今後の予測

事業承継した後、事業の持続的な成長を実現するために今後の環境の変化を予測し、対応策を検討する。

方向性、 承継時期

現在の事業を継続していくのか、事業の転換を図っていくのかなど、自社の事業領域を明確にする。実現するための戦略についてもイメージを固め、事業承継の時期、方法を計画していく。

目標の設定

売上や利益、マーケットシェアといった具体的な指標ごとの中長期的な経営戦略について、目標を設定する。

課題の整理

後継者を中心とした経営体制へ移行する際の具体的課題を整理する。専門家への相談、資金調達といった要素を盛り込むことで、より現実的な計画が策定できる。



3. 中長期目標

(1) 経営計画書は魔法の書です

- ① 儲かる事業構造ができるので、利益が出る(本質になる)
- ② 会社にお金が残るから資金に余裕ができてくるので、金融機関に信用ができる
- ③ 社員の目的意識が統一され、全社一丸体制となる
- ④ 社員が元気になる
- ⑤ 社員の定着率が上がる
- ⑥ 後継者教育ができる

※ 仏作って魂入れず

- 失敗パターン①……立派なものを作ろうとして挫折する
- 失敗パターン②……月日が経つごとにチェックしなくなる
- 失敗パターン③……社員が誰もついてきてくれない

※ 失敗しないための法則

- 成功の法則①……他社をパクれば作成はラクチンだ
- 成功の法則②……月次検討会で全員で読み合わせ
- 成功の法則③……チーム別・個人別に目標を細分化する

(2)経営計画書の作成 ([例]ひょうご税理士法人)

目 次

第7期 社員一覧表	1
経営ビジョン(お客様と共有する)・経営理念(志)	2

基本方針

ひょうご税理士法人は何屋さん?	6
ひょうご税理士法人の定義	7
人間性を高め心地よい職場を作るための10の行動指針	8
第7期 経営計画発表会にあたって	10
心地よい会社を目指して	14
ひょうご税理士法人の高付加価値型事業構造	18
第7期 ひょうご税理士法人グループ経営方針	20
ひょうご税理士法人の長期事業構想	28
社員の未来像	33
組織の未来像	35
税理士法人支店設置の展望	36
妹尾芳郎の方向性	37
事業の未来像	38
第7期 ひょうご税理士法人グループ経営目標	41
経営の基本方針	43
第7期 ひょうご税理士法人グループ組織図	47
ひょうご税理士法人のビジネスモデル・成長戦略	48
第1～6期の実績	50
第7期 グループスローガン	51
妹尾代表からの第7期のお願い	53
経営の原点12ヶ条	56

個別方針

事業活動 商品・サービスに関する方針	58
サービスに関する方針	64
副代表・リーダー10ヶ条	65
妹尾の役割	66
副代表・リーダーの役割	67
副代表・リーダー・サブリーダー・相続班長・メンターの主な役割	70

個別方針

自創社員に関する方針	71
ひょうご税理士法人の求める社員像・アシスタント像	72
社員とアシスタントの役割	74
新入社員の皆様へ	75
新人育成基本方針	79
採用したい人10箇条	82
委員会に関する方針	83

職場方針

職場の基本方針	86
お客様に接する正しい姿勢	92
マナーに関する方針	97
電話授受マニュアル	108
電話応対表	110
マナーチェック表	112
クレーム・業務ミスに関する方針	116
税務署対応に関する方針	118
未取管理に関する方針	120
確定申告作業に関する方針	121
時間管理に関する方針	124
残業に関する方針	125
残業基準	126
取引先弔辞規程	128
掃除担当箇所	130
退社時点検リスト	133
朝礼について	135

職場方針

経営ビジョン

(お客様と共有する)

私たちは、税務・相続業務を通じたお客様の身近なベストパートナーとなります。

経営理念(志)

1. 私たちは、全社員が仕事をする喜びを共有し、心地良い職場・幸せを実現できる職場にします。
2. 私たちは、全社員が使命感に燃えて熱き心で仕事をするにより、お客様のニーズに応え地域社会に貢献します。
3. 私たちは、月次訪問を通じて中小企業経営者の良きアドバイザーとして、企業の成長・拡大と安定に貢献し、感謝される税理士法人になります。
4. 私たちは、相続業務において、ひょうごで一番お客様から感謝される数の多い税理士法人になります。

人間性を高め心地よい職場・ 幸せを実現できる職場を作る ための10の行動指針

人生の一番の根本基礎は、「他人に好かれる人間にならなければならない」。どんなに学問・経験・能力を持っている人間であろうが、他人に好かれない人間というものは、有意義な幸福な人生を生きられない。

1. 素直・謙虚・プラス志向・勉強好き

この4つが使命感を実現できる土台だと思う。
それが幸せを実現できる社員への第一歩である。

2. 清掃・整理・整頓・清潔・躰・作法の6S

良い習慣は、心地よい職場にはかかすことができない。
一人一人が意識をもって取り組めば、幸せを実現できる社員への到達の早道である。
年齢が相手より上だからといって、ぞんざいな言葉を使うことは、いくら業務水準が高度であっても、品性のない人間である。自分を成長させるためにも、たとえ年下であっても品のない言葉遣いはやめましょう。

3. 忘己利他の心・気付く人間になる

常に与えてもらおうと思って働くより、与えようと思って働いている人が必ず幸せになる。己を忘れ、他の人を利する思いやりと感謝の心を持った気配り・目配り・心配りのできる気付く人間を目指す。

4. 原理・原則を守る

常に何が正しいかを考える。ものの本質を見る目を養う。目的から物事を考える。何が大事で何が小事か判断して行動する。

5. うそをつかない

うそ・偽りのある人生ほどつまらないものはありませんし、到底、家族を幸せにできっこありません。
正直な仕事をする。失敗・ミスはつきもの。しかし常にお客様にも仲間にも正直に報告し、誠実に対応する。正直が最高の解決策。

6. モノを大切にする

もったいないと思う気持ちを持つ。常に周りを、自分をチェックする。意識することが大切である。
モノを大切にすれば必ず人も大切にします。自分が幸せになりたければまずはモノを大切にしましょう。
決して雑にモノを扱わず、ひとつひとつ丁寧に扱いましょう。また、身近にそのような振る舞いをしている人がいれば、年下であろうが、年上であろうが、気持ちよく注意し合ひましょう。それがひようご税理士法人の人間性を高める道徳です。

7. 約束を守る(報・連・相)

報・連・相は信頼の行動。いくら仕事が出来ても報・連・相のない人は信頼されない。報・連・相は人と人をつなぐ信頼の架け橋である。
クレームの芽を最小限に食い止めると同時に、約束を守る。

8. 挨拶・ありがとうの連発

どんな小さな事でもお礼を言う。ありがとうは日本で一番美しい言葉。ありがとうは相手を元気づける最高の言葉。ありがとうは自分を高める一番大切な感謝の言葉である。

9. 日々感謝の気持ちを忘れない

家族・仲間を大切に。父親が子供に接するように愛情をもって厳しく育てる。兄や姉が弟や妹を心配するように後輩を心配して教える。全員で幸せになる。

10. 仕事を本気でする

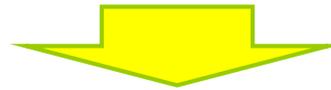
本気でやればたいがいはできる。全力で努力をすると今まで以上の力がつく。自信もつく。目標を高くして、常に一生懸命仕事をするのが大事である。

ひょうご税理士法人グループ 心地よい会社を目指して (社員が幸せに暮らせる会社になるために)

☆ 4つの幸せ

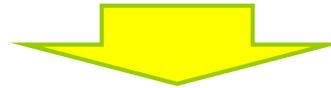
§ 1

健康第一であることの自分と家族の幸せ



§ 2

経済的豊かさであることの自分と家族の幸せ



§ 3

家族・親・お客様・社員と一緒に感じる幸せ



§ 4

情熱を持った専門家であることの幸せ

ひょうご税理士法人の 長期事業構想

経営計画書は、経営者にとって不可欠な戦略書である。長期事業構想は、5年先、10年先、20年先にひょうご税理士法人はこうなりたい、こうあるべきだという未来デザインしたものである。

私が代表の座から降りる2020年(平成32年)以降も、次の経営者は引き継ぎ、必ず継承して下さい。

50年後の幸せをトコトン追求し、夢のあるひょうご税理士法人の未来を築くために、今何をしなければならぬか、という現状の決定こそ長期事業構想の真の目的である。

未来像を実現するために、長期事業構想がある。経営者の使命感を覚悟した未来像のないところに真の経営はなく、永続的繁栄はない。未来永劫の優れた企業には、必ず優れた創業者の未来像を持っている。

1. 基本方針

よい社風をつくることによって、社員の幸せ、お客様の幸せ、地域貢献の三方良しを同時に実現していく。

- (1) 社員がやりがいと生きがいを持てる会社になる。
- (2) 社員とその家族を大切にできる会社にする。
- (3) お客様に喜ばれ、感謝される会社になる。
お客様が先、利益は後でついてくる。
- (4) お客様に対するサービスの質は、毎年給料が増える以上に高めていく。
決して月次訪問と相続業務の二本柱のサービスの質を落とすとはならない。
- (5) 自分が65歳になった時に、振り返ってよい仕事、よいお客様、よい社員に巡り会えたと思えるように、日々感謝の気持ちで、勤務時間内に精一杯、目一杯、幸せ一杯、仕事する。
- (6) 世のため、人のためになる社員を一人でも多く増やす。

5. 地域貢献

6. 中長期組織計画

7. 組織形態

2. 社員とその家族

- (1) 豊かな生活が送れる会社にする。
安心して結婚し、子供が生まれ、持ち家が持てるような会社にする。
- (2) 家族のために残業時間を減らし、早く帰れる会社にする。
全社員が20時には帰れる事務所にしていく。
残業時間は意識して減らす。
20時までには何が何でも一区切りをつけた上で、帰るクセをつける。
その分、朝早く仕事をする方がどれだけ自分にとって、家族にとって健康で、かつ、幸せなことかを実践していく。
- (3) 終身雇用制度とする。
65歳までは正社員、その後は嘱託・パートを選択する。

3. 尊徳の経営

自分とひょうご税理士法人以外の多くの人のために役に立つ。
儲かるか、儲からないかという損得の経営ではなく、お客様に喜ばれ、感謝されるという尊徳の経営をする。
儲かる会社より社員が幸せを感じられる会社にしていく。
かといって、目標売上を掲げた以上は全員で達成しなければ、真の幸せは追求できない。

4. 事業活動

- (1) ひょうご式相続を 遺言書 → 相続税 → 円満相続 → 確定申告 という善循環を兵庫県・大阪府を中心に広めていき、ひょうご税理士法人の相続業務をより一層確固たる地位を築いていく。
- (2) ひょうご式月次訪問をまずは社内で浸透・確定していき、中小企業に広め、元気になってもらう。
- (3) 経営計画書を1社でも多く策定することにより、笑顔にあふれた楽しく元気な会社を増やし、ひょうご税理士法人の朝礼等で見学客が訪れる中小企業のモデル企業にしていく。
- (4) ひょうご式経営改善計画を独自に作り上げ、単に計画書ありきではなく、本当に黒字化を達成するために、経営者と本気になって向き合った成果物がひょうご式経営改善計画書になるようにもっていく。

8. 中期事業計画

(ひょうご税理士法人・グループ全体)

	第7期 (H29年7月期)	第8期 (H30年7月期)	第9期 (H31年7月期)	第10期 (H32年7月期)
売上高	4.2億円	4.5億円	4.8億円	5.0億円
社員・アシスタント数	46名	48名	50名	52名
法人件数	400件	430件	480件	520件
所得税確定申告件数	850件	900件	950件	1,000件
相続税受注件数	90件	100件	110件	120件
経常利益	1.0億円	1.1億円	1.2億円	1.3億円
備考	支店1~2ヶ所 開設	支店1~2ヶ所 開設	支店1~2ヶ所 開設	支店1~2ヶ所 開設 妹尾代表引退 事業承継

売上高内訳	第7期 (H29年7月期)	第8期 (H30年7月期)	第9期 (H31年7月期)	第10期 (H32年7月期)
法人顧問報酬	1.6億円	1.7億円	1.8億円	1.9億円
個人顧問報酬	0.2億円	0.2億円	0.2億円	0.2億円
確定申告報酬	0.6億円	0.7億円	0.7億円	0.7億円
相続税報酬	1.1億円	1.2億円	1.3億円	1.4億円
その他	0.2億円	0.2億円	0.2億円	0.2億円
ひょうご税理士法人計	3.7億円	4.0億円	4.1億円	4.4億円
まどか行政書士法人	0.2億円	0.2億円	0.3億円	0.3億円
義ベストパートナーズ	0.3億円	0.3億円	0.3億円	0.3億円
グループ合計	4.2億円	4.5億円	4.8億円	5.0億円

第7期 グループスローガン

千崎チーム……『笑顔のチームを作ろう』

榊チーム……『原点回帰でありがとうの追求』

前田チーム……『プラスワンの徹底』

第7期 グループ経営目標

- 売上高 (PQ) 420百万円
- 人件費 (F1) 205百万円
- 経費 (F2) 100百万円
- 営業外費用 (F3) ー百万円
- 未来費用 (F4) 10百万円
- 経常利益 (G) 105百万円
- 正社員
アシスタント
計 29名
17名
46名
- 相続税受注件数 90件
- 新規法人数 50件
- 新規個人顧客数 100件
- 経営改善取組件数 30件
- 遺言書受注件数 60件
- 新規法人売上高 25百万円
- 新規個人売上高 10百万円
- 残業時間 月80時間超 全社員ゼロ運動
- 確定申告期間残業時間 月100時間超 全社員ゼロ運動

第7期(平成28年度)利益計画(月別)

(単位:百万円)

項目	第6期		第7期		区分	8月		9月		10月		11月		12月		1月		2月		3月		4月		5月		6月		7月				
	目標	実績	目標	実績		目標	実績	目標	実績	目標	実績	目標	実績	目標	実績	目標	実績	目標	実績	目標	実績	目標	実績	目標	実績	目標	実績	目標	実績			
売上高	352.0	351.6	370.0	100.0%	当月	24.1	31.4	26.1	25.8	30.9	25.5	19.3	70.9	23.3	27.9	35.5	29.3															
					累計	24.1	55.5	81.6	107.4	138.3	163.8	183.1	254.0	277.3	305.2	340.7	370.0															
内 部 費 用	人件費	176.0	171.5	188.0	50.7%	当月	13.0	13.1	13.6	13.3	23.0	13.2	13.9	16.2	14.1	14.2	14.9	25.0														
		累計	13.0	26.1	39.7	53.0	76.0	89.2	103.1	119.3	133.4	147.6	162.5	187.5																		
	未来費用	8.0	7.1	9.0	2.4%	当月	0.2	0.5	0.5	0.4	0.7	1.0	1.0	0.7	2.0	0.7	0.7	0.6														
		累計	0.2	0.7	1.2	1.6	2.3	3.3	4.3	5.0	7.0	7.7	8.4	9.0																		
	租税公課	-	0.4	0.4	0.0%	当月	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0														
		累計	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0														
経費	88.0	89.6	88.7	24.0%	当月	7.2	5.0	6.0	6.6	14.0	5.1	6.5	10.4	6.0	5.0	13.1	4.0															
	累計	7.2	12.2	18.2	24.8	38.8	43.9	50.4	60.8	66.8	71.8	84.9	88.9																			
減価償却費	1.0	0.9	1.0	0.2%	当月	0.0	0.0	0.1	0.0	0.1	0.0	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1															
	累計	0.0	0.0	0.1	0.1	0.2	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8																			
計	273.0	269.5	287.1	77.4%	当月	20.4	18.6	20.2	20.3	37.8	19.3	21.5	27.4	22.2	20.0	28.8	29.7															
	累計	20.4	39.0	59.2	79.5	117.3	136.6	158.1	185.5	207.7	227.7	256.5	286.2																			
営業利益	79.0	82.1	82.9	22.6%	当月	3.7	12.8	5.9	5.5	△6.9	6.2	△2.2	43.5	1.1	7.9	6.7	△0.4															
営業外収益	-	1.1	-		当月																											
営業外費用	-	0.1	-		当月																											
経常利益	79.0	83.1	82.9	22.6%	当月	3.7	12.8	5.9	5.5	△6.9	6.2	△2.2	43.5	1.1	7.9	6.7	△0.4															
社員数	24人	21人	26人		当月	21.0	21.0	22.0	22.0	22.0	21.0	21.0	21.0	24.0	24.0	26.0	26.0															
アシスタント数	14人	14人	15人		当月	14.0	13.0	13.0	15.0	15.0	15.0	15.0	15.0	15.0	15.0	15.0	15.0															
売上高経常利益率	22.4%	23.6%	22.6%		当月	15.4%	40.8%	22.6%	21.3%	-22.3%	24.3%	-11.4%	61.4%	4.7%	28.3%	18.9%	-1.4%															
労働分配率	49.1%	48.8%	50.7%		当月	53.9%	41.7%	52.1%	51.6%	74.4%	51.8%	72.0%	22.8%	60.5%	50.9%	42.0%	85.3%															
労働生産性	2.0	2.1	2.0		当月	1.9	2.4	1.9	1.9	1.3	1.9	1.4	4.4	1.7	2.0	2.4	1.2															
社員1人当り経常利益	3.5	4.0	3.9		当月	0.2	0.6	0.3	0.3	△0.3	0.3	△0.1	2.1	0.0	0.3	0.3	△0.0															
社員1人当り売上高	15.6	16.7	16.5		当月	1.1	1.5	1.2	1.2	1.4	1.2	0.9	3.4	1.0	1.2	1.4	1.1															
全社員1人当り経常利益	2.7	3.0	2.9		当月	0.1	0.5	0.2	0.2	△0.2	0.2	△0.1	1.5	0.0	0.3	0.2	△0.0															
全社員1人当り売上高	11.90	12.60	12.5		当月	0.9	1.1	0.9	0.9	1.0	0.9	0.7	2.5	0.7	0.9	1.1	0.9															
					累計	0.9	2.0	2.9	3.8	4.8	5.7	6.4	8.9	9.6	10.5	11.6	12.5															

第 7 期 (平 成 2 8 年 度) 担 当 者 別 売 上 計 画

(単位:百万円)

担当者名	入社年月日 勤続年数	H26年 実績	H27年 実績	第7期 目標	区分	8月		9月		10月		11月		12月		1月		2月		3月		4月		5月		6月		7月	
						目標	実績	目標	実績	目標	実績	目標	実績	目標	実績	目標	実績	目標	実績	目標	実績	目標	実績	目標	実績	目標	実績	目標	実績
榊 健 司	H21.11.9 6年9ヶ月	24.0	19.0	17.0	当月	1.1	1.5	1.2	1.1	1.3	1.0	1.2	4.2	1.0	0.8	1.6	1.0												
						累計	1.1	2.6	3.8	4.9	6.2	7.2	8.4	12.6	13.6	14.4	16.0	17.0											
千 原 健 司	H22.9.1 5年12ヶ月	21.0	20.0	18.0	当月	1.3	1.7	0.8	1.3	1.0	1.0	1.2	3.7	0.7	1.3	1.9	2.0												
						累計	1.3	3.0	3.8	5.1	6.1	7.1	8.3	12.0	12.7	14.0	16.0	18.0											
瀧 浦 健 裕	H12.10.2 15年10ヶ月	28.0	33.0	25.0	当月	1.1	1.4	2.8	2.3	1.8	1.6	1.1	4.5	2.8	1.3	2.5	1.8												
						累計	1.1	2.5	5.3	7.6	9.4	11.0	12.1	16.6	19.4	20.7	23.2	25.0											
児 玉 将 治	H25.9.2 2年11ヶ月	14.0	25.0	24.0	当月	0.6	1.5	2.2	2.0	2.0	3.0	0.8	5.0	1.0	1.5	3.5	0.9												
						累計	0.6	2.1	4.3	6.3	8.3	11.3	12.1	17.1	18.1	19.6	23.1	24.0											
宮 崎 辰 哉	H26.10.1 1年11ヶ月	3.0	13.0	18.0	当月	0.9	1.1	1.3	1.4	1.7	1.1	0.9	4.5	1.0	1.3	1.4	1.4												
						累計	0.9	2.0	3.3	4.7	6.4	7.5	8.4	12.9	13.9	15.2	16.6	18.0											
中 井 彩 紀 子	H27.4.1 1年5ヶ月	0.0	11.0	16.0	当月	0.0	1.0	1.5	2.0	2.0	1.0	0.5	3.0	0.5	1.5	2.0	1.0												
						累計	0.0	1.0	2.5	4.5	6.5	7.5	8.0	11.0	11.5	13.0	15.0	16.0											
福 原 佑 介	H28.1.18 0年7ヶ月		2.0	15.0	当月	0.1	1.0	0.5	0.8	1.6	1.5	0.3	1.9	1.5	2.0	1.8	1.8												
						累計	0.1	1.1	1.6	2.4	4.0	5.5	5.8	7.7	9.3	11.3	13.1	15.0											
加 藤 沙 織	H28.4.1 0年5ヶ月			5.0	当月	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.3	1.6	0.6	0.7	0.8	1.0												
						累計	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.3	1.9	2.5	3.2	4.0	5.0											
宮 地 竜 一 朗					当月	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0												
						累計	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0										
井 上 紀 子	H21.4.1 7年5ヶ月	0.0	4.0		当月	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0												
						累計	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0											
塚口(千原)計		90.0	127.0	138.0	当月	5.1	9.2	10.3	10.9	11.4	10.3	6.3	28.4	9.1	10.4	15.6	11.0												
						累計	5.1	14.3	24.6	35.5	46.9	57.2	63.5	91.9	101.0	111.4	127.0	138.0											
隣 友 也	H25.1.7 3年7ヶ月	21.0	19.0	18.0	当月	1.0	1.2	1.2	1.3	1.5	1.2	1.2	3.7	1.0	1.4	1.8	1.5												
						累計	1.0	2.2	3.4	4.7	6.2	7.4	8.6	12.3	13.3	14.7	16.5	18.0											
南 部 貴 史	H16.6.1 12年3ヶ月	23.0	34.0	26.0	当月	4.4	2.3	0.5	0.5	4.8	1.5	1.5	4.0	1.0	1.5	2.5													
						累計	4.4	6.7	7.2	7.7	12.5	14.0	15.5	19.5	20.5	22.0	23.5	26.0											
木 戸 邦 彦	H17.9.1 10年12ヶ月	18.0	19.0	24.0	当月	1.6	1.8	1.9	1.6	2.3	1.0	1.2	5.9	1.0	1.5	2.9	1.3												
						累計	1.6	3.4	5.3	6.9	9.2	10.2	11.4	17.3	18.3	19.8	22.7	24.0											
柳 生 紘 明	H26.2.1 2年7ヶ月	16.0	18.0	21.0	当月	1.4	1.3	1.0	2.3	1.9	1.1	1.1	4.0	3.0	1.4	1.2	1.3												
						累計	1.4	2.7	3.7	6.0	7.9	9.0	10.1	14.1	17.1	18.5	19.7	21.0											
牧 野 亮 一	H26.4.7 2年4ヶ月	18.0	24.0	24.0	当月	2.0	2.5	1.0	2.9	2.2	1.7	1.7	3.5	1.8	1.3	1.9	1.5												
						累計	2.0	4.5	5.5	8.4	10.6	12.3	14.0	17.5	19.3	20.6	22.5	24.0											
坂 本 莉 菜	H27.4.1 1年5ヶ月	0.0	4.0	15.0	当月	0.5	1.0	0.8	1.7	0.9	0.9	1.1	3.6	0.8	1.5	1.3	0.9												
						累計	0.5	1.5	2.3	4.0	4.9	5.8	6.9	10.5	11.3	12.8	14.1	15.0											
美 山 梨 絵	H27.12.1 0年9ヶ月		2.0	3.0	当月	0.0	2.2	0.0	0.0	0.0	0.8	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0												
						累計	0.0	2.2	2.2	2.2	2.2	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0												
中 井 雅 基	H28.4.1 0年5ヶ月			5.0	当月	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.3	1.5	0.6	0.7	0.9	1.0												
						累計	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.3	1.8	2.4	3.1	4.0	5.0											
徳 山 明 里					当月	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0												
						累計	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0											
塚口(隣)計		96.0	120.0	136.0	当月	10.9	12.3	6.4	10.3	13.6	8.2	8.1	26.2	9.2	9.3	11.5	10.0												
						累計	10.9	23.2	29.6	39.9	53.5	61.7	69.8	96.0	105.2	114.5	126.0	136.0											
塚口合計		186.0	247.0	274.0	当月	16.0	21.5	16.7	21.2	25.0	18.5	14.4	54.6	18.3	19.7	27.1	21.0												
						累計	16.0	37.5	54.2	75.4	100.4	118.9	133.3	187.9	206.2	225.9	253.0	274.0											

4.事業承継計画

例：〔親族内承継を計画している中小株式会社〕

■ 事業承継に向けた基本方針

製造業を営む中小太郎社長は60歳を迎えたことから、今後10年間で長男・一郎への事業承継を進めることにしました。

■ 会社の概要

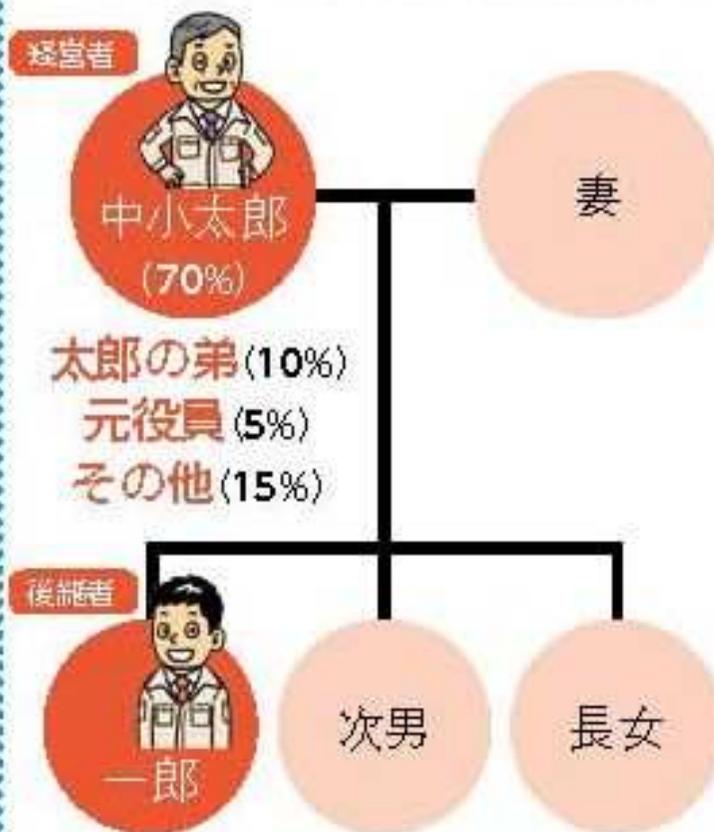
創業者は太郎の祖父。現在創業80年。長男の一郎は大学卒業後、製菓会社を経て、入社。現在は工場責任者を務めています。

- 資本金2,500万円
- 売上高8億円
- 経常利益3,000万円
- 役員4人 従業員40人

■ 個人財産の状況(太郎名義)

- 会社の株式=1億7,500万円(3万5,000株)
- 不動産(自宅)=7,500万円(財産評価額)
- 現預金=5,000万円

■ 家族、株主関係(株式の保有割合)



1 会社の中長期目標を設定する

現状を把握した上でこれからの経営計画を作成する

経営の「見える化」、会社の「磨き上げ」などを行い、会社の現状把握と課題の解決策を進めながら、会社の将来に向けた中長期的な経営計画、経営ビジョンを策定します。会社の事業規模、事業の方向性、売上高や経常利益など具体的な数値目標を設定します。この中長期的な経営計画を踏まえて事業承継の実行計画を重ねていきます。

■ 中小株式会社の中長期目標（事業計画）

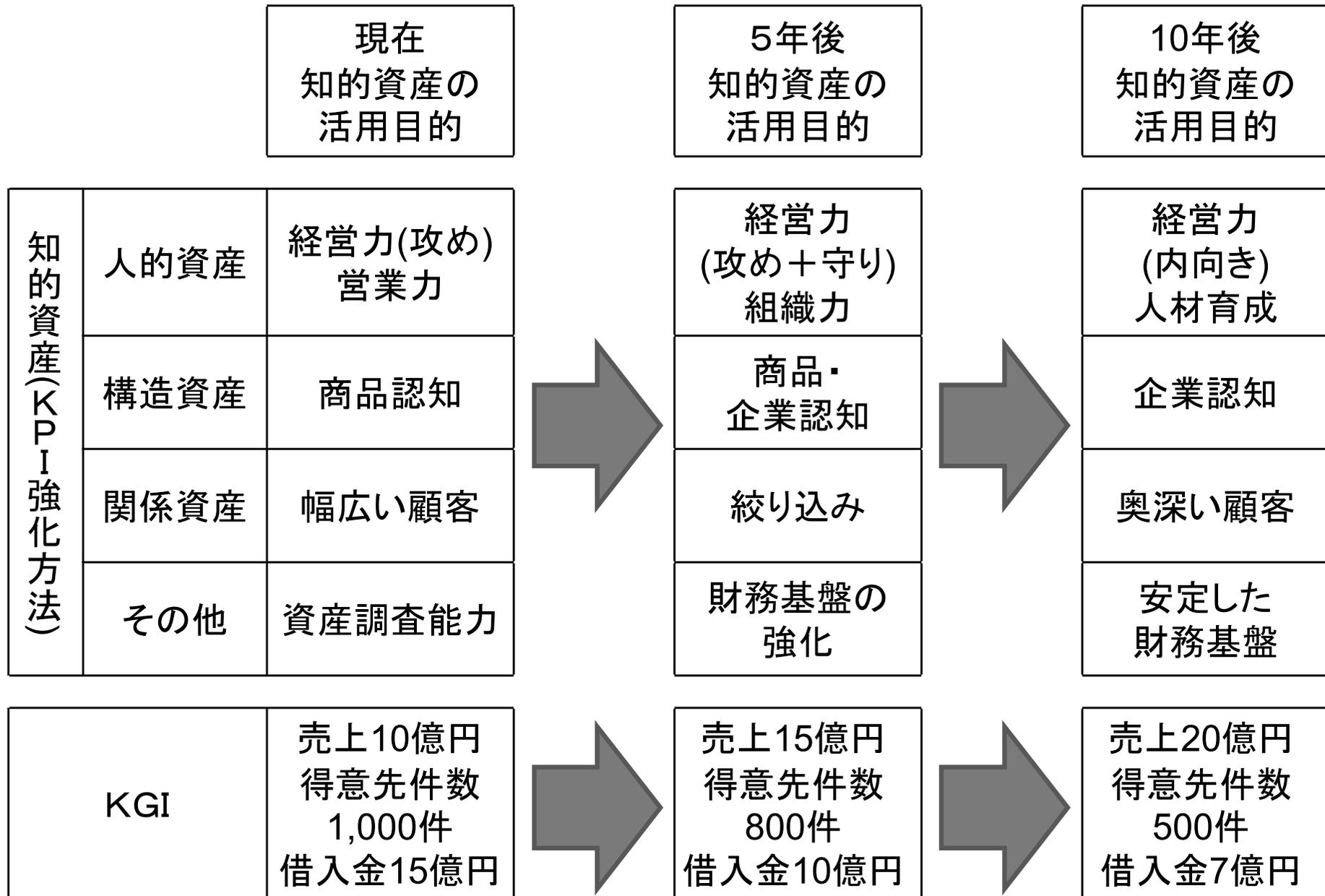
経営理念	時代のニーズを迅速に捉えるスピード経営			
事業の方向性	<ul style="list-style-type: none">● 既存の取引先を重視した堅実路線を維持。● 過剰な設備投資は行わないが、商品力を確保するための開発費を毎年一定額以上、確保する。● 不要な債務は計画的に圧縮し、財務体質の健全化を図る。			
将来の利益目標		現状	5年後	10年後
	売上高	8億円	9億円	12億円
	経常利益	3,000万円	3,500万円	5,000万円

(1)事業価値を高める経営レポート(知的資産経営より)

今後のビジョン

外部環境と知的資産を踏まえた今後のビジョン	外部環境と知的資産を踏まえた上で、実現可能なビジョン(あるべき姿)を記載
今後のビジョンを実現するための取組	<ul style="list-style-type: none">● ビジョンを実現するために行うべき取組を「事業(商品)」や「部門」別で整理する● SWOTクロス分析を使う● できるだけ具体的にゴールを目指して「誰が」「何を」「いつまでに」「どのくらい」行うかを端的にまとめる

(2) 価値創造のストーリー



(3) 事業承継断反的資産レポート

I. 知的資産の認識

	現社長（代表取締役 吉田暁）	後継者（常務取締役 吉田佳代）
人的資産	<ul style="list-style-type: none"> ・後継者が現社長の経営方針や戦略を理解できるようになり、<u>後継者の経営力は高まっている</u> ・営業部の人材は、<u>ノウハウの属人的依存</u>がありながらも、同業他社に比べ充実している。一方で、製造部では、清酒においてまだまだ人材が育っていない。総じて、人材育成による<u>個々人の人材力向上と企業組織の構築</u>がこれからの課題である 	<ul style="list-style-type: none"> ・現社長の決断力、行動力、実行力が、当社を飛躍的に成長させたりキユーール免許取得や梅酒の販売、そして海外市場への展開を実現したことから、<u>現社長の攻めの経営姿勢は、非常に重要な知的資産</u>である。しかし、急成長した企業規模に相応する企業組織の確立、すなわち守りの経営姿勢を並走することにより、<u>企業基盤を安定させることも重要</u>である
構造資産	<ul style="list-style-type: none"> ・酒造技術やノウハウ、商品開発力の源泉ともなる開発・製造・販売の<u>一貫事業体制をさらに効率化</u>するため、2015年をめぐりに、現在3か所に点在する蔵を集約した<u>新蔵（新工場）を建設</u>したい 	<ul style="list-style-type: none"> ・各部署の仕組化に取り組んできた結果が、現在の<u>一貫事業体制を構造資産として高めている</u>。しかし<u>個々人の人材力向上と組織構築を抜きに、一貫事業体制をさらに価値ある資産に高めることは難しい</u>。そのため、人材育成に注力するとともに、人事考課制度を、現在から未来の経営方針や戦略に従業員個々にブレイクダウンしたものに刷新する。このような取り組みを通じて、<u>企業の在り方を全社員で共有し、一丸となって組織力の向上を目指す必要がある</u>
関係資産	<ul style="list-style-type: none"> 現社長が築き上げた異業種（行政機関を含む）との幅広い交流関係（ロータリークラブ・商工会など）に加え、後継者自らがこれを活かし、また別途新たな交流関係を構築することを期待する 	<ul style="list-style-type: none"> ・上述のとおり、構造資産を高める過程において、経営方針や戦略を社内で共有するが、これを<u>外部とも共有</u>できるよう、又は<u>外部に対して正確に発信</u>できるよう、<u>企業ブランドの確立に取り組む必要がある</u> ・急激に成長した企業規模を背景に、得意先数の幅も大きく伸長しているが、個々の得意先との密な（奥深い）関係の維持を目的として、得意先との取引内容や取引関係を見直し、これを整理する必要がある
その他	<ul style="list-style-type: none"> ・（設備）投資に必要な借入については、一定の計画性を持ちながらも<u>積極的に実行</u>すべき 	<ul style="list-style-type: none"> ・（設備）投資は内容を十分に精査し、借入を前提とした投資については、<u>慎重に対応</u>すべき

II. 承継方針

現社長の行動力、決断力、実行力という攻めの姿勢を承継しながらも、後継者においては企業永続のために不可欠な企業組織や基盤創りという守りの姿勢を重んじて、2015年をめぐりに、4代目社長から5代目社長へと経営のバトンを手渡す

2 事業承継に向けた経営者の行動を設定する

事業承継は経営者のアクションから始まる

経営者のアクションが事業承継に向けた第一歩となります。経営者の具体的な行動としては、後継者の選定に始まり、税理士などの専門家のサポートを受けながら、自社株式をはじめとする事業用資産の承継を計画的に進めます。後継者の育成も経営者の大事な役目の一つです。



■ 人の承継に関する太郎の行動

後継者を選定する

- 太郎には子どもが3人いるが、長男の一郎を後継者に決定
- 子どもたちへの資産の分配に関して本人たちから了解を取り付ける

専門家への相談

- 税理士、弁護士とアドバイザー契約を締結
- 事業承継の進め方や留意点、活用できる税制上の特例、会社法、民法の制度の活用の可否、実施時期などについて随時アドバイスを受ける

関係者への周知(計画の公表)

- 社内の役員、従業員に後継者を発表
- 社外には一郎の後継者教育を実施してから発表

後継者への段階的な権限委譲

- 一郎に社内での現場経験を積ませながら、取締役、専務と昇格させて、5年目に経営権を譲る

経営者の生前対策がトラブル防止に効果的

後継者に自社株式を集中的に承継することで経営権の分散リスクに備えることができます。そのためには、後継者を早期に選定し、経営者が計画的に生前贈与を進めていくことが望めます。相続トラブルを防ぐためにも遺言を作成しておくことが理想的です。遺留分や後継者以外の相続人の心情にも配慮しましょう。



■ 資産・知的資産の承継に関する太郎の行動

自社株式の生前贈与(暦年贈与の活用)

- 贈与税の暦年課税制度として年間110万円までの非課税枠を活用しながら計画的に自社株式を贈与

遺言の作成(遺留分への配慮)

- 妻には自宅などの不動産と現預金、一郎には自社株式、二男・長女には遺留分に配慮して現預金を分配
- 遺留分を侵害する内容やあいまいな表現などトラブルのもと。法的な有効性を備えた公正証書遺言で作成することが望ましい

後継者との綿密なコミュニケーション

- 自分の仕事への同伴や、対話を通じて経営者として振る舞い方を学ばせる
- 経営方針の根底にある企業理念、事業の意義を伝える
- 取引先や従業員との信頼構築など、数字には表れない経営資源の重要性を教える

3 事業承継に向けた後継者の行動を設定する

次期経営者という自覚を持って意欲的に行動する

社内外の関係者に「次期経営者として認めてもらう」という立場で、自社の経営を取り巻く環境に対する理解、経営に必要な実務能力を高めることを心がけた行動計画を設定します。企業理念や経営方針、経営者としての覚悟、振る舞いについても、経営者とコミュニケーションを図りながら身に付けていくことが大切です。



■ 後継者・一郎の行動

社内研修

- 工場の現場責任者から営業部門で取引先との渉外業務、続いて本社管理部門で財務責任者

社外での実務経験

- 大学卒業後3年間、製菓会社でサラリーマン経験

外部研修

- 商工会議所の「経営革新塾」に参加し、経営戦略や組織マネジメントに関する基礎知識、ノウハウを習得

経営承継円滑化法の活用で事業承継に伴う負担を軽減できる

経営承継円滑化法による中小企業の事業承継を支援する措置があります。同法に規定する要件を満たすことで、遺留分減殺請求を防止する民法上の特例、自社株式の贈与・相続に係る税負担を軽減する事業承継税制といったサポートを受けることができます。

■ 経営承継円滑化法の適用で受けられる支援

状況に応じて事業承継計画に設定

遺留分に関する民法特例

一郎の社長就任のタイミングに合わせて、ほかの兄弟(二男、長女)との間で、自社株式の評価額をあらかじめ固定する「固定合意」を実施。一郎の努力によって株価が上昇した場合は、そのまま一郎の成果になるので、経営意欲も向上

状況に応じて事業承継計画に設定

事業承継税制の活用

- 自社株式の一括贈与に合わせて贈与税の納税猶予制度を適用する
- 贈与した太郎は、適用要件を満たすまでの5年間、会長として事業の継続を見届けてから引退

ただし 事前準備が必要

- 太郎は保有株式を原則、一括贈与する
- 贈与の時点で一郎は役員に就任して3年以上経過
- 贈与の時点で一郎は代表権を有する
- 贈与以後、太郎は代表者ではない(役員として残留することは可能)

状況に応じて事業承継計画に設定

金融支援

自社株式や事業用資産の買取り資金、事業承継後の運転資金、相続税の納税資金、遺留分減殺請求への対応資金など、幅広い資金ニーズに対応する

4 事業承継に向けた会社の行動を設定する

経営権の分散リスクに備えた体制作りを進める

会社の行動は、自社株式の分散を防止するための行動が中心となります。経営者が経営権を掌握している事業承継計画の早い段階で、定款の変更などを行います。また、経営者交代のタイミングで経営者に対する退職金の支給があるので、原資を確保するための資金プランも考える必要があります。



■ 会社の行動

定款の変更

- 相続人に対する売渡請求ができるようにあらかじめ定款を変更しておく
- 後継者以外の株主による売渡請求にも注意が必要

経営者への退職金支給

- 太郎の社長退任に伴い退職金を支給する
- 退職金の原資を確保するために生命保険契約などの資金プランも早めに進める

議決権の集約

- 一郎に経営権を集中させるため、親族が保有する株式を配当優先の無議決権株式化
- 名義株の把握、買戻しも進める

5 関係者と事業承継計画を共有する

作り上げた事業承継計画は、関係者とも共有する

事業承継計画を関係者と共有しておくことで、後継者、従業員のノウハウ習得、会社組織の再構築など、経営者交代に伴う体制作りを進めることに対する理解や協力が得られやすくなります。また、事業承継後の信頼関係の維持にもつながります。一方で、後継者が関係者に認知されるかどうかは、事業承継の成否に関わる重要なポイントです。社内外の経営環境を踏まえながら、計画的に対策を実施していくことが求められます。

ポイント 後継者の公表のタイミングは？

会社の利害関係者が後継者に求める条件として、経営に関する能力や知識、コミュニケーション能力を持っていることなどが挙げられます。後継者として認知してもらうためには、このような条件を満たすようになったタイミングで公表することが理想的ですが、これを理由にいつまでも公表を先延ばしすることのないよう注意も必要です。

■ 後継者に対する関係者からの認知



社名	中小株式会社					後継者	親族内 ・ 親族外					
基本方針	①中小太郎から、長男一郎への親族内承継。 ②5年目に社長交代。(代表権を一郎に譲り、太郎は会長へ就任し、10年目には完全に引退) ③10年間のアドバイザーを弁護士と税理士に依頼											
	項目	現在	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	6年目	7年目	8年目	9年目	10年目
事業計画	売上高	8億円					9億円					12億円
	経常利益	3千万円					3千5百万円					5千万円
会社	定款・株式・その他		相続人に対する売渡請求の導入							親族保有株式を配当優先無議決権株式化		
現経営者	年齢	60歳	61歳	62歳	63歳	64歳	65歳	66歳	67歳	68歳	69歳	70歳
	役職	社長					会長			相談役		引退
	関係者の理解	家族会議	社内へ計画発表		取引先・金融機関に紹介		役員の刷新					
	後継者教育	後継者とコミュニケーションをとり、経営理念、ノウハウ、ネットワーク等の自社の強みを承継										
	株式・財産の分配						公正証書遺言の作成					
	持株(%)	70%	65%	60%	55%	50%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
後継者	年齢	33歳	34歳	35歳	36歳	37歳	38歳	39歳	40歳	41歳	42歳	43歳
	役職		取締役		専務		社長					
	後継者教育	社内	工場	営業部門	本社管理部門							
		経営者とコミュニケーションをとり、経営理念、ノウハウ、ネットワーク等の自社の強みを承継										
	社外	外部の研修受講	経営革新塾									
	持株(%)	0%	5%	10%	15%	20%	70%	70%	70%	70%	70%	70%
補足	・5年目の贈与時に事業承継税制の活用を検討。 ・遺留分に配慮して遺言書を作成(配偶者へは自宅不動産と現預金、次男・長女へは現預金を配分)。 ・一郎以外の株主(次男・長女)の保有株式を配当優先株式化することで均衡を図る。											