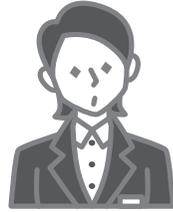


## 事業の磨き上げのためには どんなことを確認する 必要があるの？

Q2



**A** 中小企業庁の事業承継に関するパンフレット「会社を未来につなげる 10年先の会社を考えよう」は、「経営状況の現状把握から始めよう」という指針を示している。具体的には、会社が「利益を確保できる仕組みになっているか」「商品やサービスの内容が他社と比べて競争力を持っているか」を、以下の三つの側面から分析することである。

①事業：将来性の分析や会社の経営体質の確認を行い、強み・弱みを再認識する↓これにより取り組むべき課題を洗い出す

②資産：経営者の個人資産について会社との貸借関係などを確認する↓これにより後継者に残せる経営資源を明確にできれば後継者の不安も解消される

③財務：適切な会計処理を通じて、客観的な財務状況を明らかにする↓これにより金融機関や取引先からの信用度も上がり、資金調達・取引の円滑化にもつ

### アドバイスのポイント

利益を確保する仕組みや競争力を確認するために「事業・資産・財務」を分析することにも、知的資産の棚卸しを行う



### 競争力を支える 知的資産を確認する

また、事業を継続・発展させていくためには、経営体質の強化を進め、限られた経営資源を効果的に活用して本業の競争力を高めていくことが重要だ。そこで、会社や商品のブランドイメージ、知的資産など、競争力を支えているものの確認が必要となる。

なお、知的資産とは、特許や商標などの知的財産権だけでなく、以下のように広い意味で「会社が有している、形はないものの確かに存在する無形の資産」のことである。

⑦企業ブランド：事業に対する志、目的意識や能力を持った人材を登用できる

- ①優良顧客を抱えている強み：売上に関しても確度の高い見通しが立てられる
  - ②法令遵守体制による社会的信用：取引先の拡大、資金調達もスムーズになる
  - ③情報・ノウハウの全社的共有：安定したサービスの提供が可能となる
  - ④経営目標の全社的共有：各部署の具体的な目標設定、従業員への目的意識も明確になる
- この知的資産の確認は、金融機関に求められている「事業性評価」とほぼ同義である。その会社のステークホルダー（取引先、従業員、株主など）との関係性や、会社がこれまでに築いてきた商品特性、あるいは蓄積された営業上のノウハウ、社内組織力などを、客観的な視点から棚卸ししよう。

Q1



## 事業の磨き上げって何？ それを行うメリットは どう伝えればいい？

**A** 事業の磨き上げとは、自社を「企業価値の高い魅力的な会社」にし、それを内外に示すことである。では、企業価値の高い魅力的な会社とはどんな会社だろうか。

一つは「他社に負けない強みを持った会社」、もう一つは「業務の流れに無駄がなく、効率的な組織体制を持った会社」である。自社が強みを有する分野の業務を拡大していくとともに、各部署の権限・役割を明確にして業務がスムーズに進行する体制を整えることで、企業価値を高めることができる（中小企業庁の事業承継に関するパンフレット「会社を未来につなげる 10年先の会社を考えよう」より引用）。

わが国の中小企業数は、長く減少傾向が続いてきた。要因は廃業の増加であり、廃業が増える理由は、会社を「継ごうとする人」が見つからないからである。では、なぜ継ごうとする人

が見つからないのか。それは、継ごうとする人が「この商売で食べていける見通しがない」と思っているからだ。

例えば、売上が減少傾向にあり、先行きが不透明なのが要因かもしれない。会社の資産と個人の資産が錯綜していて、会社が私物化されているように見えるからかもしれない。あるいは現経営者が借金の連帯保証人になっている、個人資産が担保に入っているなど、会社を継ぐには後継者も個人資産を投入する必要があるからかもしれない。

いずれにせよ、後継者が見つからない要因は、会社の事業が「磨き上げられていないから」「磨き上げたことを内外に示せていないから」という理由で説明できる。つまり、事業の磨き上げとは、会社を継ごうとする

人を見つけるために行うわけだ。

**M&Aでは売却価格の引上げにもつながる**

また、M&Aにおける企業の売却価格は基本的に「キャッシュフロー×〇倍」という計算式で決まる。M&Aという選択肢が選ばれる場合、磨き上げによってキャッシュフローが改善すれば、売却価格の引上げという効果も考えられる。

なお、M&Aという選択肢をとり得るのは、キャッシュフローを潤沢に稼げる一部の会社に限られる。キャッシュフローが出ていなければ、M&Aの土俵にすら立てないのである。

「継ごうとする人を見つけるためには磨き上げが必要」——と覚えておきたい。

### アドバイスのポイント

事業の磨き上げとは「会社の企業価値を高める」ことであり、会社を継ごうとする人を見つけたるために必要と伝える

