

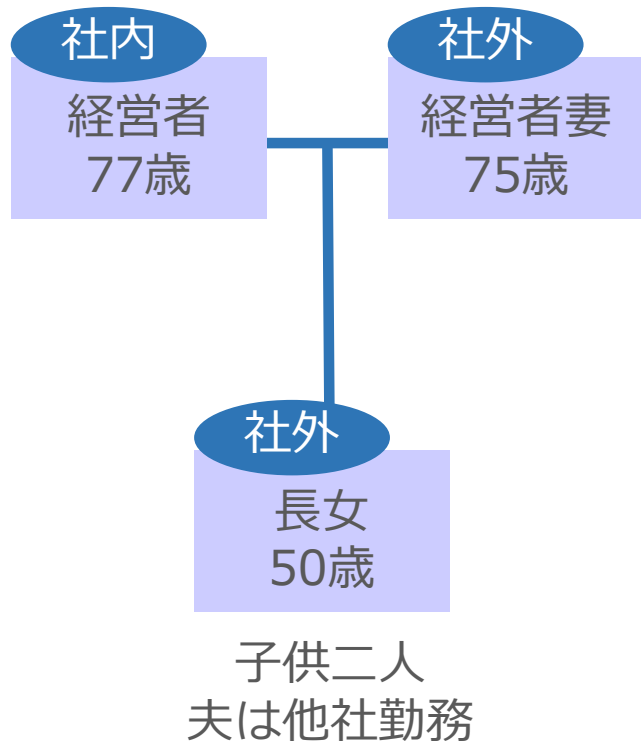
# 事業承継支援事例（E社）

# 企業概要

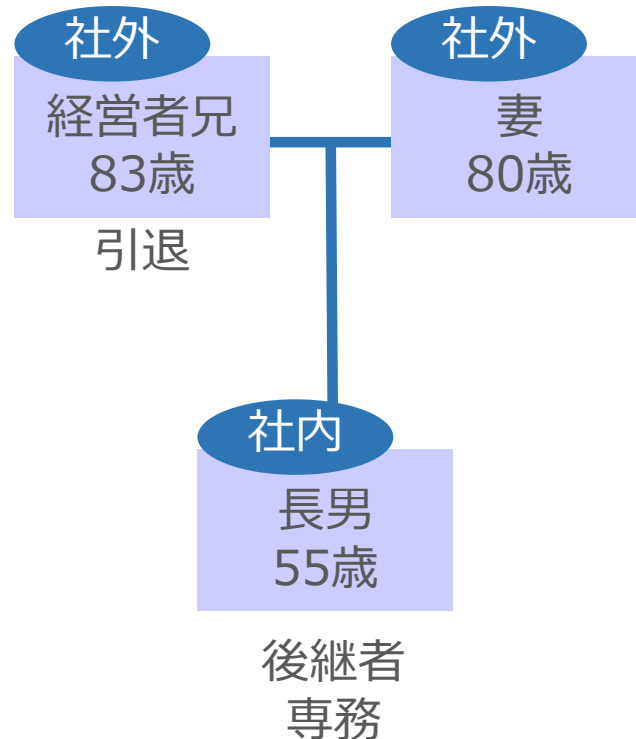
- 企業名： E社
- 創業： 昭和30年
- 事業内容： 製造業
- 資本金： 10百万円
- 従業員数： 30名
- 代表者年齢： 77歳
- 後継者： 55歳（現在専務、経営者兄の長男）
- 事業の状況： 高い部品加工技術力を活かし、主要得意先から安定的な受注を確保している。

# 現状（問題点）の把握（1）

【親族関係】



【株主構成】



株主	比率
経営者	25%
経営者長女	20%
後継者	55%
合計	100%

- 3年後を目途に社長を交代したいと考えているが、現時点では後継者に引き継ぐことに不安がある状態である。
- 自社株式や事業用資産の承継方法についてもまだ決まっていない。

# 現状（問題点）の把握（2）

【財務の状況】

単位：百万円

	3期前	2期前	直前期
売上高	462	466	433
営業利益	30	23	4
経常利益	46	41	16
総資産	294	301	278
純資産	185	193	195
借入金	26	32	23

- 安定した取引継続により、盤石な財務体質となっているが、競合他社との競争が激化してきており、収益性は低下している。

# 現状（問題点）の把握（3）

## 【環境分析】

<p><b>【強み】</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 技能者を育成する体制が確立されていて、高い加工技術力を生み出している。</li><li>・ 長年培ってきた得意先との信頼関係が強い。</li><li>・ 経営者のリーダーシップが発揮されている。</li></ul>	<p><b>【弱み（課題）】</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 得意先との信頼関係が経営者個人に依存している。</li><li>・ 人事、経理、購買といった管理面が属人的で、組織で動けていない。</li><li>・ 従業員の離職が発生している。</li></ul>
<p><b>【機会】</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 航空機業界、工作機械業界において、難加工のニーズが高まっている。</li><li>・ 試作品を短納期で納入してほしいニーズが根強い。</li></ul>	<p><b>【脅威】</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 競合企業が技術力・生産能力を高めている。</li><li>・ 多くの業界で人の採用を増やしている。</li></ul>

- 技術力の高さで経営者のリーダーシップにより、得意先からの厚い信頼を得ている。その一方で競合企業が追い上げてきており、競争優位性の維持が求められる。

# 課題の抽出（1）

## （1）顧客との信頼関係の維持

- ・ 主要得意先との信頼関係について、経営者個人との関係性から会社組織との関係性に引き継ぐ必要がある。
- ・ 得意先との信頼関係を維持・強化させていくために、後継者の経営力を高める必要がある。

## （2）後継者を中心とした新しい組織体制の確立

- ・ 今までは経営者主導のワンマン経営体制であったが、今後は後継者がリーダーシップを発揮しやすい経営体制に移行していく必要がある。
- ・ 他社からの従業員引き抜きが発生しており、従業員の処遇に対する改善が必要である。

# 課題の抽出（2）

---

## （3） 自社株式等の資産の円滑な承継

- ・ 経営者及び経営者長女が自社株式を所有しているが、後継者へ集中させる必要がある。
- ・ 経営者が個人所有している事業用土地への対処が必要である。

# 今後の戦略：基本方針の策定（1）

## （1）事業承継方針の決定

- ・ 経営者の想いを尊重して事業承継を進める。
- ・ 3年後に後継者が代表取締役社長となり、経営者は代表権のない相談役となる。
- ・ 二人の部長を執行役員とし、後継者をトップとした新しい経営体制へ移行していく。
- ・ 上記内容を社内公表し、その後対外的にも公表する。

## （2）新しい経営体制への移行

### ①経営計画書の作成

- ・ 経営者の経営及び管理ノウハウを後継者に引き継ぐため、経営者と後継者が経営計画書を作成する。後継者が経営していくにあたり、変えないもの、変えるものを考える機会としていく。
- ・ 経営者の想いを経営計画書に落とし込み、後継者をはじめ社内全員に伝える。

### ②新しい経営会議の実施

- ・ 経営会議を後継者が主体となって進める形とする。



# 今後の戦略：基本方針の策定（2）

## （3） 自社株式の後継者への集中

- ・ 経営者及び長女が所有する株式を1年以内にすべて譲渡する。
- ・ 後継者の右腕となる二人の幹部に2%ずつ譲渡し、残りを後継者へ譲渡する。
- ・ 後継者の買取資金は会社が貸付け、給与に上乗せして返済資金を確保させる方法、愛知県の事業承継向け融資の優遇制度を活用する方法が考えられる。
- ・ 二人の幹部の買取資金は会社が貸付け、給与に上乗せして返済資金を確保させる方法が考えられる。

## （4） 従業員のモチベーション維持

- ・ 従業員の処遇について、金銭的なもの、非金銭的なものの両面で整備する。

## （5） 事業用資産の整理

- ・ 経営者が個人所有している事業用土地について、会社が買い取るなどの方策を決めて、契約書を作成して進める。

# 今後の戦略：事業承継計画表の作成

基本方針		<ul style="list-style-type: none"> <li>・後継者は現経営者兄の長男である専務とし、3年後に社長交代する。</li> <li>・経営計画書の作成、新しい経営会議の実施により、後継者を主体とした組織体制に移行していく。</li> <li>・自社株式を後継者に集中させ、経営者個人所有の事業用資産についても整理する。</li> </ul>						
項目		現在	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	
事業	売上高							
	経常利益							
会社	定款・株式 ・その他		処遇の整備	事業用資産 の整理	代表者の 交代			
現経営者	年齢	77	78	79	80	81	82	
	役職	社長	→			相談役	→	
	関係者の 理解		事業承継 方針決定・ 社内公表	社外公表				
	株式・財産 の分配		株式移転 完了					
	持株 (%)	25%	0%	0%	0%	0%	0%	
後継者	年齢	55	56	57	58	59	60	
	役職	専務	→			社長	→	
	後継者教育		経営計画の 策定・実行 経営会議の 実施	→				
	持株 (%)	55%	98%	98%	98%	98%	98%	