

Strictly Confidential

事業承継

経営のトピックス M-3



ともに考える未来》

日本経営システムは、
お客様の思いに真摯に向き合い、
課題解決に向けて目的を見定め、
協同作業を通じて確かな成果に結びつける
コンサルティング企業です。



お客様の変革、成長を支え続けるために、
自らも進化し、すぐれた経営システムを
ともに作り続けていきます。

ともに考える未来 » Beyond together »

1. 事業承継を取り巻く状況

■ 経営者の平均年齢が全国的に上昇が続いている

- 全国で経営者の高齢化が進んでおり、次世代への事業承継はいずれ直面する大きな経営課題である。

■ 事業承継への着手は後回しになりがち

- 経営者は事業承継の必要性は認識していても、以下のような背景により検討がついつい後回しになってしまいがちである。
 - a. **検討範囲が不透明** | 検討を始めたいが、どこから着手すべきか目途が立たない。
 - b. **後継者選定がまとまらない** | 後継者選定の具体案がまとまらず話が始められない。
 - c. **親族間での遠慮** | 複数の親族系株主の間で事業承継の考え方が違い、本音の話合いを避けてきた。
 - d. **議論が収束しない懸念** | 親族系株主の間の意見の相違をまとめきれないことが懸念される。
 - e. **社内検討が困難** | 客観的な立場で関係者の意見を整理することが、社内関係者では非常に難しい。
 - f. **人材不足** | 株式を含めて専門的な観点からの検討が必要だが、社内には適切な人材がいない。



- 未着手であった事業承継について然るべきタイミングで検討することが事業の安定性と継続性を維持するために大切である。
- 社内関係者のみで検討することは難しい領域である。客観的な立場の第三者が支援することで前進する場合も多い。

2. 事業承継の目的と検討領域

■事業承継の検討とは、「次世代への安定的かつ発展的な事業の継続」という目的達成のために、次世代の経営者へ承継すべき内容を具体的に整理すること。主要な検討領域を以下に掲げる。

検討領域	主要論点
A) 後継経営者の選定・育成	■ 多様化・複雑化した事業範囲のどの範囲をどの候補者に承継するか ■ 後継者が若くまだ十分な経験を積めていない場合の承継策 ■ 親族内、社内に後継者にふさわしい人材が見当たらない場合への対応
B) 議決権のあり方（株主構成）の見直し	■ 現経営者の承継後の議決権の持ち方・将来シナリオ ■ 後継者への議決権の持たせ方 ■ 親族系株主の関与度合い
C) 株式承継手法の具体化	■ 株主構成の実現、資金負担（課税負担等）、関係者の合意等を勘案した最適な株式承継手法の選択 － 株式譲渡、種類株式、持株会社化、資産管理会社設立、公益財団法人設立、従業員持株会、MBO、M&A等
D) 事業・資産構成やグループ経営体制の整理・再編	■ グループ会社間の株式持合い整理や、事業再編の検討 ■ 再編スキームの内容や実施移行計画の検討に加え、再編後のPMIにどう取り組むかの検討
E) 創業精神・理念の伝承と浸透	■ 暗黙の了解で伝わってきた創業の精神が、具体的に伝承できる形になっているか
F) 承継を見据えた経営計画の策定	■ 後継者育成の一環としての経営計画の策定（実質的なバトンタッチになりうる）
G) マスタープラン策定	■ 上記検討内容の実施手順及び実施スケジュールの策定

3. 事業承継の検討における留意点

(1) 事業承継の対象者と承継内容を明確にする

- ✓ 事業承継の検討では「誰に」「何を」承継させるのかを明確にすることが出発点となる。

「誰に」 経営承継する後継者を明確にしなくてはならない。後継者が親族内にいる場合といない場合に分かれる。後継者を定めることは、後継経営者自身にとって次の経営を担うことへの心構えと育成の準備につながる。

「何を」 次世代への承継範囲を定めることで、承継内容の具体的な検討が可能となる。議決権や株主構成だけでなく、関連課題も含めて次世代に本当に伝えたいこと、引き継いで欲しいことを改めて整理することが今後の事業発展の基礎となる。

(2) 事業の発展性を軸に考える

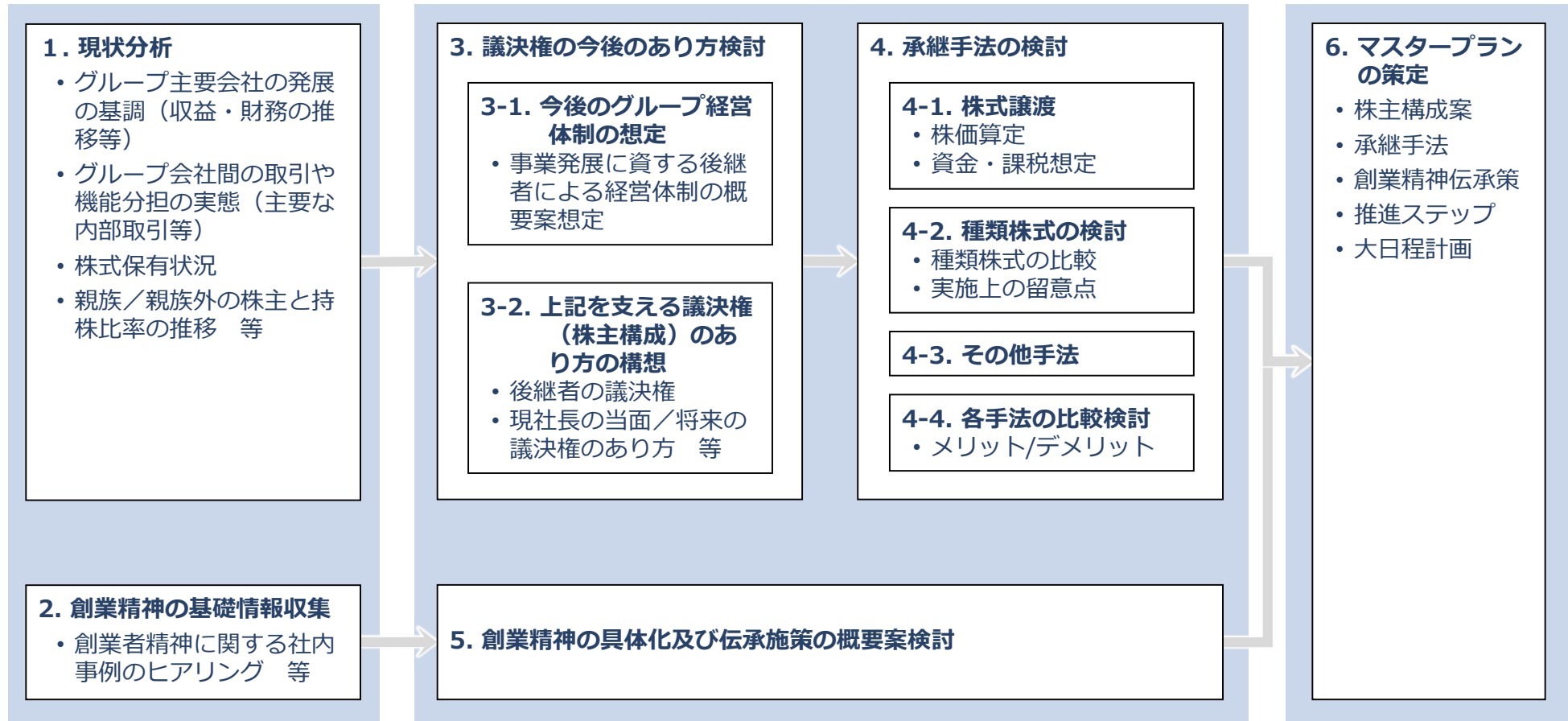
- ✓ 事業承継の検討では、複数の案を比較検討することが多い。
- ✓ 採択した案の実行が今後の事業発展につながるかどうかを軸にして比較することが大切である。
- ✓ 事業承継は、後継の経営者だけでなく、取引先や従業員にも重大な影響を及ぼすことになる。事業の発展につながる案を選択することが多くの関係者にとっても大切となる。

(3) 関係者の「納得」が得られる承継案をまとめる

- ✓ 事業承継の検討は、現オーナー経営者や後継者だけでなく、親族役員、プロパー役員など様々な関係者が存在する。
- ✓ 関係者全員が納得する案をまとめることで、事業承継が前進する。関係者の納得が得られていない事業承継案は、後々になってから実現できない可能性がある。
- ✓ 関係者の納得を得るには、会社の継続と成長に結びつく承継案であることが何よりも大切である。上記(2)のように事業発展に資する承継案をとりまとめることが肝要となる。

4. コンサルティング調査のステップ

- グループ企業の事業承継において「後継者選定」「議決権のあり方」「承継手法検討」「創業精神の伝承」「マスタープラン策定」を中心とした検討範囲の場合、以下のような調査ステップ（例）が想定されます。



5. コンサルティング事例

○会社概要

- 事業内容：化学製品の製造販売業
- 顧客：日用品メーカー、食品メーカー等
- 従業員数：2,000名（連結）
- 収益状況：連結売上高1000億円
- グループ各社
 - ・ 本社
 - ・ 主要子会社、他数社
 - ・ 海外子会社数社

○トップニーズ

- 創業家の家系であるトップや役員を含めて親族内には後継者がいない。安定的・継続的な事業承継を検討したいが、会長と役員との間で合意形成を取りながら進めたい。
- 創業家親族の株主が数十名に分散している。今後も株主が分散する可能性があるため、安定株主対策について検討したい。
- 国内主要子会社の事業承継については自立性を維持したいという子会社のニーズを踏まえて、親会社との関係性、株主構成の視点から整理する必要がある。

○コンサルティングの概要

＜主要論点別に今後の方向性を検討＞

【論点① 親会社と国内子会社の関係性の整理】

- ・ 親会社及び国内子会社の事業実態や事業上の提携関係を把握
- ・ その内、主要子会社については、経営の自立性を維持し、親族からの後継者輩出も踏まえて、株主構成と議決権のあり方を検討
- ・ 具体策として、普通株式と種類株式（配当優先の無議決権株式）の交換により子会社の議決権を過半数保有する手法を提案

【論点② 創業家保有株式の安定株主化の実現】

- ・ これまでの一族保有状況を分析した結果、創業家一族による統制が奏功していることが判明
- ・ 株式配当収入が生活基盤の一部になっていることも判明
- ・ 安定株主対策を主目的とする財団設立は難しいため、創業精神伝承と社会貢献のための財団設立を提案
- ・ 将来的に創業家の賛同を得て株式を寄付されることで結果的に安定株主化を実現することを期待

【論点③ 創業精神の伝承】

- ・ 関係者全員が創業精神を伝承する重要性を共通認識されていることを確認
- ・ ただし、創業精神の具体化・共有化がされていないため、創業家へのインタビュー、他社事例、社内資料を基に、創業精神の叩き台を作成した。

6. コンサルティング事例 ～実績集 (1/2)

事例	業種	コンサルティング項目	コンサルティングの概要
事例1	化学メーカー	次世代に向けた円滑な事業承継の骨子案の検討	■ 創業家に後継者がおらず、親族における株式保有が分散する中で、安定的・継続的な事業承継が課題。 ■ 事業承継の範囲として、本社及びグループ各社の経営承継のあり方、安定株主対策、創業精神の継承に焦点を当てて今後の方向性を整理した。
事例2	物流	事業承継を見据えたオーナー系企業グループの将来構想策定	■ 事業承継に備えた準備構想立案。 ■ 多岐にわたるグループ傘下企業各社の将来の位置付けと、それに向けての基本課題・取組方針、持株会社構想、グループマネジメント機能、およびグループ会社の株式整理案策定。
事例3	サービス	将来の継続的発展に向けたグループ経営の整備	■ 冠婚葬祭サービス会社のスムーズな事業承継の実現に向けた検討。 ■ 複数の子息に地域別の事業会社を承継させたい。拠点の新設やM & Aで業容を拡大させてきた。その時々で資金に余裕がある会社が資金負担をしてきたため、株式持ち合い関係や不動産の所有関係が錯綜している。その解消を中心にグループ組織体制の整備を検討。
事例4	化学メーカー	事業承継を見据えた中期経営計画の策定	■ 化学メーカーにおける事業承継を見据えた中期経営計画の策定。 ■ 中期経営計画の策定を通じて、これまでのトップ主導による戦略立案ではなく、社員が全社的な視点を持って、主体的に推進していけるよう支援。
事例5	機械卸	同族以外の社員への事業承継計画の策定	■ オーナー企業における事業承継支援。 ■ 同族以外の社員への事業承継を前提に、経営及び株式の承継を円滑に行うために、自己株式の活用及び種類株式の導入、従業員持株会社の設立等の方策と実施計画を立案。定款等のたたき台も作成。
事例6	建設	事業承継と上場を見据えたグループ会社の再編	■ オーナー企業における事業承継と上場を見据えたグループ会社の再編とグループ経営の枠組み検討を実施。 ■ 具体的には、①持株会社が各グループ会社の株式を100%所有する形にするための再編手法とそのステップ、②持株会社の組織・収入構造、③グループ経営の基本的枠組み（報告・承認事項、持株会社の決議機関等）、④上場も含めた今後の再編・管理体制整備スケジュールについて検討。

6. コンサルティング事例 ～実績集 (2/2)

事例	業種	コンサルティング項目	コンサルティングの概要
事例7	消費財小売	オーナー企業の事業承継を企図した組織・体制の整備	■ オーナー企業における将来の相続、事業面での承継（次期経営者を支える組織・体制整備）を企図した上場支援。 ■ 手薄な管理部門を補強し、整備を具体的に推進するパートナーとして、マスタープラン計画の策定後、プロジェクトマネジメントを支援。
事例8	プラントメーカー	事業承継を見据えた事業を支える業務体制の再構築	■ 廃棄物プラントメーカーにおける事業承継を見据えた業務体制の再構築。 ■ 事業承継に向け、より組織的、計画的な設計、及び製造業務を行える仕組み・体制を構築。創業者子息である次期後継者をプロジェクトリーダーとして社員との関係性構築、社内課題共有の場づくりにも貢献。
事例9	化学メーカー	事業承継に向けた経営機能の再構築	■ 経営の承継を円滑に行なうことを目的に、オーナー型から組織運営型の経営への移行支援。 ■ 創業時におけるDNAの伝承を主眼に置きながら、オーナーが担っていた経営機能を、各役員で役割分担。
事例10	資材メーカー	創業理念維持と事業方向性を明確化した事業承継	■ 複数事業を展開するグループ企業が、創業から三代目となり各創業家の方向性が異なりつつある中、創業精神を再度確認しつつ、各創業家の意向に併せた方向性を明確化。複数案を提示したうえで、資産承継・事業承継・社会貢献とそれぞれの特徴に合わせた解決策に導いた。
事例11	消費財メーカー	研究開発機能を軸にした純粋持株会社の検討・推進	■ 事業承継を目的に純粋持株会社を設立したが、グループ経営の観点からどのような機能を持たせるかが課題となっていたオーナー企業における組織再編。 ■ 発展の原動力である研究開発機能の強化を目的に持株会社と事業会社でそれぞれ担う役割・機能、事業運営のあり方、再編に向けた実施移行計画を検討。併せて株式の相続税の面から具体的なスキームも検討。

7. 日本経営システムの概要

- 日本経営システムは、旧日本興業銀行を出自として50年の歴史を持ち、70名のプロパーコンサルタントを有するコンサルティング企業です。

1. 会社概要

項目	内容
会社名	日本経営システム株式会社
代表者名	山崎 文夫
所在地	〒105-0003 東京都港区西新橋2-1-1 興和西新橋ビル11階
資本金	50百万円 ・みずほ銀行12%出資 ・主要株主は、社員持株会、地方金融機関等
従業員	約80名（内コンサルタント約70名）

2. 沿革

日本興業銀行の経営研究部を母体に、1970年5月に設立

- 設立趣旨：本格的なコンサルティング事業を日本に確立する
- 社は：つねにすぐれた経営システムを開発し社会の進展に貢献する

3. 事業内容

(1) 経営コンサルティング

- 収入の95%以上を占める、経営コンサルティング専門会社

(2) 経営幹部・管理職向けのセミナー

(3) 経営シリーズ（月刊）の刊行、書籍の出版

4. 日本経営システムの特長

(1) 1,200社以上の幅広く厚みのある顧客層

- 創立以来、1,200社以上の様々な業種・規模の企業へのコンサルティング実績

(2) 経営者が直面するあらゆる経営課題への対応

- 事業戦略や経営計画から、事業運営の仕組みや制度構築まであらゆるテーマ領域での実績

(3) 実施まで見据えた経営コンサルティングの実施

- 経営者のご方針を踏まえ、経営課題の解決に向けた計画作りから実施推進までの総合的なお手伝い

(4) 「完全専従方式」による「徹底した協同作業」

- 各社の実状に沿った注文仕立ての改善策を立案し実行に繋げるため、掛け持ちせず社内メンバーと共に検討

(5) 経験豊富なコンサルタント集団

- コンサルタント約70名の内、経験年数15年以上が半数を占め、全員が新卒採用のプロパー社員

(6) 高いリピート率

- 繰り返しご注文を頂いているお客様からの仕事が全体の80%を占める

経営コンサルティング、経営のトピックスのお問い合わせは
お気軽に下記へご連絡下さい。

【お問合せ先】

副社長（営業統括）

宇佐美嘉彦

電話番号

070-3350-2243

メールアドレス

y.usami@jmsinc.co.jp

マネジメントコンサルタント

細田 俊

電話番号

070-3350-2218

メールアドレス

s.hosoda@jmsinc.co.jp



- 本資料は、貴社への提案、ディスカッションを目的として作成したものであり、弊社が信頼に足り且つ正確であると判断した情報に基づき作成されておりますが、弊社はその正確性・確実性を保証するものではありません。当該情報に起因して発生した損害については、その内容如何にかかわらず一切責任を負うことはできませんのでご注意ください。
- 本資料のご利用に際しては、貴社ご自身の判断にてなされますようお願い致します。また、弁護士、会計士、税理士など専門家の判断が必要な場合は、各々適切な専門家にご相談のうえお取り扱い下さいますようお願い申し上げます。
- 本資料の著作権は弊社に属します。弊社に無断で本資料の一部または全部を、①改変・修正すること、②複写、写真複写、あるいはその他の如何なる手段で複写すること、③弊社の書面による許可なくして第三者に開示、再配布することを禁じます。弊社が承諾した場合はこの限りではありませんので、本資料の改変・修正、複写または再配布が必要な場合は事前にご相談ください。
- 本資料に弊社の秘密情報を含んでいる場合は、秘密保持契約または業務委託契約に定める守秘義務の対象となります。