

- 円滑な承継・長期持続的成長の指針となる -  
経営承継プラン作成支援

# 承継についてもプラン(計画)づくりが必要

- 経営承継は企業の規模の大小にかかわらず、下記の3つの視点を軸として検討・実施事項が多岐にわたり、後継者の育成をはじめ、その解決・実行には多くの時間を要します。「計画・決断は早く、実行は時間をかけて」が成功のポイントです
- 承継の失敗の要因の多くは関係者とのコミュニケーション不足や認識・考え方の違い、一部の課題の見落とし・想定不足といったところにあります。これらを回避するためには、通常の「事業に関わる計画」だけでなく、後継者とのコミュニケーションもはかりつつ、スムーズな経営承継、次世代の経営体制構築にむけたストーリー・計画＝「経営承継プラン」を描くことが重要です

## 承継(オーナー企業)における3つの視点



### 「経営」の視点

企業・事業における次世代の戦略・ビジョンをどう定め、どのような経営体制でそれらを推進・実現していくか

## 想定される論点(変化点)例

- 既存事業における今後の需要・顧客ニーズの変化(量・質、時間軸)
- 従業員・取引先等の変化をふまえた事業運営体制
- 自社の「(業績の)成行き」と「目指す姿」の検討、採るべき戦略・実施すべき取組み
- 上記をふまえた次世代の経営体制(後継者含)
- 移行に向けたステップ・スケジュール 等々



### 「所有」の視点

経営権等の観点から次世代の株主(資本)構成をどう描き、どのようなステップで実現していくか

- 「経営」面をふまえた、次世代の資本構成
- 自社株価の先行き・変動見込み
- 関連法制・税制、政策の変化
- 上記をふまえた承継スキーム・スケジュール 等々



### 「家族」の視点

「経営」「所有」の視点からオーナー家はどのような役割を果たし、それをどのように引き継いでいくのか

- 「経営」面をふまえた、次世代におけるオーナー一家の果たすべき役割
- オーナー一家内での次世代の役割分担 等々

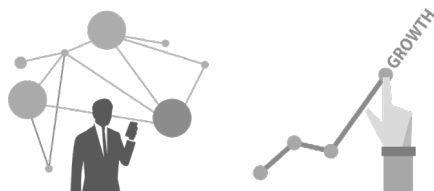
# 中長期的影響・変化を考慮、統合的視点から複数シナリオを想定し、プランをつくる

- 経営や資産(株式)等、さまざまな視点から、今後の社会・市場といった外部環境及び社内の世代交代などの内部環境の変化を想定し、それらを総合的に勘案した上でのプラン作成が重要です
- また、今後の状況変化に柔軟に対応するために、必要に応じて、複数のシナリオを想定しておくことも有効です

## 新型コロナウイルス影響下における承継プランづくりの主なポイント

### 1 既存事業の持続性・将来性の確認と戦略・事業運営体制再構築の検討

- 脱炭素対応の進行や世界情勢の変動により、事業環境は大きな転換点を迎えています。今後の企業・事業の持続性・将来性を確認し、戦略や事業運営体制再構築の検討が不可欠です
- 上記をふまえ、次世代の経営体制や移行ステップ・スケジュール等を検討する必要があります



### 2 「経営」「所有」「家族」の3視点からの統合的な方針策定

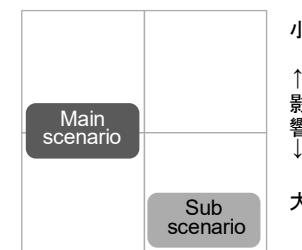
- 事業の承継は「所有」(株式)の承継など、偏った視点で進めてしまうと想定外の課題に直面したり、「家族」の問題が「経営」に波及するなど、その後の存続・成長に大きな禍根を残すことにもなりかねません
- 掲題の3つの視点から課題を抽出し、統合的にプランを定め、推進していくことが「円滑な承継」につながります



### 3 将来的な状況変化に応じた複数のシナリオの想定

- 今後の社会・市場環境の不確実性が大きくなるなか、その(影響の)大きさや期間もさまざまな可能性が考えられます
- このような状況下では、(ひとつの)メインシナリオだけでなく、状況の変化に応じ、プランを変更できるよう、複数のシナリオを想定し、準備しておくことが重要です

高←発生確率→低



# 弊社のご支援ステップと主な特長

- オーナー企業において経営の承継は概ね20～30年に一度のことであり、限られた関係者で進めることからノウハウは限られる一方、存続・長期的な成長のためには「失敗の許されない」取組みです
- 弊社では経験豊富な専門のコンサルティングチームが貴社の円滑な経営承継をご支援いたします
  - また、次期経営の核となる後継者が主体的にプラン案の作成を取り組むことにより、本人の経営視点・意識の涵養にもつながります

## ご支援のステップ(一般的な例、2-3カ月で実施を想定)

### Step.1 現状の把握と分析

- 貴社資料・データの把握・分析
- 関係者へのヒアリング
  - 現経営者/後継者
  - 主要親族/経営幹部 等

### Step.2 課題・実施事項 の整理

- Step.1をふまえた課題・論点の整理
- 方向性(検討シナリオ)の設定
- 論点に対する課題解決策の選択肢の  
列挙・検討

### Step.3 経営承継プラン の作成

- プランの作成
  - 実施事項
  - スケジュール
- 他シナリオ、判断ポイントの設定

## 弊社支援の特長

### 1 専門のコンサルティングチームによるご支援

- オーナー企業経営や経営承継において、経営と資本の両面から経験・実績豊富なコンサルタントが貴社の承継をご支援いたします

### 2 プランニングから実行・PDCAまで一気通貫でご支援

- 経営承継に関わるプランニングだけでなく、その戦略や取り組み、スキーム実現も含めた実行やPDCAまで一気通貫でご支援いたします

### 3 総合コンサルティングファームとして多岐にわたるサポートも可能

- 経営承継はその特性上、課題が多岐にわたります。弊社は総合コンサルティングファームとして、必要に応じ、各領域の専門コンサルタントによる支援も可能です

# (参考) 経営承継プラン成果物例

- 現状把握に基づく課題や目指す姿をふまえた、経営承継プラン(取組み事項およびスケジュール)が主な成果物となります(必要に応じ、別途詳細資料等も添付)

経営承継プラン -現状と対処すべき課題・目指す姿-

企業概要	現状	将来予測される変化	「目指す姿」と解決・対処すべき課題	(左記に対応する)方針・戦略・取組み
<ul style="list-style-type: none"> <li>品別売業 主要取扱品目:業務用食用油・加工食品等 主要営業地域:関西府4県</li> <li>売上:50億円(経常利益:1億円)</li> <li>創業:1950年</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>飲食店向け地域食品(油・冷凍食品、調味料)</li> <li>油関係の商品知識、仕入ルート、協力会社ネットワークが強み</li> <li>売上増加(経営目標)</li> <li>一近年、顧客の値下げ圧力により利益率減少</li> <li>経営:中堅食品メーカー、大手飲食チェーン(100社、売上構成比45%)、中小飲食店(500社、売上構成比55%)</li> <li>営業は10名、知識やスキルのバラつきあり</li> <li>強みである業務用油畑についてPB化が不明確</li> <li>人事管理体制が不明確</li> <li>財務・経理・人事などの管理会計については社務のみ把握(管理会計の1/2)(後継者は営業・仕入に専任)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>営業利益率は市場の成長性を考慮すると、今後の経営の安定のためには利益率の向上が大半が仕入原価の低減・価格操作が難しく取組の方向が高まるが利益が確保できない状況</li> <li>新しい事業を作る必要があれば危険</li> <li>1. PBの積極的参入による企画・提案・コンサルティングという柱</li> <li>2. 油以外の商品にも注力</li> <li>3. 社員のパフォーマンス向上による道徳的・人的成長</li> <li>4. スキルの1つ2つによる不自信の高まり</li> <li>5. 財務における不正リスク</li> <li>6. 貴志の経営における社員からの不自信の裏返し</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「目指す姿」:売上3億円、経常利益2億円(経常利益率4%)の達成</li> <li>「強み」を活かした地域内オンライン企業の実現</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PB商品の強化・拡張</li> <li>「強み」である業務用油畑関連のPB開発</li> <li>顧客ニーズにあわせて営業体制の再構築</li> <li>制度的なサポートにあわせ、商品企画・提案(新商品開発・大手飲食チェーン)</li> <li>「強み」を活かして、きめ細やかな対応を行う(対中小飲食店)</li> </ul>

Step.1  
現状の把握と分析

貴社資料・データ、関係者ヒアリング結果をふまえ、後継者・現経営者との討議の上、現状を整理します

Step.2  
課題・実施事項の整理

Step.1の結果をふまえ、将来「目指す姿」と実現に向けた課題、戦略・実施事項を検討します

経営承継プラン -取組み事項とスケジュール-

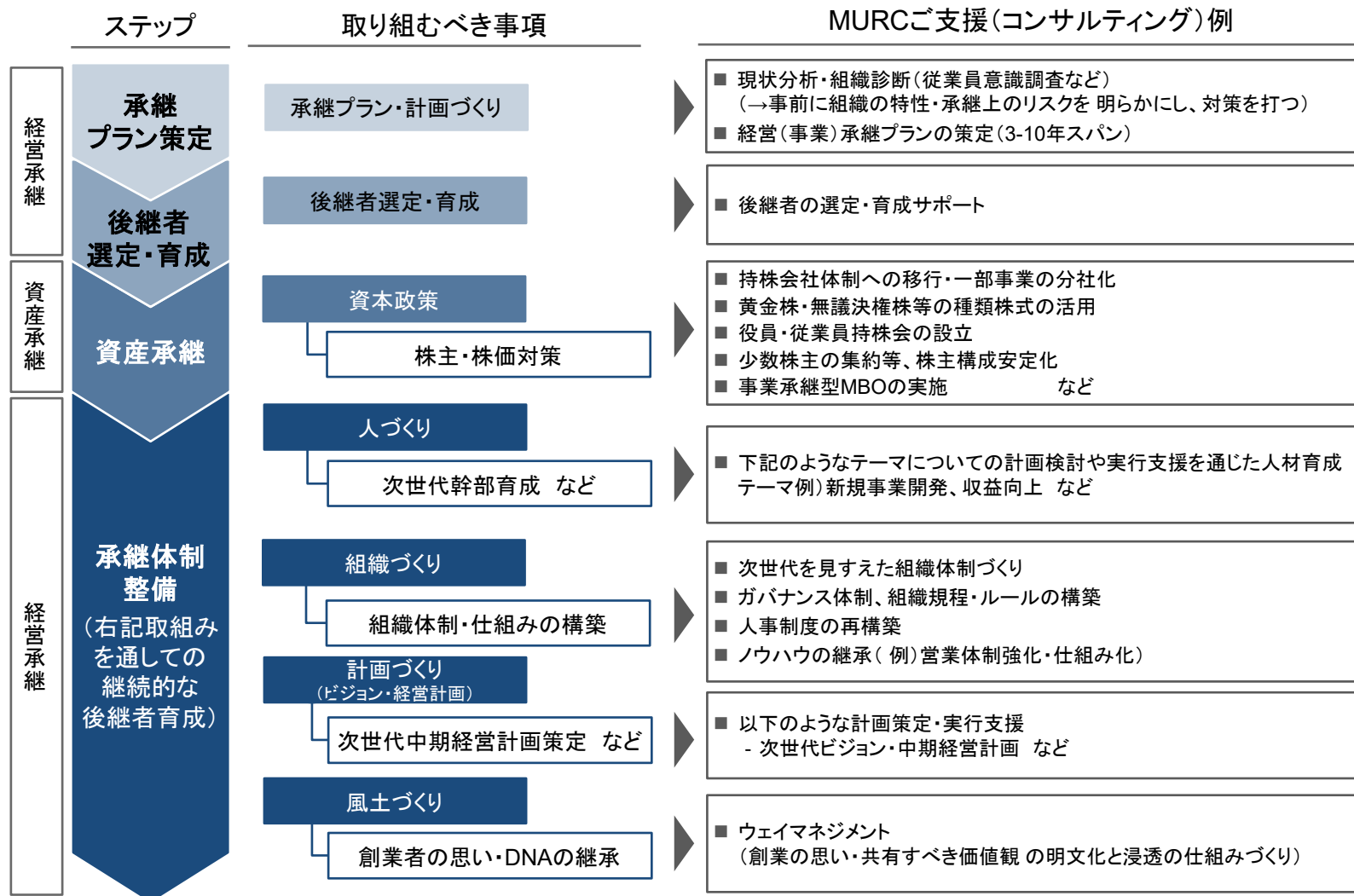
項目	1年目	2年目	3年目	4年目	計画						
					5年目	6年目	7年目	8年目	9年目	10年目	
業績	売上	5,000	5,100	5,150	5,200	5,250	5,300	5,350	5,400	5,450	5,500
	経常利益	120	120	140	150	160	165	175	185	200	220
	純利益	70	77	78	79	80	81	82	83	84	85
	後継者予定有	45	48	47	48	49	50	51	52	53	54
役員・経営	現経営者	社長	社長	社長	会長	会長	会長	会長	会長	-	-
	後継者予定有	専務	専務	専務	社長	社長	社長	社長	社長	社長	社長
戦略・取組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>PB開発体制の強化(協力メーカー目的)</li> <li>PB商品の開発・拡張</li> <li>営業体制の再構築</li> <li>経営幹部育成</li> <li>人事制度再構築</li> <li>社内組織体制の再構築</li> <li>社長からの業務の引継ぎ(人事、財務・経理等)</li> </ul>										
持株(%)	現経営者	38%	38%	38%	38%	38%	38%	38%	38%	10%	10%
	後継者予定有	19%	24%	43%	43%	62%	62%	62%	62%	90%	90%
	その他	43%	38%	19%	19%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
取組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>株式(資産)承継プロセスの詳細検討</li> <li>社外親族→後継者への株式の譲渡</li> <li>現社長→後継者への株式の譲渡</li> <li>現社長→後継者への株式の譲渡</li> </ul>										
取組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>ファミリー・ガバナンスに関する基本方針の合意形成</li> <li>定期的なコミュニケーションの場の設定</li> <li>遺言書作成</li> <li>家憲の制定</li> </ul>										

Step.3  
経営承継プランの作成

Step.2で検討された戦略・取組みの優先順位付けを行い、プランとしてスケジュールに落とし込みます

# (参考)事業承継において取り組むべき事項とご支援例

■ 事業(経営)承継において取り組むべき事項に対し、総合的・個別テーマに応じたご支援が可能です



## お問い合わせ

---

- コンサルティングのご依頼、ご相談の際は、以下のボタンをクリックください
- お問い合わせページに移動しますので、必要事項を記入ください

お問い合わせ

QRコードはこちら ▶



URLはこちら ▶ <https://reg18.smp.ne.jp/regist/is?SMPFORM=nekf-ldkgpe-1648b29f41f462760deaae4cdc248144>

# ご利用に際して

---

- 本資料は、信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません
- また、本資料は、作成者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一的な見解を示すものではありません
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず、出所:三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡下さい

本資料に関する問い合わせ先:

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

コンサルティング事業本部 コンサルティング業務企画部 下記HPよりお問い合わせください

<https://www.murc.jp/inquiry/>



---

## Appendix I. 当社概要

# 会社紹介

- 三菱UFJリサーチ&コンサルティングは、三菱UFJフィナンシャル・グループ(MUFG)のシンクタンク・コンサルティングファームです。
- 東京・名古屋・大阪を拠点に、国や地方自治体の政策に関する調査研究・提言、民間企業向けの各種コンサルティング、経営情報サービスの提供、企業人材の育成支援、マクロ経済に関する調査研究・提言など、幅広い事業を展開しています。

## 会社概要

会社名	三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 Mitsubishi UFJ Research and Consulting Co., Ltd.
本社所在地	〒105-8501 東京都港区虎ノ門五丁目11番2号 オランダヒルズ森タワー TEL:03-6733-1000(代表)  <a href="https://www.murc.jp">https://www.murc.jp</a>
資本金	20億6千万円
従業員数	約1,010名(2021年6月現在)
代表取締役社長	池田 雅一
理事長	竹森 俊平
主要株主	三菱UFJ銀行、三菱UFJキャピタル、三菱UFJファクター
子会社	PT. MU Research and Consulting Indonesia MU Research and Consulting (Thailand) Co., Ltd. Digital Governance Academy Asia-Pacific株式会社
駐在員事務所	ホーチミン駐在員事務所 The Representative Office of Mitsubishi UFJ Research and Consulting Co., Ltd. in Ho Chi Minh City

## 三菱UFJリサーチ&コンサルティング

### コンサルティング事業本部

戦略コンサルティングビジネスユニット

経営コンサルティングビジネスユニット

組織人事ビジネスユニット

サステナビリティビジネスユニット

デジタルイノベーションビジネスユニット

国際業務推進本部

ココロミルラボ

営業本部

ホーチミン駐在員事務所

### 政策研究事業本部

東京本部

名古屋本部

大阪本部

### 会員・人材開発事業本部

ソーシャルインパクト・パートナーシップ事業部

調査本部

企画管理部門

総合リスク管理部

プロジェクト品質管理部

内部監査部

# シンクタンク・コンサルティングファームとしての知見発信

## 当社所属のコンサルタントによる最近の出版物(抜粋)



## 当社コンサルタントが出演したテレビ番組(2020年冬)

BSテレビ東京 特別番組  
「日本はこうなる!?～2021年を生き抜くビジネス戦略～」



出所及び動画URL: <https://www.bs-tvtokyo.co.jp/nihonkounaru/>

さまざまな業種・業態の企業のお客様のために、  
経営課題の解決や経営戦略の立案に  
役立つレポートを掲載しています

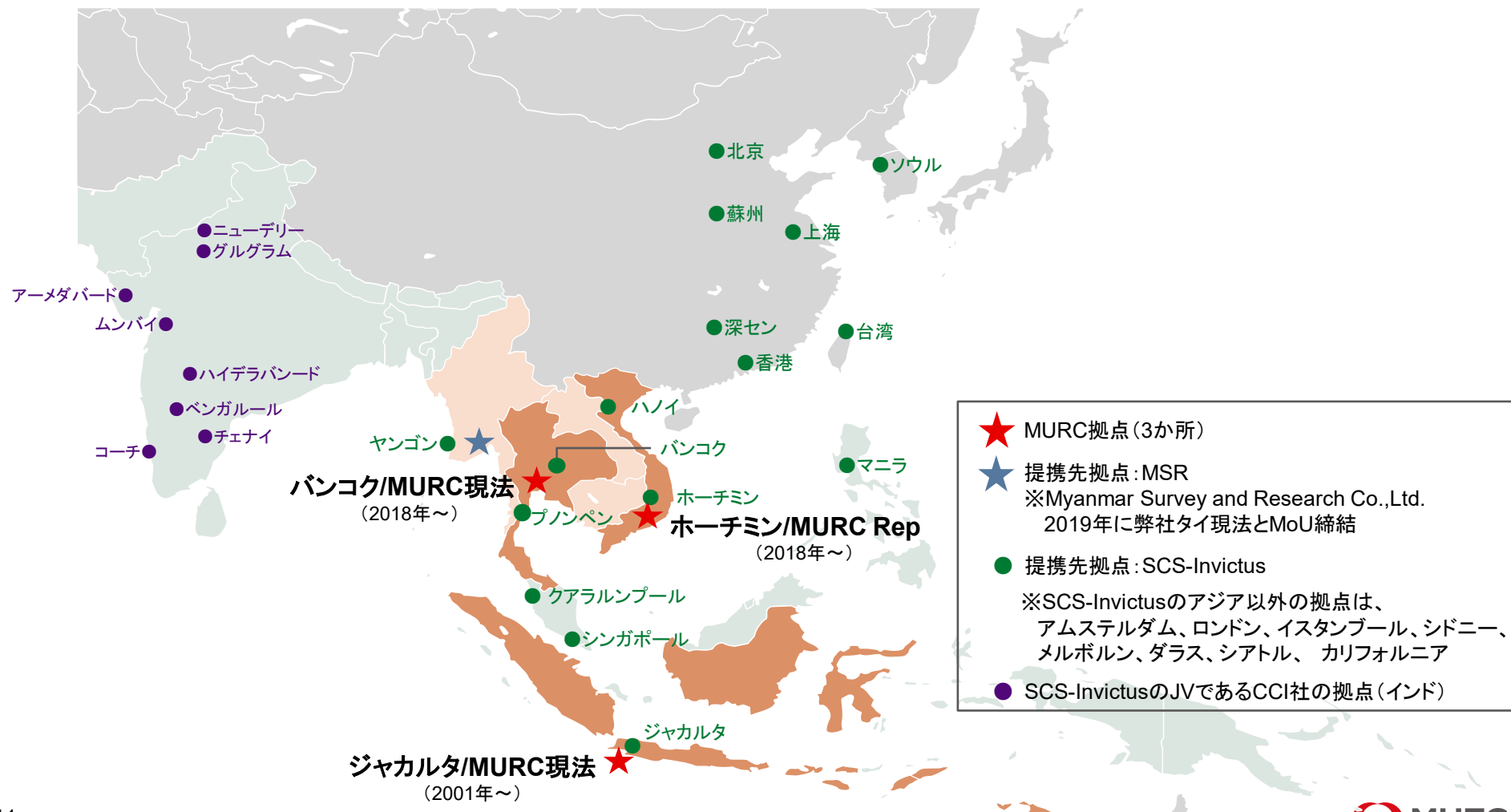
**コンサルティング・  
レポートはこちら**

URL [https://www.murc.jp/report/rc/report/consulting\\_report/](https://www.murc.jp/report/rc/report/consulting_report/)



# 海外のコンサルティングサービスネットワーク

- 当社はかねてよりアジアを重点市場としてとらえ、ASEANの3か所に拠点をもって、コンサルティングサービスを提供
- 2020年に国際会計事務所グループであるSCS-Invictus Holdings Pte. Ltd.とアライアンスを締結し、幅広い領域で、お客様のニーズに対して現地でのサポートにも対応できるような体制を用意



三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

[www.murc.jp/](http://www.murc.jp/)