

第45回 未来ウェブ経営セミナー  
儲かる会社にしようじゃないか！

誰にでもわかる！  
ハッピーリタイア  
事業承継のすすめ II

2022年8月25日  
未来事業株式会社

# 第1部

## 事業承継をハッピーに進めるバリューアップ手法

代表取締役 吉岡 憲章

経営学博士(Ph.D.)MBA

## <登壇者>

### 吉岡 憲章

未来事業株式会社 代表取締役 経営プロデューサー 経営学博士 (Ph. D.) MBA  
早稲田大学第一理工学部卒業 多摩大学院博士後期課程修了。日本経営学会員、  
日本ドラッカー学会員。日本ビクター勤務を経て、経営コンサルタント会社を創業。  
さらに**経営を実体験するために電子機器製造・販売業ほか13社を創業・経営を併行。**



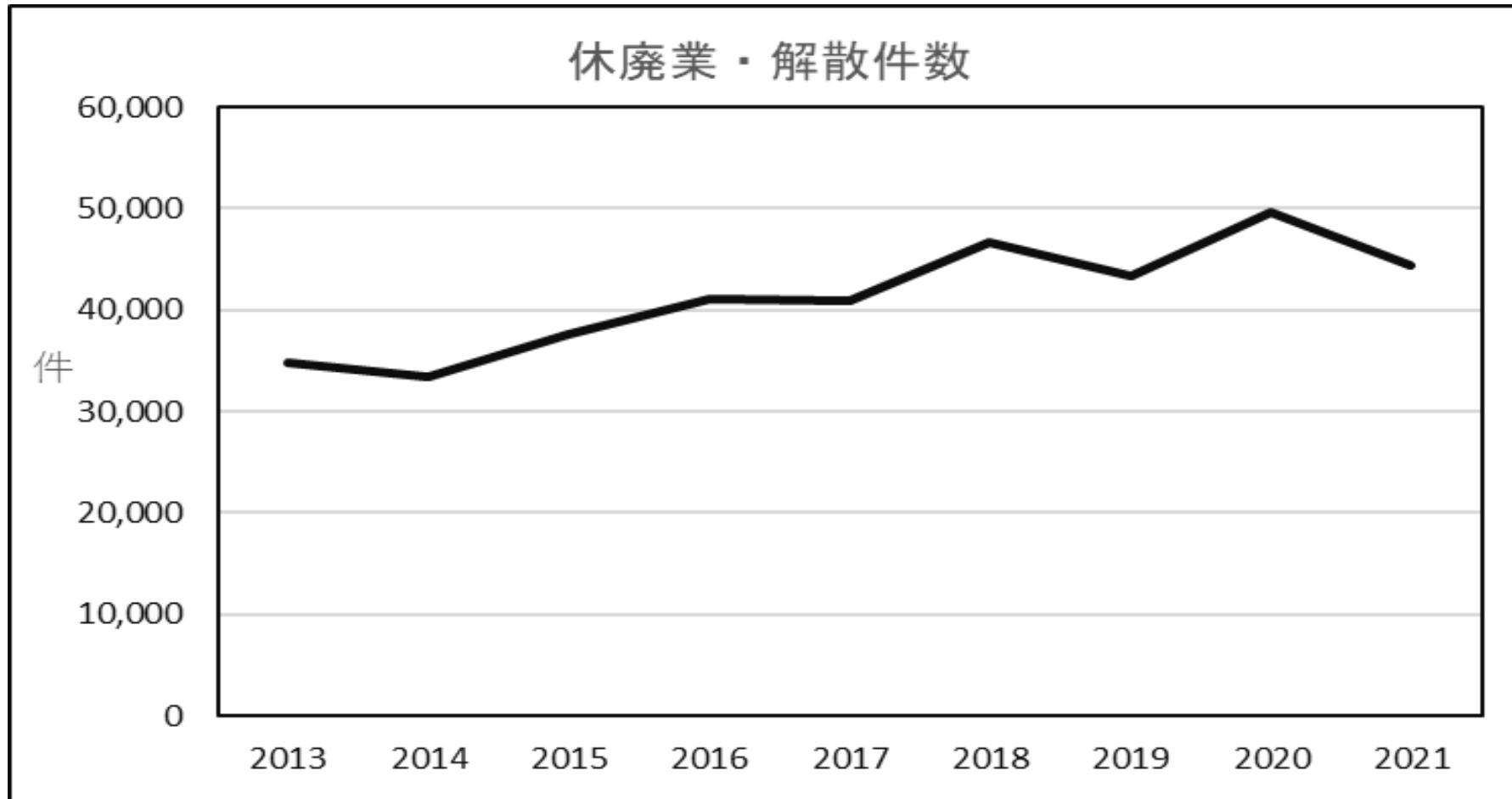
下請けからメーカーまで、工場から居酒屋まで、さらには起業から上場、倒産から再建と**経営のあらゆる局面において陣頭に立ち指揮を取り続けてきた経験を持つオンリーワンの**経営コンサルタント。

自らの経験に裏付けされた**独特の改革手法**により、**1,100社余の中小企業**の経営改革・成長を実践的指導・支援を行い、数多くの企業を**“1年間で赤字脱却・健全経営”**へと導びき「常識破りの経営コンサルタント」と称されている。

著書に『定年博士』（きずな出版）、『会社が赤字とわかったとき読む本』（PHP）、『社長の器』（PHP）、『一年で儲かる会社にしようじゃないか』（日本実業出版社）、『潰れない会社にするための12講座』（中公ラクレ）、『勝ち抜くための経費削減』（朝日新聞社）、『小さな会社が成功する法』（廣済堂出版）、他多数。さらに、経済専門誌にも多くの執筆や、経営者、金融マン、税理士、コンサルタントなど専門家を対象に講演・セミナーを行っている。

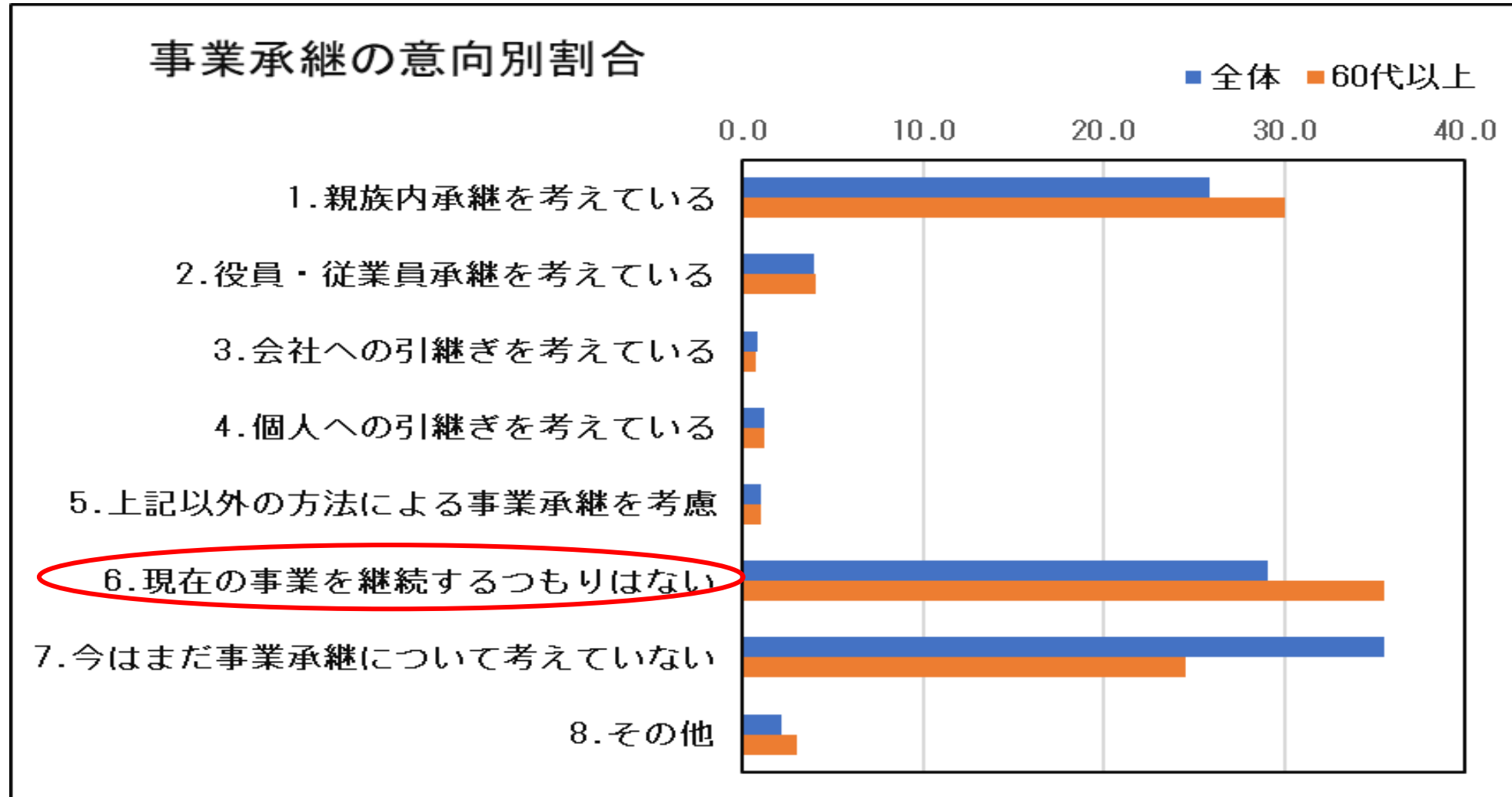
# 1. 社会的経営課題 “事業承継”

## 1) 法的清算を含めて1年で**5万社以上**が消える



資料:(株)東京商工リサーチ「2021年「休廃業・解散企業」動向調査」

## 2) 中小企業の1/3もが廃業志向



### 3) 廃業は社長の有形無形財産喪失と大きな社会的損失

#### ① 経営者本人の経済的損失

- ・ 資産売却により得た利益や清算配当は課税対象
- ・ 決算後に利益が出た場合は先に法人税を納税後に最高で55%もの配当課税が発生
- ・ 負債があれば**廃業後も返済の継続**
- ・ 会社清算の場合、在庫商品や土地、事業資産等は大幅に減額され、退職金は増額

経営状況に余裕がない場合や負債を抱えている場合は会社清算により、自宅や車等の個人資産を売却、個人資産を売却した上でも負債が残るケースもあるため**引退後の生活に不安を残す**

#### ② 会社が蓄積した技術やノウハウが消滅

#### ③ 従業員が職場を失う

#### ④ 取引先の経営にも関連する

## 2. 事業承継の3つの方法

### ① 親族内事業承継

「子供がいない」「子供に事業を承継する意志がない」などで廃業するケースが多く  
最近では全体の40%位

### ② 親族外事業承継

親族以外の役員・社員・関係者が承継 最近では全体の50%位

### ③ M&Aによる事業承継（第三者承継）

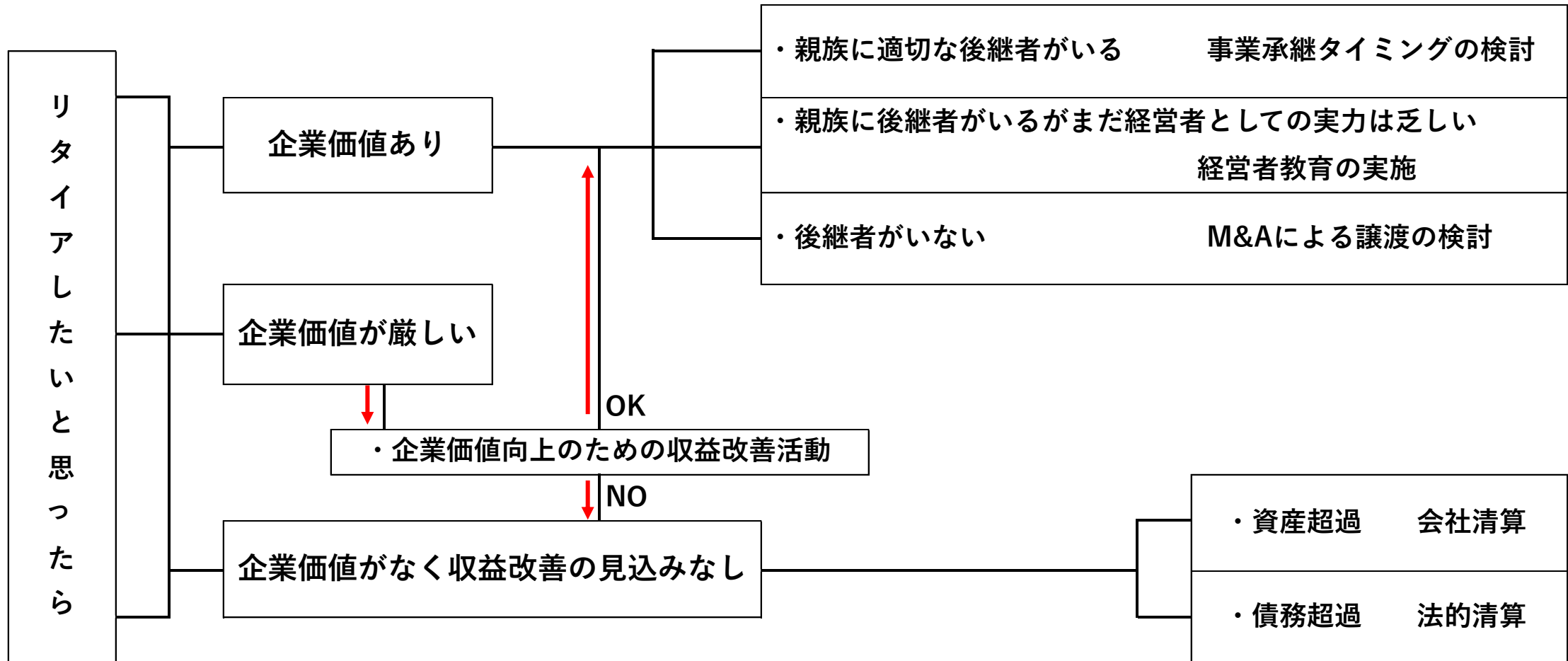
会社の株式や事業を他社に売却して会社や事業を存続させる方法。

親族、従業員、関係者などに適切な後継者が不在の場合に活用

2014年ころから急増傾向にあり、2025年問題解決の効果的方法として政府は支援

中小企業M&A支援機関登録制度：**【未来事業登録番号：84442625】**

### 3. ハッピーリタイアへの道程



**“企業価値” がキーワード**



## 4. 企業価値について考える

### 1) 企業価値とは

企業価値：その企業全体の経済的価値

企業の事業活動からもたらされる事業価値に、非事業用資産（投資有価証券や遊休資産や無形資産など）を加算したもの

企業価値＝事業価値＋事業外の価値（非事業用資産）

企業価値算定法

- ①コストアプローチ      : ・簿価純資産価額法   ・時価純資産価額法
- ②マーケットアプローチ : ・市場株価法・類似会社比較法
- ③インカムアプローチ   : ・DCF法    ・配当還元法

## 2) 企業価値を高めるメリット

- ①将来性のある会社となるので後継者を得やすい
- ②M&Aで有利になる
- ③融資を受けやすくなる
- ④倒産リスクが低下する
- ⑤株価が上昇する
- ⑥取引先からの信頼性が高まる

## 3) 企業価値を高める方法

- ①収益力を高める : 営業力強化 コスト圧縮
- ②投資効率を高める : 不要資産売却 在庫圧縮
- ③財務を改善する : 借入金圧縮
- ④エンゲージメントを高める : 優秀人材の流出防止

## 4) わが社の企業価値を知る

### 年間平均CF

	平均実績
売上高	500,000
減価償却	1,000
営業利益	4,800
実効税率	0.34
EBIT	5,800
法人税控除額	1,636
年間CF	4,164

0.96%

### DCFの算定 (割引率10%)

	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	6年目
単年度CF	4,164	4,164	4,164	4,164	4,164	4,164
割引係数	1.1	1.21	1.331	1.464	1.611	0.161
各年度DCF	3,785	3,441	3,128	2,844	2,585	25,847
累積DCF	3,785	7,227	10,355	13,200	15,784	41,632



### 企業価値の算出

### 直近期貸借対照表

預貯金	11,000
有価証券	3,800
短期借入金	2,000
長期借入金	4,000

	3年累積	5年累積	残存価値
事業価値 (累積DCF)	10,355	15,784	41,632
非事業資産	現預金	11,000	
	有価証券	3,800	
金融機関借入等債務	6,000		
企業価値	19,155	24,584	50,432

## 5) 収益改善と企業価値向上の関係

CF変件事例

	事例1	事例2	事例3
売上高	500,000	500,000	600,000
減価償却	1,000	1,000	1,000
営業利益	4,800	-1,000	21,000
EBIT	5,800	0	22,000
法人税控除額	1,636	0	7,157
年間CF	4,164	0	14,843
預貯金	11,000	11,000	30,000
有価証券	3,800	3,800	3,800
長短借入金	6,000	6,000	4,000

事例2 赤字基調 CF=0の場合  
事例3 営業利益率3.5%に改善



CF変化と企業価値

		事例1	事例2	事例3
事業価値 (3年累積DCF)		15,784	0	56,265
非事業資産	現預金	11,000	11,000	30,000
	有価証券	3,800	3,800	3,800
金融機関借入等債務		6,000	6,000	4,000
企業価値		24,584	8,800	86,065



## 5. ハッピーリタイア&バリューアップ手法 (HR&VU)

### 1) HR&VU概念の必然性

#### <会社経営の目的>

『会社を永続させることにより経営理念を実現させること』  
そのためには **CF** の永続的な創出 **企業価値の向上**

① **オーナー側**にとっては

**ハッピーリタイア**—するため企業価値をUPさせる

② **事業承継する側**にとっては

**将来性を確保**するために企業価値をUPさせる

③ **買い手側**にとっては

現事業とのコラボを促進することで**投資効果を得るため**  
に企業価値をUPさせる



## 2) ハッピーリタイア&バリューアップ手法の内容

HR・VU手法	売り手側	買い手側
収益性改善指導	○	○
負債圧縮方法の提案と支援	○	
債務超過解消指導支援	○	
資金調達支援	○	○
金融機関紹介	○	○
人財育成指導		○
ビジネスモデル変革支援		○
売上増強指導		○
業務提携先支援	○	○
節税対策支援	○	○
資産活用の提案と支援		○
買収後グループ成長計画策定支援		○

いわゆるM&A仲介業者は  
 このように支援は一切しない  
 実は“できない”

### 3) 事業承継成功のための2大要素

#### (1) ハード的要素

株式の譲渡や贈与税、さらにはM&Aのような制度的（ハード的）な面の準備計画  
**ハード面の対応に失敗をすると公私にわたってロスが発生**することがある。

しかし、それが原因で企業が破たんすることは少ない。

ハード的な取り組みは数字的に比較することができるために、方針を決めることが重要

#### (2) ソフト的要素

承継者やサポート者の設定から**意識改革・育成、将来にわたる社内環境の構築、  
収益改善による企業価値の向上**などのソフト的な課題に対する企画・準備・実行が  
後継者のみではなく**次期内閣の幹部**を含めての意識改革や育成が主体となるために  
相当の時間を必要とする。

ソフト的な面の対応が不十分だとせっかく承継しても、**破たんに向かってしまう**  
リスクが大きい。

## 4) 事業承継の流れ

### (1) 準備の必要性の把握

後継者の引継には5~10年かかる 60歳過ぎたら準備の開始

### (2) 経営状況・経営課題等の「見える化」

企業価値をあげるための事業改善に不可欠

### (3) 磨き上げ（経営改善）

この会社の後継者になりたいと思えるような明るい将来を

### (4) 事業承継計画の策定とマッチング

事業承継計画に従って後継者の育成、M&A先候補の探索

### (5) 事業承継・M&Aの実行

事業承継・M&Aの実行



## 6. 事業承継の失敗と成功

### 失敗ケース

- ・ 情報周知の方法やタイミングの誤り：無用な情報の氾濫 案件実行の中止
- ・ 後継者の選定/育成の失敗：親族内ケース 経営能力不足 甘やかし  
親族外ケース 経営方針 風土に対する理解
- ・ 親族内の相続争い

### 成功ケース

- ・ 資金や税金の対策：親族内ケース 贈与税や相続税など  
親族外ケース 法人税や所得税など  
事前に調べ、手続きや補助金・融資申請などに対応する
- ・ 相続トラブルの対策：親族内ケース 相続人が複数いる場合、誰が経営者を引き継ぐか早めに準備を行う
- ・ 早い時期からの取り組み：事業承継には時間が必要。「いつ・だれに・どうやって」事業承継を行うか、事前に方針を定め、後継者確保の準備を早めに行う

## まとめ

1. 中小企業経営者の半分は事業承継課題の解決必要
2. ハッピーリタイアの反語は“廃業”  
廃業は損だけ残る
3. 自社の企業価値により今後の方針を決める
4. 収益改善対策・財務改善が企業価値を向上させる

## 未来事業のお手伝い

**一年で儲かる会社**にしようじゃないか！

～ コロナなんてクソくらえ ～

## 2. 未来事業の経営支援内容とコミット

### 1) 収益力の改善支援コミット

- ・ 一年で赤字を黒字に
- ・ 売上を1.2倍に増加

### 2) 成長力の促進支援

- ・ 儲かるビジネスモデルに変革

### 3) 金融対策・資金繰り支援・資本対策

- ・ 金融機関からの支援体制構築
- ・ 借入に頼らない資本投入の実施

### 4) 事業再編・事業承継支援

- ・ M&A、事業提携による業容拡大
- ・ ハッピーリタイアできる事業承継
- ・ 中小企業庁認定の“M&A支援機関（84442625番）”としての信頼

### 5) 人財育成支援

- ・ 経営幹部、後継者の育成
- ・ 人財導入戦略策定と人財紹介

### 3. どこが未来流なの？

#### 中小企業に役立つコンサルタント会社の見分け方

(病院に例えると)

##### ①総合病院・大学附属病院

〇〇総研、××コンサルティングファーム・・・

大企業が対象（中小企業のコンサルティングはできない）

フィーが数千万円以上

##### ②クリニック

△△会計事務所 □□経営コンサルタント事務所・・・

経営分析のみでほぼ終わる。具体的な改革指導はできない

企業経営の経験がないため十分な指導は難しい

##### ③**専門病院**（**癌専門** **透析専門**・・・）

**未来事業**が典型的な中小企業再生・成長指導のための**専門病院**

中小企業の実経営が豊富で具体的実践的に指導・支援で成果がでる



## 4. これまでどんな実績があるの？

### 40年以上の経験

中小企業再生・成長指導の草分け的存在

### これまでに1,100社を超える指導実績

ハンズオンの指導としては、わが国最多の再生実績  
1年・2年で再生した企業：約750社

### 多くの独特な再生手法の開発

- ・ 未来収益予測法
- ・ 経営力評価法
- ・ 経営改革推進スパイラルエンジン      他多数

\* いずれも著作権所有

まずは**気軽にZoomでミーティング**しましょう！

<http://www.mirai-j.co.jp/keieisoudan.htm>

または、**Zoom**で **個別ミーティング**

- 自社の**経営診断**をしてほしい  
わが社の**経営力と課題**がわかります
- 赤字なのでもっと**収益力**をつけたい
- **売上**をもっと**増や**したい
- 成長する**ビジネスモデル**に変革したい
- **事業承継**したい・成長につながる**M&A**をしたい
- **資金調達**をしたい



## 第2部

# “誰が最適”円滑な後継者育成のポイント

執行役員 石黒 和男



## ＜登壇者＞

### ★石黒和男

日本ビクター株式会社生産部長などの要職を歴任

現 未来事業株式会社 執行役員上級コンサルタント



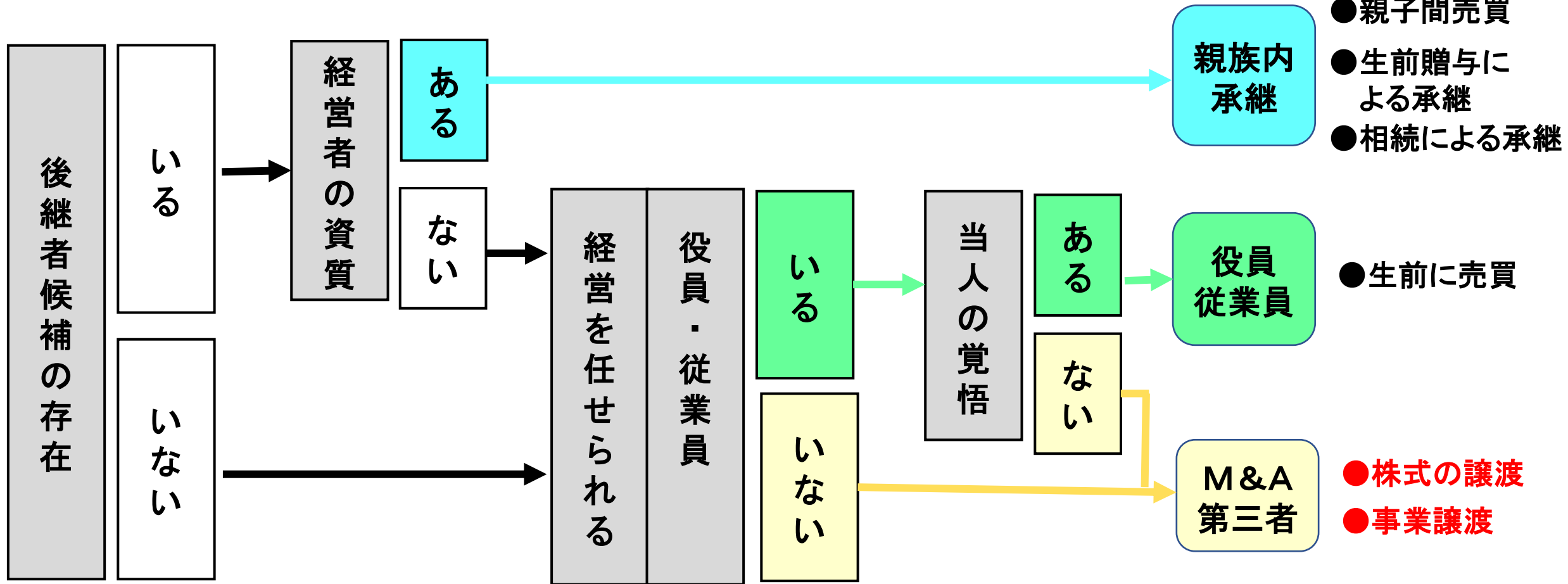
現場主義に徹した指導を中心に「原価低減・品質向上・生産性UP・在庫削減・儲けるためのコストダウン」「儲ける新5S活動」などによる収益性の改善を図り、多くの中小企業を再生した実績を誇る。

現場のムダに喝を入れ、徹底したムダを取り去る指導には「名人」との評判もあり、クライアントの信望も厚い。

「社長がしかける攻めのコストダウン利益創出マニュアル」共著

# 1. 「だれが最適か」事業承継のゴール

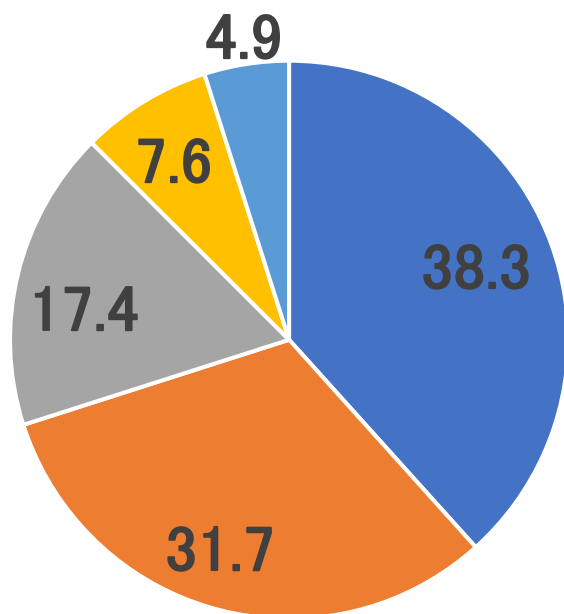
## 1) 事業の承継方針決定フロー



## 2. 誰が後継者になっているのか

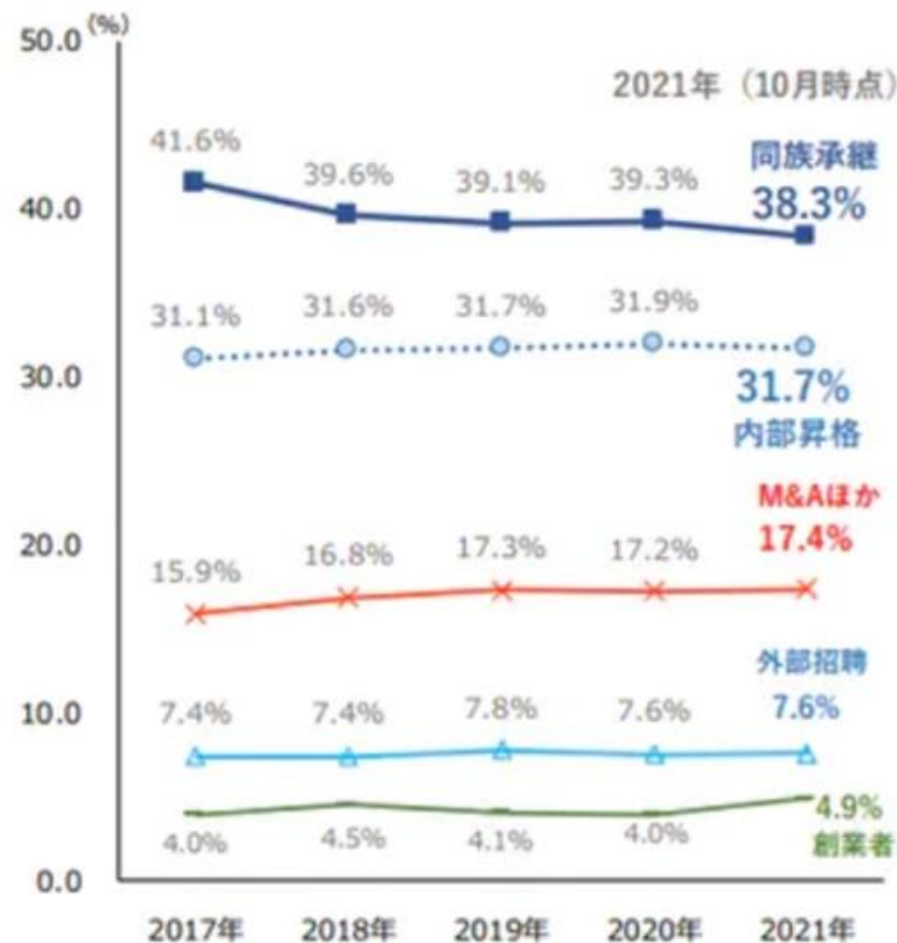
誰が企業の後継者になったのかを見ると、「同族承継」が最も多く38.3%、続いて「内部昇格」31.7%、「M&Aほか」が17.4%と続く

誰が後継者に(%)



■ 同族承継 ■ 内部昇格 ■ M&A ■ 外部招聘 ■ 創業者

就任経緯別 推移



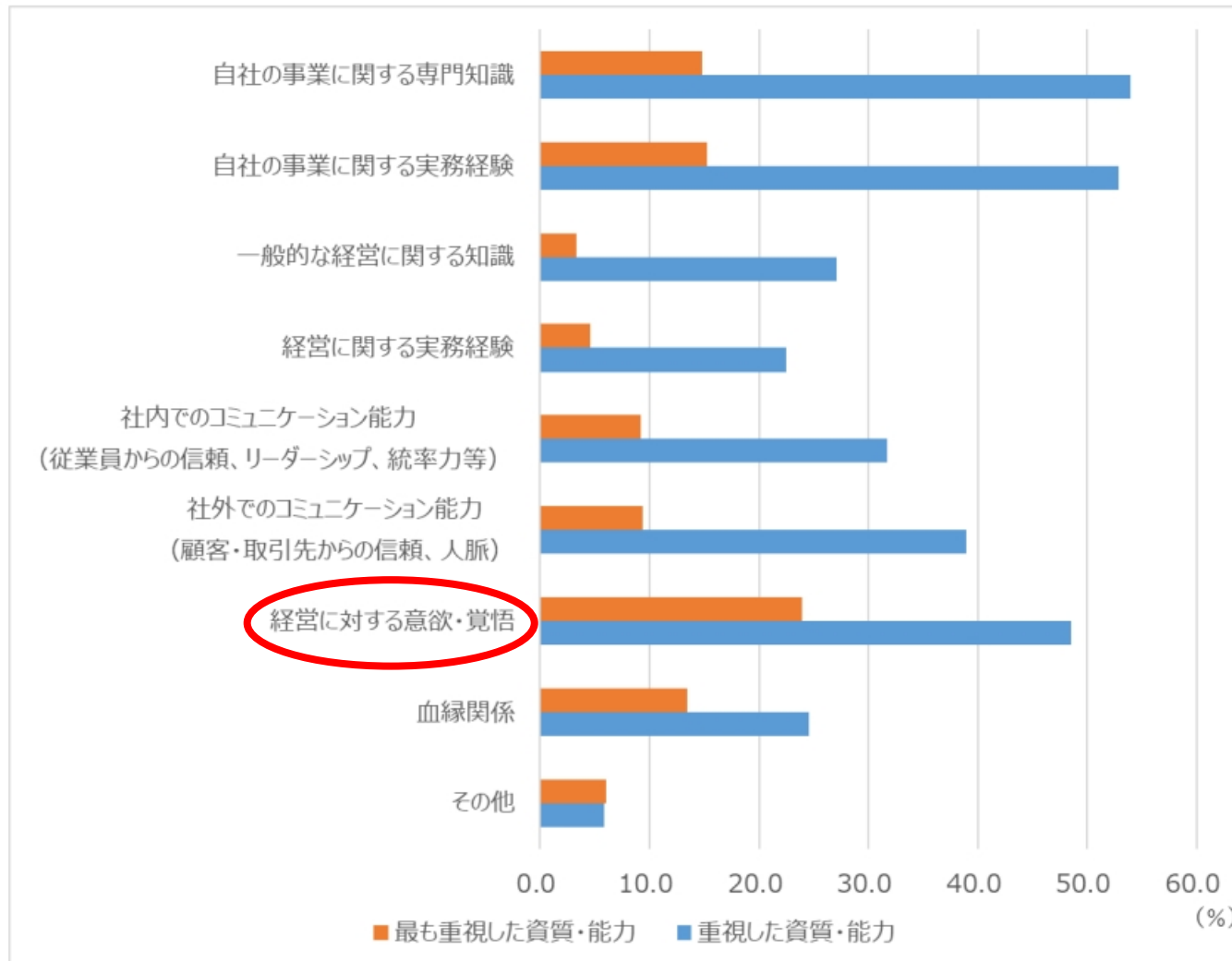
[注1] ~2019年の数値は、過去調査時の最新データ

[注2] 「M & Aほか」は、買収・出向・分社化の合計値

出所: データバンク「後継者不在企業動向調査」

### 3. 後継者を決定する上で最も重視した資質・能力

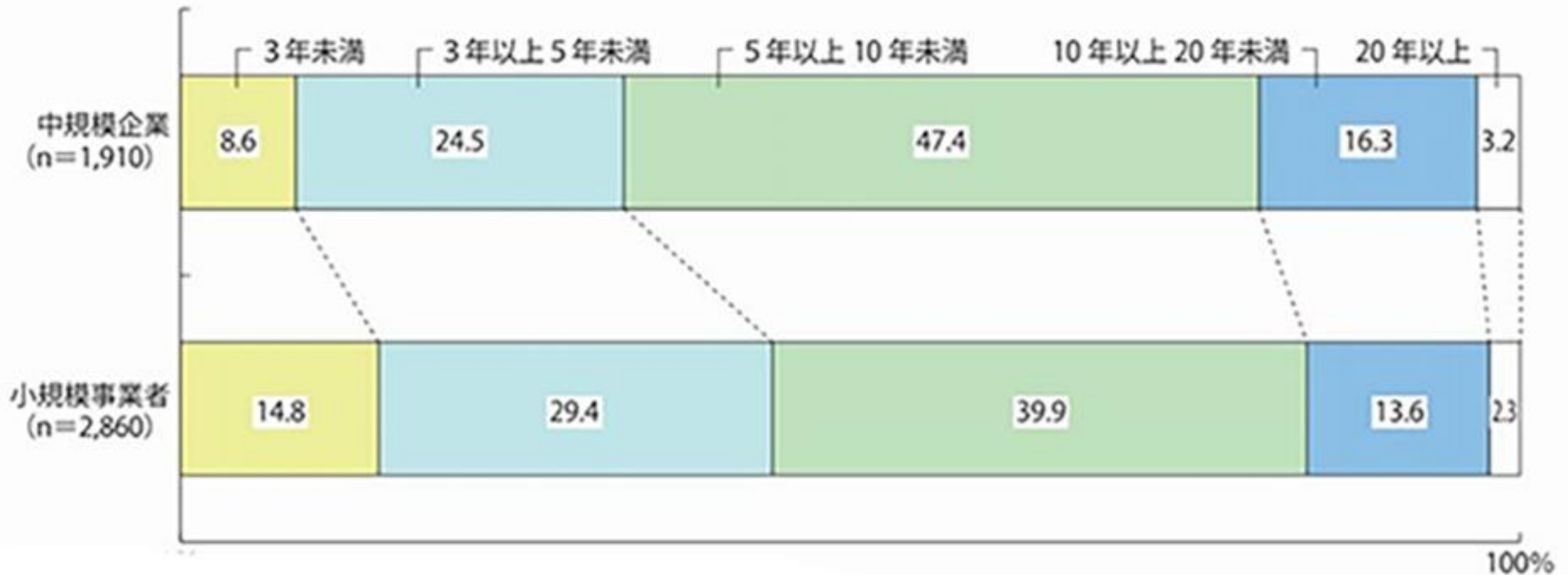
中小企業の経営者が後継者を決定する上で最も重視した資質・能力は、「**経営に対する意欲・覚悟**」が多い。



中小企業庁資料  
「小規模事業者の次世代への承継」

## 4. 後継者の育成に必要な期間

後継者の育成期間は、事業承継の準備には5年～10年程度を要するとから、平均引退年齢が70歳前後であるところを踏まえると、60歳頃には事業承継に向けた準備に着手する必要がある。



出所: 中小企業庁資料より

## 5. 後継者育成をしないとどうなるのか

### 1) 売上が減少する

- ☞ 経営者の信頼関係によってビジネスが成り立っている場合があります。後継者育成をしていなかった場合は、経営者が退任した途端に企業イメージが低下し、売上が減少する可能性があります。

### 2) 離職者が増加する

- ☞ 後継者育成を行わず経営者が退任すると、会社の求心力が低下します。次の社長候補をあらかじめ決めておけば、求心力の低下を防ぐだけでなく、社員のショックを和らげる効果もあります。

### 3) 解散の危機を迎える

- ☞ 後継者不在により倒産した企業は年々増加傾向にあります。後継者育成をしていなければ、企業は事業を続けられないのです。

# 【事例】 **D社の事業承継計画**



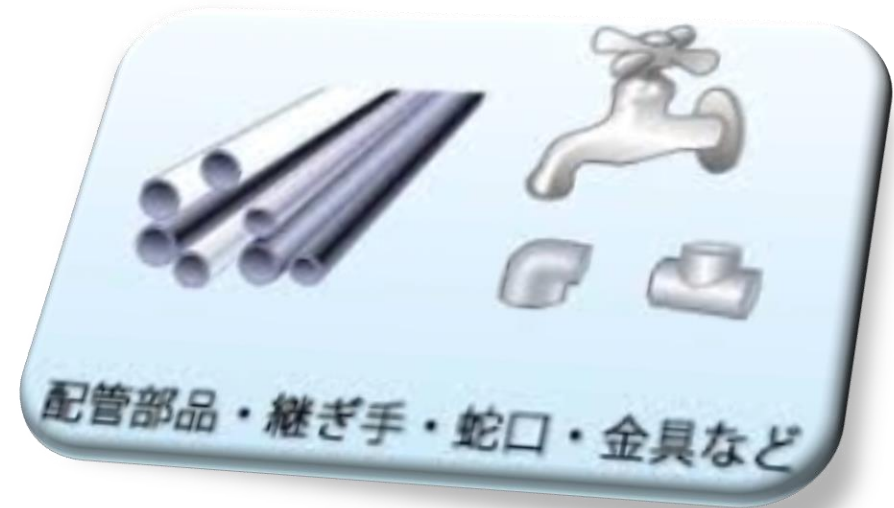
## 1. D社の事業承継の概要

現経営者は73歳と高齢であるため、家族会議で長男を決定したが、後継者育成についてはどのように進めたらよいのか相談があった。

現経営者	73歳
後継者	45歳 現経営者の長男(現在常務)
承継方法	親族内承継
承継次期	3年～5年目に社長交代

## 2. D社の企業概要

- |          |            |
|----------|------------|
| 1) 社歴    | 約40年       |
| 2) 業種    | 卸売業(水道資材卸) |
| 3) 資本金   | 1,000万円    |
| 4) 代表者   | 73歳        |
| 5) 従業員   | 11名        |
| 6) 業績の推移 |            |



(1) 債務超過、経常利益3期連続赤字

(2) メインバンクと中小企業支援協議会から要請



### 3. D社の経営課題

- 1) D社は水道資材卸業を営んでいるが、建築業界の影響を受け、最近業績を落とし**3期連続赤字**に陥った。
- 2) 社長は高齢であり、後継者となる長男の**必要性を認めつつも、その育成**に頭を悩ませていた。
- 3) メインバンクより、D社は地元の名門水道資材卸業者であるが、社長の年齢を考えて後継者に**求められ資質と後継者教育**の要請があった。
- 4) 現地調査で分かったこと
  - (1) 現在の時代でも**売上を感と経験と度胸**で行っている。
  - (2) 目標に向かっての戦略計画を立案する**マネジメントが欠ける**。
  - (3) 従業員に対して**進むべき方向**を示していない。

## 4. 事業承継を円滑に行うための対策・実施時期

### 1) 関係者の理解

- (1) 家族会議で長男を後継者とすることを決定
- (2) 1年目に役員・従業員に事業承継計画を公表
- (3) 3年～5年目に長男を後継者にすることをメインバンク以外の金融機関取引先企業に告知

## 2) 後継者育成

### (1) 長男に会社の**主要部門の経営を経験**させる

- ① 経営のノウハウを体得する
- ② 自らリーダーとして活動する
- ③ 職場で仕事を通じた人間関係をつくる
- ④ 現場とのコミュニケーションをよくする

### (2) **経営セミナー・未来後継者育成プログラム**に参加

- ① 経営に必要な知識の習得、幅広い視野を育成
- ② 後継者に必要な能力・資質を磨く

### (3) **次期内閣**についての計画を策定する

- ① 後継者を支えるチーム作り
- ② 組織・人事について具体的な機能・氏名を伴ったものを構想する

## 5. 後継者に求められる**経営能力**

### 1) 後継者には次の**8つの経営能力**が必要だ！

- (1) 自社の経営状態の**危機**に対処する力
- (2) 自社の存続するための**覚悟**する力
- (3) 再生をさせるのだという**再生意欲**力
- (4) 経営に専念する**経営密度**力
- (5) 経営再生のために必要とする**経営知識**力
- (6) 社員や関係先が納得し、合理的に動くための**指導**力
- (7) 計画や方針を行動に移す**実行**力
- (8) 顧客を創造・維持するための**営業**力



## 6. 8つの経営能力評価表

- ①評価点が 0点～10点・・・コンサルタントなどの力を借りて、**経営管理**の勉強をする
- ②評価点が11点～20点・・・**要注意**。**よくないところを改善**に即着手する
- ③評価点が21点～30点・・・**良好**だが、**部分的に弱いところ**がある。その点を改善する
- ④評価点が31点～40点・・・**すこぶる良好**

経営能力特性		5	4	3	2	1
1	危機意識	明確に認識	かなり認識	やや認識	あまり感じない	感じない
2	覚悟	身を捨てる覚悟	実を求める	普通	形を気にする	見栄が先
3	再生意欲	強烈	強い	普通	あまり感じない	感じない
4	経営密度	経営に専念	かなり経営注力	そこそこ	かなり名誉職	名誉職が多忙
5	経営知識	身に付けている	割合学んでいる	普通	あまり学んでない	学んでない
6	指導力	強い	ある	普通	あまり感じない	感じない
7	実行力	強い	ある	普通	あまり感じない	感じない
8	営業力	強い	ある	普通	あまりない	穴熊的
該当項目数						
経営能力特性総合点		点／満点 40点				

# 7. 後継者の育成前の評価結果

**育成前** ⇒ 評価点16点・・・営業力ランク3以外はランク2以下であった

**ポイント** 評価点16点・・・要注意。**よくないところを改善**に即着手する

経営能力特性		5	4	3	2	1
1	危機意識	明確に認識	かなり認識	やや認識	あまり感じない	感じない
2	覚悟	身を捨てる覚悟	実を求める	普通	形を気にする	見栄が先
3	再生意欲	強烈	強い	普通	あまり感じない	感じない
4	経営密度	経営に専念	かなり経営注力	そこそこ	かなり名誉職	名誉職が多忙
5	経営知識	身に付けている	割合学んでいる	普通	あまり学んでない	学んでない
6	指導力	強い	ある	普通	あまり感じない	感じない
7	実行力	強い	ある	普通	あまり感じない	感じない
8	営業力	強い	ある	普通	あまりない	穴熊的
該当項目点数				3点	12点	1点
経営能力特性総合点		16点／満点 40点				

# 8. 未来流：後継者育成プログラム

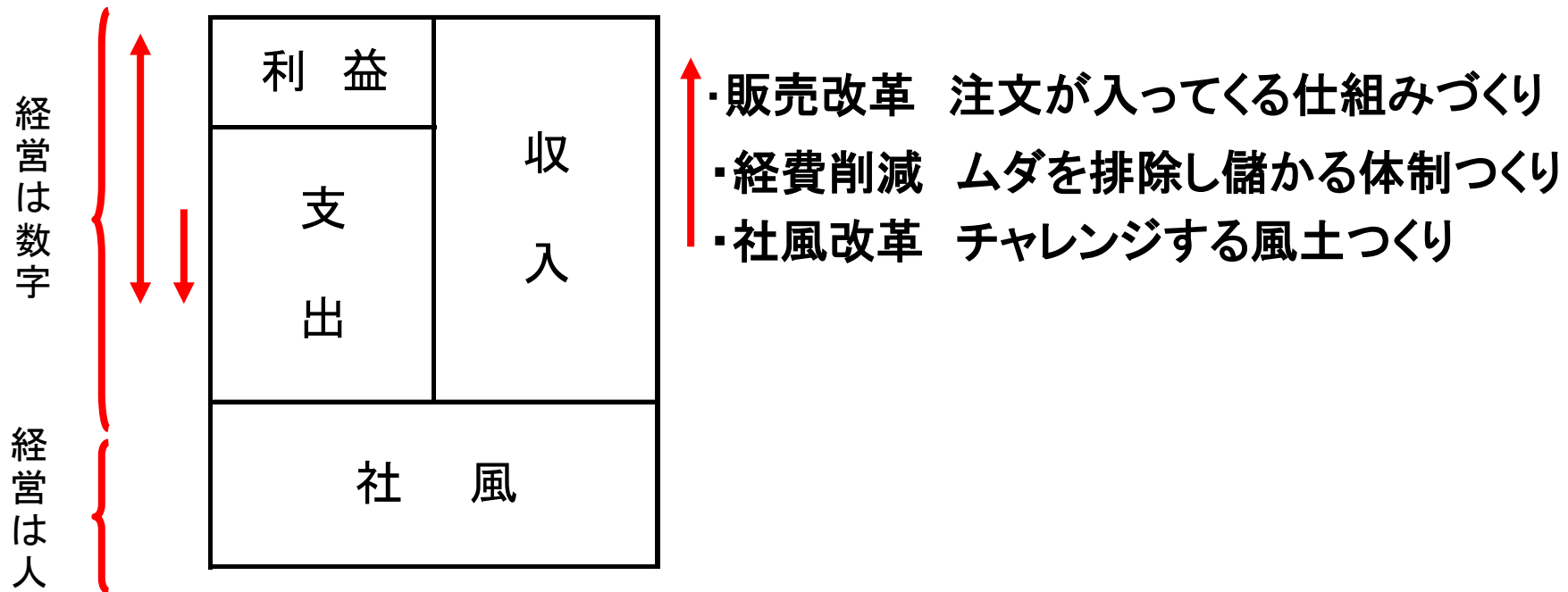
D社で行った後継者育成年間プログラム

回数	テーマ／参加者	D社：現経営者、後継者、会社の核となる人財。未来事業：吉岡社長、石黒
1	■開講式	・吉岡社長より特別講義・D社長より創業したときのこと。逆境の下での運営……
2	■経営者としての心構え	・主体的になることが経営者としての第一歩。経営とは何か？
3	■目指す方向を描く	・全員でディスカッションを行い、足元を確認し重点項目を明確にする。
4	■未来を創る	・事業領域・事業規模をブレインストーミングであぶり出す。
5	■コミュニケーション能力	・対人能力を上げる秘訣。年上社員とうまくコミュニケーションやるコツ
6	■経営力・交渉力アップ	・経営の基本を押さえる。交渉のやり方
7	■営業力向上	・利益の上がる販売戦略。ブランド戦略を考える
8	■会社の数字	・財務諸表の読み方。資金繰り計画の作り方
9	■SWOT分析で経営戦略	・自社独自の積極戦略を立案。アクションプラン作成
10	■何を伸ばし、捨てるか	・ゴールから逆算発想をトレーニングする。
11	■新組織体制の構築	・機能を重視した人財活用。ブレインの育て方・見極め方
12	■修了式	・社長挨拶。後継者決意表明。吉岡社長特別講義

# 9. 後継者育成の実施(一部を紹介)

## 1) 経営とは

経営とは「入るを図って出るを制し、最大の利益を獲得するすべての活動」





## 2) 経営者に求められる心構えとは？

### 経営者に求められる心構え



#### (1) 感謝の気持ちを持つ

「やって当たり前」というのではなく、「やってくれてありがとう」という感謝の気持ちを持つ。

#### (2) 主体性を持つ

主体性を持って知恵を出し、実行することで、社員もついてくるし、会社もよい方向に進んでいく。

#### (3) 謙虚で学ぶ姿勢を持つ

過信、慢心、驕りの気持ちが生まれ、人のアドバイスを聞き入れることができなくなってしまうはいけない。

まずは、社長の言う通りに真似してみることだ。

この謙虚さが経営者には常に求められる。

### 3) 自社を見る目を持つ

経営は意思決定の連続だ。  
毎日毎日、次から次へと判断をしなければならないことが  
起きてくる。  
経営者としては、自社を客観的に見る力が求められる。  
とは言っても、**自社、自分自身を客観的に見るのはなか  
なか難しい。**  
だからこそ、耳の痛いことを言ってくれる人を持つことが  
大切なのだ。

## 4) 経営者の視点

時代の変化が激しい昨今では、流れを読む  
「魚の目」が欠かせない👉**円安、材料費高騰**

毎月毎月指標の数値を把握する  
👉**経営診断書**

目標値に見える化し、実績値を把握し、過去の  
数値と比較して流れを読む 👉**改革の実行**



# 10. 経営者に必要とされる「意識特性」「環境特性」「行動特性」をポイントに指導

## 1) 経営者の内面の中核要素(意識特性)

- ・自社の経営状態が危機的であることを認識する危機意識
- ・自社の存続のためには自身の命をかけるほどの覚悟
- ・何としてでも再生をさせるのだという再生意欲

## 2) 再生を効果的に支える環境要素(環境特性)

- ・脇目も触れずに経営に専念する経営密度
- ・経営再生のために必要とする経営知識

## 3) 実際に再生につながるアクションを起す行動要素(行動特性)

- ・社員や関係先が納得し、合理的に動くための指導力
- ・計画や方針を行動に移す実行力
- ・顧客を創造・維持するための営業力

# 11. 後継者の**教育前後**の評価結果

**教育前** ⇒ 16点・・・営業力ランク3以外はランク2以下であった

**教育後** ⇒ 27点・・・危機意識、再生意欲、営業力、経営知識が大幅に向上

					教育前	教育後
経営能力特性		5	4	3	2	1
1	危機意識	明確に認識	かなり認識	やや認識	あまり感じない	感じない
2	覚悟	身を捨てる覚悟	実を求める	普通	形を気にする	見栄が先
3	再生意欲	強烈	強い	普通	あまり感じない	感じない
4	経営密度	経営に専念	かなり経営注力	そこそこ	かなり名誉職	名誉職が多忙
5	経営知識	身に付けている	割合学んでいる	普通	あまり学んでない	学んでない
6	指導力	強い	ある	普通	あまり感じない	感じない
7	実行力	強い	ある	普通	あまり感じない	感じない
8	営業力	強い	ある	普通	あまりない	穴熊的
該当項目数			改革後(12)	後(15) 前(3)	改革前(12)	改革前(1)
経営能力特性総合点		点／満点 40点 教育前16点⇒教育後27点				

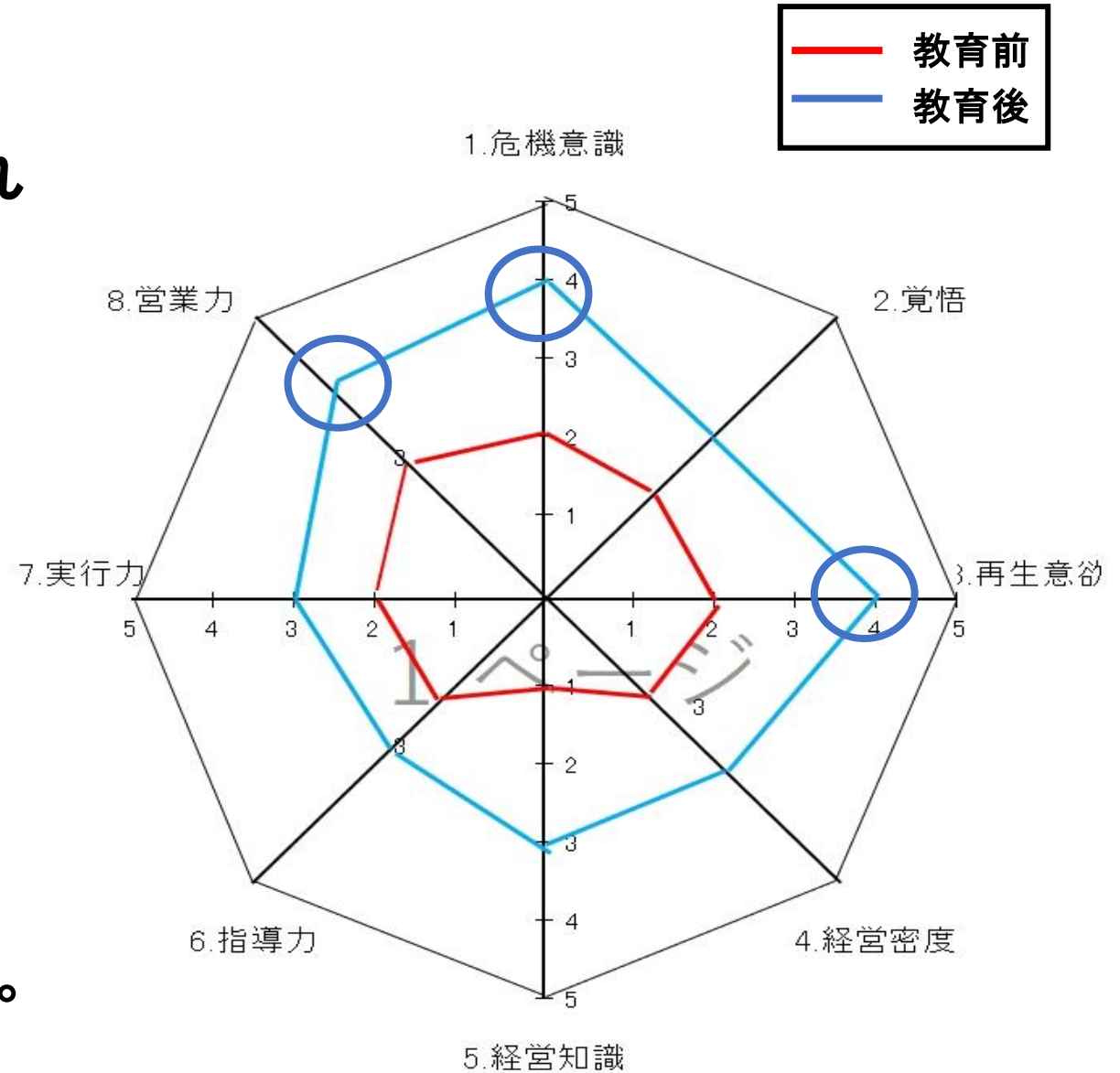
# 12. 社員の特性レーダーチャート

1) 危機意識、再生意欲、営業力はそれぞれランクを上げレベル4に達した。

(1) 危機意識・・・3期連続赤字決算が続き実質債務超過と解消策の実行を行い、危機意識を持たせた。

(2) 再生意欲・・・経営戦略計画書を策定しより高次の成果を目指して、チャレンジ精神と行動力で改革に取り組んだ。

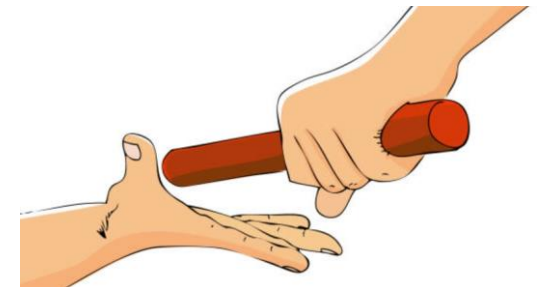
(3) 営業力・・・攻めの営業活動を行い、特約店となっている商品の拡販を行った。



## 【まとめ】

後継者育成は会社の存続に影響を及ぼす重要なプロセスです。入念に準備したうえで実施することが必要です。

1. 後継者は自分を磨き経営能力を高めていくことが求められる。
2. 後継者育成のポイントは、要部門の経験を積ませ、経営に参加させる。
3. 経営セミナーに参加し、経営に必要な知識の習得、幅広い視野の育成を図る。
4. 次期内閣についての計画を策定する。





未来事業株式会社 主催

第46回 未来ウェブ経営セミナー 儲かる会社にしようじゃないか！

# 中小企業が実現できる

## Win-Win の M&A

第1部 M & A が事業承継と事業成長の切り札となってきた

第2部 これは必見！！誰にでもわかるM & Aの流れ

2022年

9月8日(木)

16:00 - 17:00

ZOOMでの

無料

オンラインセミナー



未来事業株式会社は  
中小企業庁の  
『M & A 支援機関』に  
登録済みです

次回の未来ウェブ経営セミナーは右記URLよりアクセスのうえお申込ください。 [http://www.mirai-j.co.jp/web\\_seminar.htm](http://www.mirai-j.co.jp/web_seminar.htm)

# ご視聴ありがとうございました