



かごしま 事業承継・ 引継ぎ ハンドブック

事業の磨き上げ編 / 事例集

令和6年3月

未来へつなぐ
はじめの一步



鹿児島県



事業承継は、経営者交代を機に事業を発展させる絶好の機会です。経営者は、より良い状態で後継者にバトンを渡せるよう、事業の維持・発展に努めなければなりません。一方で、物価高騰や深刻な人手不足といった厳しい経営環境を背景として、親族内の後継者候補が事業の将来性に懐疑的になっていることが指摘されています。このため、後継者候補が後を継ぎたくなくなるような経営状態まで引き上げておく経営改善の取り組みや、会社の魅力を高める取り組みなどの「事業の磨き上げ」の重要性は、ますます高まっています。

県では、経営者の皆様が大切にしてくられた会社・事業を承継していただく一助とするため、令和3年度から「かごしま事業承継・引継ぎハンドブック」を作成しており、「全体編／親族内・従業員等承継編」、「M&A編」に続く三部作の完結編として、令和5年度は「事業の磨き上げ編／事例集」を作成しました。

事業承継を円滑に進める上で欠かせない「事業の磨き上げ」について理解を深めていただくとともに、皆様のご家族や、従業員とご家族、そして地域を守るための事業承継のお役に立てれば幸いです。

鹿児島県 商工労働水産部 中小企業支援課

目次

はじめに

第1章 事業の構成要素である経営資源を理解しましょう

- 01. 主要な経営資源は「ヒト、モノ、カネ、情報」・・・・・・・・・・01
- 02. 組織は人なり！後継者を支える組織づくり・・・・・・・・・・01
- 03. モノを整理し、新陳代謝を進めましょう・・・・・・・・・・02
- 04. 資金繰りは大丈夫？お金を回して成長サイクルを作りましょう！・・・・02
- 05. ノウハウは承継できますか？情報は大事な経営資源！・・・・・・03
- 06. 自社のブランド価値を考えてみましょう・・・・・・・・・・03

息子に引継ぎたいと考えているけど、何から手を付けたらいいのか。。



花子社長

第2章 経営環境を理解し、自社のポテンシャルを引き出そう

- 01. 外部環境は追い風？向かい風？・・・・・・・・・・04
- 02. 自社の強み（＝魅力）を整理しましょう・・・・・・・・・・04
- 03. 経営状況の把握に役立つ経営指標を理解しましょう・・・・・・・・・・05

会社を大きくするために頑張りたいけど、どこから手を付けていったらいいのかわからない。



太郎副社長(後継者)

第3章 自社の経営理念や強み・弱みを理解して、磨き上げを実践しよう

- 01. 経営理念を継ぐこととは・・・・・・・・・・06
- 02. 人脈や信用はどう引き継ぐか・・・・・・・・・・07
- 03. 競争力向上のポイントは、知的資産（強み）の『見える化』・・・・07
- 04. 強みを伸ばす？弱みを克服？上手に磨いて更なる成長へ・・・・・・・・08

第4章 県内中小企業の事業承継事例集

- 01. 原点に立ち返ることで未曾有の危機に立ち向かう(株)指宿白水館)・・・・09
- 02. 全員参加型の経営システムで窮地脱出！(インフラテック株)・・・・11
- 03. 技術の承継と意識改革による成長(有徳重ボデー)・・・・13
- 04. 新たな収益の柱を構築し、持続可能な経営を目指す(株)中崎電子工業)・・・・15
- 05. 鹿児島の味を全国に！老舗が立ち上げる新ブランド(藤安醸造株)・・・・17
- 06. 社員一丸の「チーム力」で顧客との絆を再構築(株)ホンダさつま)・・・・19
- 07. 事業承継を機に組織を変革。グループ丸で更なる成長を目指す(山佐ホールディングス株)・・・・21
- 08. ノウハウのマニュアル化で、次世代へ繋ぐ想い(石野商店)・・・・23
- 09. コロナ禍で、老舗郷土料理店の「のれん」を守る第三者承継(株)さつま路)・・・・25
- 10. 承継後も続く人生。未来を見据えた事業の承継(雅商会)・・・・27

第5章 事業承継に関する支援機関を紹介します

- 01. 主な支援機関・・・・・・・・・・29
- 02. 支援機関一覧・・・・・・・・・・31



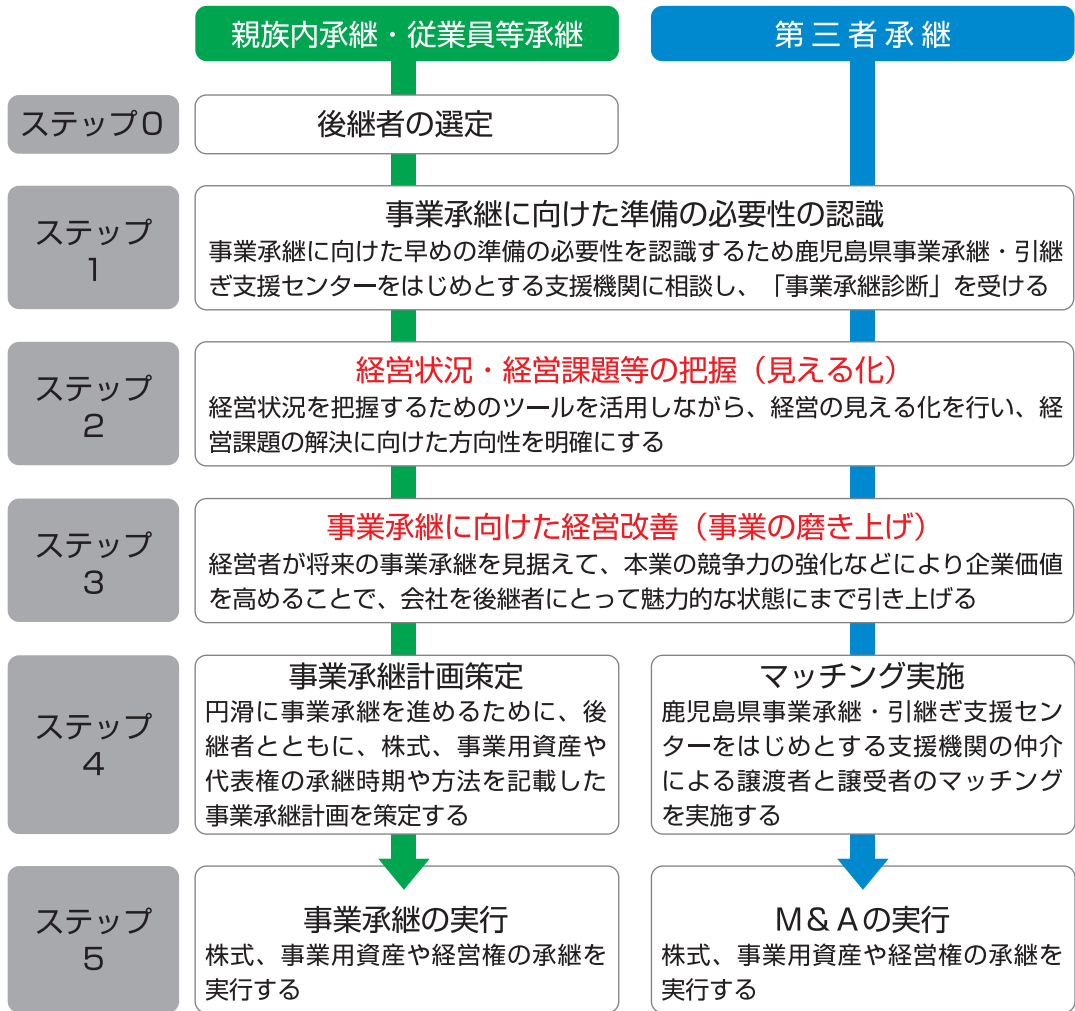
案内人

私がこのハンドブックで事業承継についてご案内いたします。
 まず第1章で事業の磨き上げの対象である経営資源の全体像を理解してもらいます。
 第2章では経営環境分析でよく使われるSWOT分析と財務分析を使って現状を把握します。
 第3章では第2章をふまえて具体的な磨き上げ方についてのイメージを説明し、
 第4章では県内企業の事業承継の実例をご紹介します。

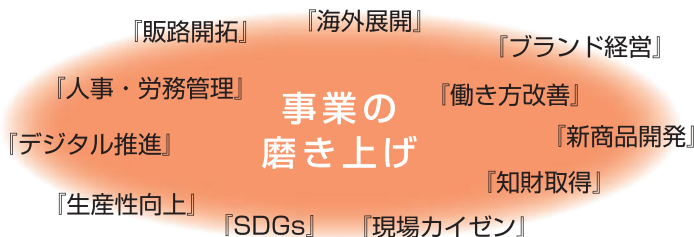
はじめに

事業承継を進めるにあたっては、親族をはじめ、従業員や取引先など、多くの関係者が関わってきます。また、誰に承継するかによっても、やるべきことは変わってきます。

まずは事業承継の一般的な進め方を把握し、会社の経営状況に応じて課題を整理し、計画的に進めていきましょう。



事業の磨き上げとは、企業の現状を様々な観点から調査・把握したうえで、組織・事業等に係る課題を解決し、会社の強みを明確化することにより、企業としての価値を高めることをいいます。



案内人

次のページから、事業の磨き上げに必要な現状把握(ステップ2)と事業の磨き上げ(ステップ3)についてご案内します。

第1章 事業の構成要素である経営資源を理解しましょう

01. 主要な経営資源は「ヒト、モノ、カネ、情報」

企業経営をするうえで役立つ要素や能力を経営資源と呼びます。

その中でもヒト、モノ、カネ、情報は「4大経営資源」と言われています。自社の経営資源を理解することによって、強みを生かして弱みをカバーするなど、事業の磨き上げに向けた取組内容を整理できます。

「ヒト」… 経営資源のモノ・カネ・情報を動かす資源であり、経営資源の中で最も重要なものです。

「モノ」… オフィスや設備など会社が所有する物理的な資源のことです。会社所有の財産のみではなく、自社株式や商品・サービスもモノに含まれます。

「カネ」… オフィスの賃貸料や社員を雇うための給与などの運転資金のことで、他の経営資源を揃える際に必要な資源です。

「情報」… 顧客情報や市場の動向など会社が所有している無形財産のことで、取扱いによって会社の利益に大きな影響があるため、昨今はますます重要性が増してきています。

【経営資源の構成要素】

ヒト	モノ、カネ (資産)
・役員 ・従業員 ・取引先 ・経営権	・自社株式 ・商品・サービス ・事業用資産 (設備・不動産) ・資金 (運転資金・借入等)
情報 (知的資産)	
・経営理念・従業員の技術や技能・ノウハウ ・経営者の信用・取引先との人脈・顧客情報 ・統計データ・特許・許認可 等	



案内人

経営資源はどれか一つでも欠けると経営に大きく関わります。これから1つずつ説明していくので自社と照らし合わせて読み進めましょう。

02. 組織は人なり！後継者を支える組織づくり

優秀な人材を確保・育成できるかどうかは企業経営を大きく左右する重大事です。しかし、従業員が優秀というだけで業績が良くなるわけではありません。従業員が一丸となって行動できる組織体制の構築が不可欠です。

そのためには、経営の根幹である「経営権」を後継者へ集中させることが重要です。その際に考慮すべきことは、先代の思い、先代及び後継者の考え方、役員及び従業員との関係の維持、後継者を補佐していく人材の育成などです。会社の意思決定を行う議決権が経営の根幹ではありますが、ヒト（役員・従業員・取引先）が付いてこないと中小企業経営は成り立ちません。後継者を中心として、役員や従業員が一丸となれる体制の整備が必要です。

現状を把握するにあたってのポイント

- ・今の経営権を取り巻く状況の整理
- ・経営理念と先代の経営方針の把握・整理
- ・後継者のやりたいことや方針と、経営理念や先代の方針との整合性の確認
- ・若手従業員の会社の方向性に関する認識の整理



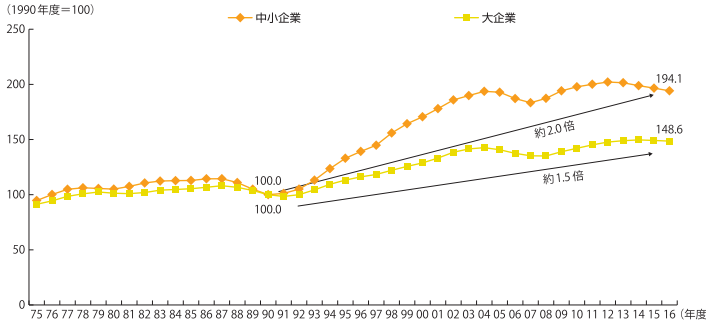
案内人

先代と後継者の経営に対する方針の違いで貴重な「人財」を手放してしまう事も多々あります。先代や役員をはじめ、従業員が後継者のやりたいことや理念をあらかじめ理解しておくことで、円滑に経営権を引き継ぐことができます。

03. モノを整理し、新陳代謝を進めましょう

生産設備などの「モノ」は規模が大きくなれば生産効率が上がります。しかし、「モノ」は時間とともに陳腐化し、価値が減少していきます。企業として競争力を維持するためには、新規の設備投資などにより新陳代謝を進める必要があります。特に技術進歩が速い昨今では、古い設備を使い続けていると、ランニングコストがかかるばかりか、商品自体が陳腐化してしまい、薄利多売の事業となっている場合があります。

企業規模別設備年齢の推移



大企業の設備の老朽化の度合いが1990年度の約1.5倍であるのに対し、中小企業は約2倍老朽化が進んでいることが分かります。

出典：中小企業庁
「2018年版中小企業白書」

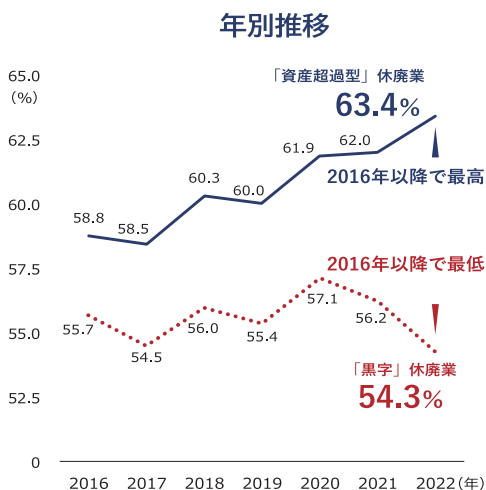
現状を把握するにあたってのポイント

- ・遊休資産がないか整理・確認
- ・事業所や設備の資産で陳腐化したものがないか
- ・今後の設備投資計画の概要
- ・商品や消耗品といった在庫で動きの悪いものがないか

04. 資金繰りは大丈夫？お金を回して成長サイクルを作りましょう！

会社全体を人間の身体に例えると、お金は「血液」です。取引先への支払や従業員の給与も含めて企業経営を円滑に行うためには、必要なときに必要な運転資金をやり繰りできる、資金繰りに強い企業体質をつくる必要があります。資金が不足すると、優秀な人材の確保や、施設・設備の整備などに支障が生じるようになります。必要な資金を調達し、必要なところへ適切な投資を行い、利益を生む成長サイクルを構築することが求められます。

「資産超過型」「黒字」休廃業の各割合



休廃業をした企業のうち、半分以上の企業が黒字だったんですね。

出典：帝国データバンク
「全国企業「休廃業・解散」動向調査（2022年）」

* 「資産超過」とは、直前期の貸借対照表において、純資産がプラスの会社を指します。

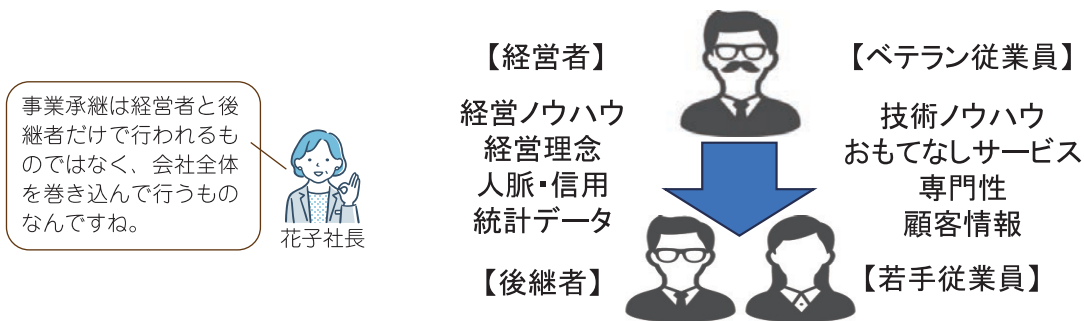
現状を把握するにあたってのポイント

- ・補助金等の非経常的な収入を除いた営業キャッシュ・フローを掴めているか
- ・短期借入の借換を繰り返していないか
- ・自社の資金状況からみて、借入金の返済期限が短くないか

05. ノウハウは承継できますか？情報は大事な経営資源！

ITが発達したことで、経営資源として「情報」の重要性がますます注目されるようになりました。「情報」には、企業が持つノウハウ、顧客データのほか、地域やコミュニティとのつながりなどといった無形の資産も含まれます。

ノウハウの承継は経営者から後継者への承継はもちろん、ベテラン従業員から若手従業員への承継も重要になります。必要な情報を収集するだけでなく、その情報をどう活かすか、そのためにどう分析し、新しい価値の創出につなげていくかが問われています。後継者は、会社が持っている様々な情報資産を顧客のニーズや時代の流れに合わせて変化させ、最新の情報を取り入れながら顧客の購買意欲を掻き立てる商品やサービスへと磨き上げていかななくてはなりません。



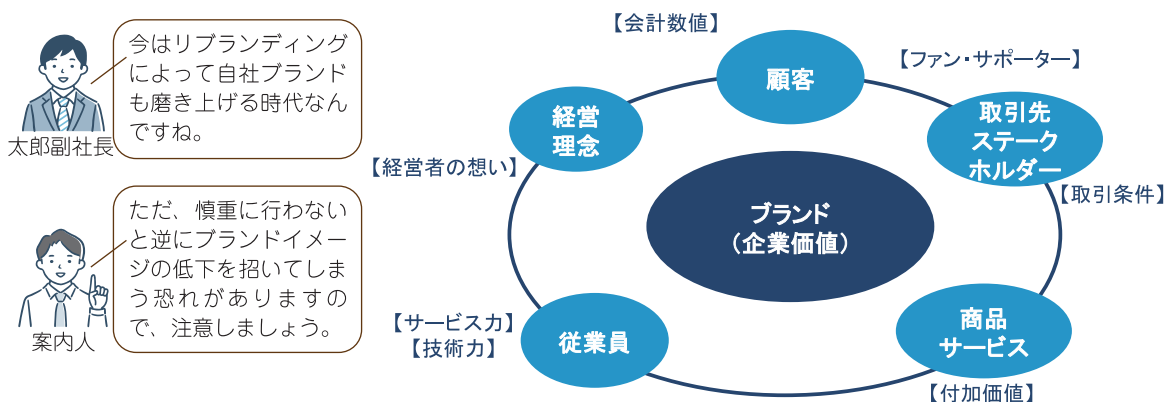
現状を把握するにあたってのポイント

- ・先代やベテラン従業員に属人化されているノウハウや顧客はいないか
- ・「見て覚える」といった人材育成のネックになっている組織風土になっていないか
- ・技術やノウハウに関するマニュアルや研修は整備されているか

06. 自社のブランド価値を考えてみましょう

ブランド(企業価値)とは、経営理念や従業員のサービス力、技術力のような内部要素と、顧客や取引先のような外部要素により構成されています。

最近では、企業が持つ既存のブランドを時代の変化に合わせて再構築させる『リブランディング』によって、新たな価値を引き出そうとする企業も増えてきています。自社のブランドを再定義させることによって、消費者への訴求力が向上し、新たな顧客の開拓や、新カテゴリー・新商品の市場への投入につなげることができます。



現状を把握するにあたってのポイント

- ・自社や自社の商品・サービスの良さについて顧客の声を引き出せているか。
- ・ブランドの構成要素ごとに自社の強みを把握できているか。
- ・先代の想いや経営理念ができた経緯を把握できているか。
- ・従業員のスキルや誇りに感じていることを理解しているか。

第2章 経営環境を理解し、自社のポテンシャルを引き出そう

01. 外部環境は追い風？向かい風？

まず、自社を取り巻く経営環境のうち、社会や市場動向、競合他社など自社以外の外部の要因について情報収集します。下記のように外部環境要因（市場規模、トレンド、業界（競合先）の状況、経済動向）ごとに整理していくことにより「機会」と「脅威」が見えてきます。

A. 市場 【市場の動向の視点】 【市場の規模の視点】	B.トレンド 【テクノロジーの視点】 【顧客ニーズの視点】 【SDGs】
C. 業界 【競合の視点】	D.マクロ経済 【市場全体の視点】 【国内と国外市場の視点】

外部環境をプラス面の機会とマイナス面の脅威で整理

機会
Opportunity

脅威
Threat



案内人

経営環境分析は今後の戦略策定を行っていく基礎になります。ここでは経営環境分析の要素についてご案内します。

02. 自社の強み（＝魅力）を整理しましょう

次に、人材、設備、商品など、自社の内部にある要因を分析しましょう。代表的な分析手法として、経営資源（ヒト、モノ、カネ、情報）分析があります。分析にあたっては、自社の競合他社と比較して優劣を分析することが大事です。優位性があるかどうかを軸にすると、自社の「強み」と「弱み」に区分して整理することができます。

A. ヒト(組織、人材) 【組織風土の視点】 【組織構造の視点】	B.モノ(不動産、設備、商品) 【不動産の状況】 【事業用資産の状況】 【商品・サービスの状況】
C.カネ(運転資金) 【運転資金の状況】 【借入金の状況】	D.情報(無形の財産) 【経営理念の視点】 【ノウハウの視点】 【ブランドの視点】

内部環境をプラス面の強みとマイナス面の弱みで整理

強み
Strength

弱み
Weakness

第1章

第2章

第3章

第4章

第5章

03. 経営状況の把握に役立つ経営指標を理解しましょう

貸借対照表や損益計算書等の財務諸表の数字から算出できる様々な経営指標は、適切な経営判断に導いてくれる道しるべとなります。

自社の財務状況を客観的に把握して経営上の課題を分析し、更なる経営の向上につなげていくために、代表的な指標とその使い方を理解しておきましょう。

主な指標及び算式		指標の特徴	目安		
			普通	優良	
第2章 安全性分析	企業が倒産しないように自社の財務的リスクの度合いを把握できる	流動比率 $\frac{\text{流動資産}}{\text{流動負債}} \%$	1年以内に資金化される資産（流動資産）と1年以内に支払期限が到来する負債（流動負債）を対比して、支払能力を見る。比率が高いほど支払能力は高く安全となる。	150%	200%
		当座比率 $\frac{\text{当座資産}}{\text{流動負債}} \%$	流動資産のうち、手元資金及び比較的早く資金化できる資産と流動負債を対比して、流動比率より厳格に支払能力を見る。比率が高いほど支払能力は高く安全となる。	100%	150%
		自己資本比率 $\frac{\text{自己資本}}{\text{総資本}} \%$	返済不要な自己資本（純資産）と投下した全ての資本（負債+純資産）を対比して、財務の安全性を見る。比率が高いほど財務体質が強く安全となる。	30%	50%
第3章 収益性分析	企業が存続し、再投資していくために、どのくらい利益を生む力を持っているかを把握できる	売上高営業利益率 $\frac{\text{営業利益}}{\text{売上高}} \%$	売上高と営業利益を対比して、商品の販売やサービスの提供を効率的にできているかを見る。比率が高いほど効率的な営業ができています。	0~5%	5%
		総資産利益率（ROA） $\frac{\text{純利益}}{\text{総資産}} \%$	企業に投下された全ての資本がどれだけ効率よく利用されたかを見る。比率が高いほど少ない資産で多くの利益を生み出している。	0~5%	5%
		自己資本利益率（ROE） $\frac{\text{純利益}}{\text{自己資本}} \%$	企業に投下された自己資本がどれだけ効率よく利用されたかを見る。比率が高いほど自己資本を効率的に使っている。	8~10%	10%
第5章 生産性分析	限りある経営資源を活用し、少ない投資でいかに効率的に売り上げや利益を生み出しているかを把握できる	有形固定資産回転率 $\frac{\text{売上高}}{\text{有形固定資産}} \%$	企業が投資した有形固定資産がどれだけ効率よく活用されたかを見る。回転率が高いほど効率よく活用されている。	業種によって大きく異なる	
		労働生産性 $\frac{\text{付加価値額}(\ast)}{\text{従業員数}} \text{円}$	従業員一人当たりが、平均でとれだけの付加価値額を生み出しているかを見る。一人当たりの付加価値額が大きいほど、従業員が効率的に働いており生産性が高い。		

※付加価値額＝営業利益+人件費+減価償却費

企業が収益力を維持するためには、まず、財務の安全性を確保しなければなりません。

財務の安全性とは、収益性以前に企業の継続性にかかわる問題であり、安全性を確保しておくことで、仕入債務や借入金の返済ができずに、利益は出ているのに倒産してしまう、いわゆる黒字倒産のリスクを回避することができます。

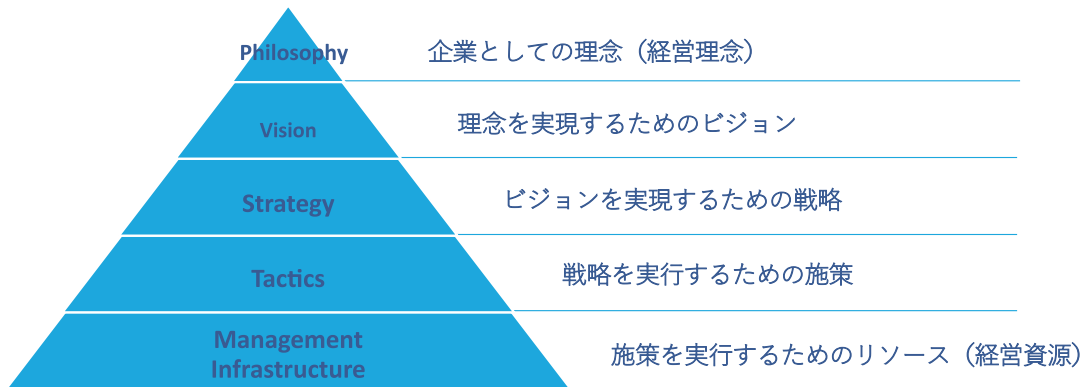
収益性分析や生産性分析は投下された資本をどれだけ効率的に使っているか、従業員一人一人がどれだけ効率的に働いているかを見るための指標です。業種によって標準値が大きく異なるため、分析をするうえでは、同業他社と比較することが大切です。

第3章 自社の経営理念や強み・弱みを理解して、磨き上げを実践しよう

01. 経営理念を継ぐこととは

経営を承継し、企業を繁栄させていくためには経営者の想い【経営理念】を引き継ぐことが重要です。すなわち経営理念とは経営者が事業を興すうえでの、目的・意義・思いを明文化した「企業の存在意義」です。後継者は、経営理念を継ぐにあたり、理念を実現するためのビジョンである「企業の将来像」を構想しておく必要があります。

経営理念を理解せず、また、ビジョンを構想せずにサービス力や技術力のみ引き継いでも、結果として顧客や取引先が離れ、自社のブランドが崩れてしまう可能性があります。



一般的に、経営理念はミッション、ビジョン、バリューの3要素で構成されるといわれています。

- ・「ミッション」…果たすべき役割や使命
- ・「ビジョン」…将来あるべき姿や中長期的な目標
- ・「バリュー」…活動の拠り所となる価値観や原則

上記の3要素以外にも、クレド（信条）や社是なども経営理念の構成要素となります。企業によっていろいろな要素の組み合わせがあり、自社に合った理念を定めることが重要です。

磨き上げにあたってのポイント

- ・後継者自らによる理念やビジョンの浸透
従業員は社長自身の言葉を聞きたいと思っています。全体会や朝礼の際に自身の考えを明確に示すことによって理念やビジョンは浸透していきます。
- ・若手人材の伴走支援、登用
若手が育たないと、会社の事業は続けられなくなります。後継者や若手従業員は、日頃から先代経営者や幹部からノウハウ等を積極的に学ぶことが重要です。また、先代経営者や幹部は若手人材の伴走支援を行う環境づくりや積極的な登用などの引継ぎをスムーズに進めるための取組みが必要です。
- ・後継者の経営方針に関する幹部・従業員との対話
後継者として変えていきたいことは実行していく必要がありますが、性急すぎると軋轢が生じうまくいかなることがあります。幹部や従業員との対話を重ねることにより、理念・ビジョンとの整合性やより良い方法といった新たな気づきを得られます。



案内人

経営理念やビジョンを従業員に浸透させることで、企業の目指す方向性を明確にし、従業員が同じ方向に向かって進んでいける体制を作ることができます。



太郎副社長

先代は「経営理念」を明文化していませんでしたが、代替わりを機に、時代に合った経営理念を考えてみたいと思います。

02. 人脈や信用はどう引き継ぐか

企業の人脈や信用力は、創業以来長年に渡る企業活動の積み重ねで築き上げてきたものであり、創業者や先代たちの努力によってつないできたタスキのようなものです。また、人脈には、顧客や取引先だけではなく、従業員も含まれます。

従業員満足度の向上は、事業承継においても重要な課題の一つです。従業員が定着し、生産性が向上することで、事業の継続性を高めることができます。従業員満足度の低下は顧客満足度の低下につながり、顧客離れにもつながります。

信用力は理念に基づいた行動の結果です。自社の理念を正しく理解し日々行動することが、信用力を引き継ぐこととなります。

磨き上げにあたってのポイント

- ・従業員には、企業の信用を守るための取り組みや、顧客サービスの向上などについて、十分な教育を行う必要があります。
- ・後継者は、引き継ぐ事業の業界や地域の人脈を理解し、従業員や取引先などとの関係性を築くことが重要です。



花子社長

従業員同士でも業務を引き継ぐことがあるから社長としては環境を整えることも大切になりますね。



案内人

顧客との信頼関係が属人的な会社は、引継ぎをしないと顧客離れにもつながりますので、もう一度見直してみましょう。

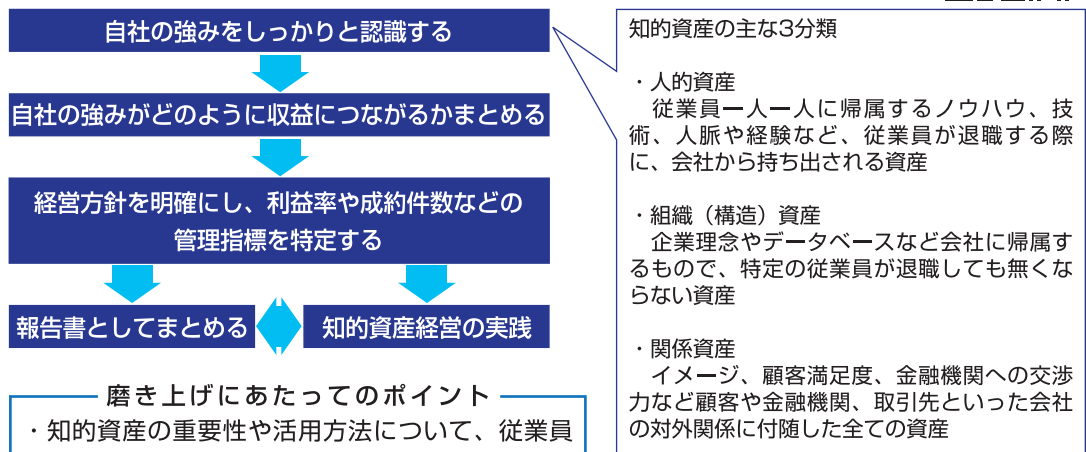
03. 競争力向上のポイントは、知的資産（強み）の『見える化』

知的資産とは、組織力、人材、技術やネットワーク等の目に見えない企業の強みであり、従来の経営資源に加えて知的資産を生かした「知的資産経営」が様々な利害関係者に対して効果的と言われています。

知的資産経営を行うためには、まずは自社分析を行い、知的資産の見える化をする必要があります。見える化した知的資産を評価し、今後どのように活用していくかをまとめた「知的資産経営報告書」を開示することで、企業の信頼を高め、資金調達面で有利になる場合もあります。

※知的資産経営報告書の活用事例は経済産業省のHPから確認できます。

(URL : https://www.meti.go.jp/policy/intellectual_assets/index.html)



磨き上げにあたってのポイント

- ・知的資産の重要性や活用方法について、従業員に十分な教育を行うことにより、知的資産を効果的に活用でき、知的資産の価値を高めることができます。
- ・顧客とのコミュニケーションも重要です。顧客の声をしっかりと聴くことにより、顧客のニーズに合わせて知的資産の活用方法を明確にすることができます。



花子社長

我が社独自の知的資産をうまく活用することで、他社との差別化に役立てられそうですね。

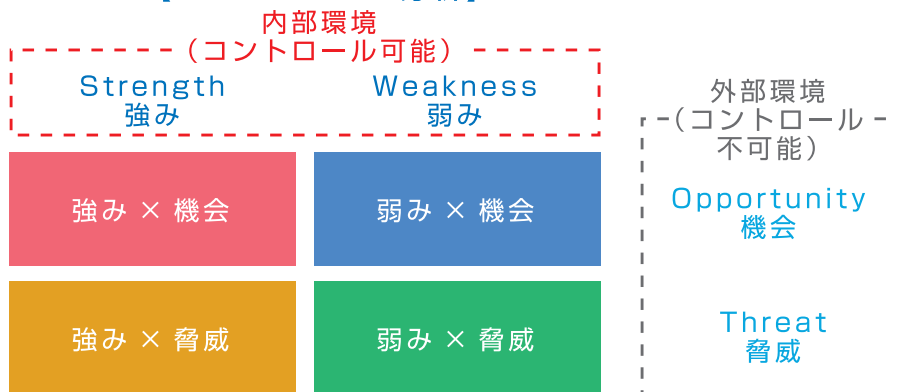
O4. 強みを伸ばす？弱みを克服？上手に磨いて更なる成長へ

外部環境分析で整理された「機会」と「脅威」（4P参照）、内部環境分析や財務分析、知的資産の見える化などによって整理された「強み」と「弱み」（4P、5P、7P参照）を組み合わせる「クロスSWOT分析」等により、自社の成長につながる「事業の磨き上げ」に向けた取り組みの方向性（戦略）が見えてきます。

磨き方は企業の数だけ存在すると言っても過言ではありません。

公的支援機関や金融機関、中小企業診断士等の助言も活用しながら、様々な選択肢の中から、自社が今後成長していくために最適な戦略を決定します。

【クロスSWOT分析】



・強み (S) ×機会 (O)

一般的に積極化戦略と呼ばれ、自社の強みを活かせる機会があり、他社との差別化を図るチャンスです。この機会を最大限に活かすため、新規事業などの戦略を立てて積極的に実行することで、会社の成長につなげることができます。最近の傾向ではSDGsの視点を取り入れた成長戦略を検討する企業も増えてきています。

・強み (S) ×脅威 (T)

自社の強みを活かして、早めに脅威を排除することで将来の業績不振や人手不足リスクを回避することができます。さらに、脅威を機会へと転化できるような戦略を策定できれば、他社との差別化を図るチャンスにもなります。

・弱み (W) ×機会 (O)

業種や地域として市場には機会があるものの、その機会を活かすための経営資源が自社に不足している状態です。機会を活かすことができず、その状態を改善しなければ他社から置いていかれることにつながります。そうならないために、不足している経営資源を改善して弱みを克服する戦略が必要となります。

・弱み (W) ×脅威 (T)

自社の弱みと脅威が合わさり、最悪の事態を招かないような戦略を立てる必要があります。一時的な脅威であれば防衛策を考えやり過ごすことも可能ですが、継続的な脅威であれば事業そのものの撤退も視野に入れる必要がでてきます。

磨き上げにあたってのポイント

- ・多くの中小企業は、複数の戦略を同時に実行することは難しいため、戦略の優先順位付けが重要になります。
- ・クロスSWOT分析を行う際には、「売上を伸ばす」など目標を明確にすることが必要です。目標を具体的に設定することで、効果的な戦略の立案につなげることができます。



戦略を立てて、実行するだけで終わってしまっただけでは次にはつながりません。期間を区切って成果を検証するPDCAサイクルの仕組みを構築することも磨き上げの一環です。