

企業の存続・長期的成長を目指して

新型コロナウイルス影響下における 経営承継プラン作成支援

2020年6月

コンサルティング事業本部

新型コロナウイルス影響下で、経営承継についてはプランづくりが必要

- 新型コロナウイルスの感染拡大は地域・業種等に関わらず、甚大な影響を及ぼしており、短期的な収束は見通しにくい状況です
- 現経営者の高齢化等、経営の承継も「待たなし」の企業においては、あらためて、当該影響も十分に考慮しながら、方針・プランを練り直し、慎重に進めていく必要があります
 - このような不確実性の高い状況下のオーナー企業においては、足元の事業運営や戦略はもちろんのこと、「会社自体を誰がどう引き継いでいくのか」を明確にすることが、社員の安心感・定着にも大きく影響します
- 承継の核となる「経営」について、今後の「新常態」を想定した中長期的な事業のあり方・ビジョンの見直し・再構築もご支援いたします

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

- 当該影響をふまえた、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」の再検討
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家の果たすべき役割
- オーナー家内での次世代の役割分担 等々

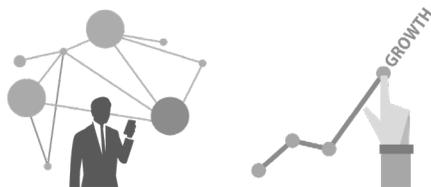
中長期的影響・変化を考慮、統合的視点から複数シナリオを想定し、プランをつくる

- 経営や資産(株式)等、さまざまな視点から、新型コロナウイルスが及ぼす影響(不利に働く要素、有利に働く要素)を考慮し、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 新型コロナウイルス影響下での事業の持続性・将来性の確認と戦略・事業運営体制再構築の検討

- 今回の事象は中長期にわたり、自社の事業環境や運営体制に大きな影響を与える可能性があります
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・スケジュールを再検討する必要があります



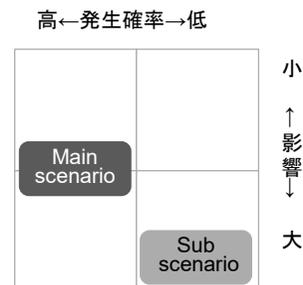
2 「経営」「所有」「家族」の3視点からの統合的な方針策定

- 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

- 今回の事象は影響範囲が広く、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



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10～30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

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

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	<ul style="list-style-type: none"> 食品卸売業 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2府4県 	<ul style="list-style-type: none"> 売上:50億円(経常利益:1億円) 創業:1950年
------	--	---

	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
ビジネス (経営)	<ul style="list-style-type: none"> 飲食店向け地域食品卸(油、冷凍食品、調味料等) 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い 売上50億円(経常1億円) 一近年、顧客の値下げ圧力により利益率減少 顧客: <ul style="list-style-type: none"> 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%) 営業は10名。知識やスキルバラつきあり 強みである業務用油脂についてPBブランド展開試行 人事管理体制が不明確 財務・経理:人事などの管理会計については社系のみ把握(潜在的なリスク)(後継者は営業・仕入れを担当) 	<ul style="list-style-type: none"> 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 大半が仕入商品の為、価格操作が難しく買手の交渉力が高まり利益が確保できない状況 新しい事由を作るor育てなければ危険 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 1. 油以外の酒類etcにも主力 社員のモチベーション低下における退社や人員不足 スキルのバラつきによる不信感の高まり 財務における不正リスク 意志の経営における社員からの不信感の高まり 	<p><目指す姿></p> <ul style="list-style-type: none"> 売上55億円、経常利益2.2億円(経常利益率4%)の達成 「強み」を活かした地域内オンラインワーク 	<ul style="list-style-type: none"> PB商品の強化・拡販 「強み」である業務用油脂関連のPB開発 顧客ニーズに合わせた営業体制の再構築
オーナーシップ (所有権)	<ul style="list-style-type: none"> 株式は以下の親族で分散保有 -社長:38% -社長妻(創業者三女):19% -後継者:19% -後継者妻:19% -創業者長女:5% -後継者妻及び創業者長女は後継者への株式譲渡に前向き -社長の資産は株式、自宅、現預金(●億円) 	<ul style="list-style-type: none"> 現社長及び妻からの株の譲渡の問題 兄弟間の株の取り合いはないと考えられる 美香、貴志、妹の資産増殖問題 	<ul style="list-style-type: none"> 貴志の妹から譲渡されることで、貴志は株を保有でき、現社長より譲渡が生まれ、現社長と妻より全株あるは半分ずつ譲ば、貴志の経営権を高めたり会社の新たな中心を取ることが可能 親子関係の条件付き関係修復が必要 権と親を権力低減させた上での株の譲渡、考えなければならない 	<p>基本情報/数値目標</p> <p>経営承継プラン -取組み事項とスケジュール-</p>
ファミリー (家族)	<ul style="list-style-type: none"> 現社長と後継者のコミュニケーション不足 一家族間のコミュニケーション不足に 	<ul style="list-style-type: none"> 親子間の不仲による関係断絶 会社の倒産も見込まれる 現社長の高齢化 社長妻→貴志妻への引き継ぎ問題 	<ul style="list-style-type: none"> 家族(親子)のコンフリクト解消 次世代(貴志以降)の継承のスムーズ化への意識の確立 	<p>持株(%)</p> <p>取組み</p> <p>取組み</p>

項目	計画									
	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	6年目	7年目	8年目	9年目	10年目
業績(百万円)	売上:5,050	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
年齢	現経営者:76	77	78	79	80	81	82	83	84	85
	後継予定者:45		47	48	49	50	51	52	53	54
役職/官掌	現経営者:社長	社長	社長	会長	会長	会長	会長	会長	-	-
	後継予定者:常務	専務	専務	社長						
戦略・取組み	<ul style="list-style-type: none"> → PB開発体制の強化(協カメーカー含む) → PB商品の開発・拡販 → 営業体制の再構築 → 経営幹部育成 → 人事制度再構築 → 社内組織体制の再構築 → 社長からの業務の引継ぎ(人事、財務・経理等) → 社員育成の強化(プログラム拡充) 									
持株(%)	現経営者:38%	38%	38%	38%	38%	38%	38%	38%	10%	10%
	後継予定者: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"> → 株式(資産)承継プロセスの詳細検討 → 社外親族→後継者への株式の譲渡 → 現社長妻→後継者への株式の譲渡 → 現社長→後継者への株式の譲渡 									
取組み	<ul style="list-style-type: none"> → ファミリーガバナンスに関する基本方針の合意形成 → 定期的なコミュニケーションの場の設定 → 遺言書の作成 → 家憲の制定 									

Appendix I. 当社概要

会社概要

■ 国内有数の歴史を持つ、MUFGのシンクタンク・コンサルティングファーム

- コンサルティング事業本部は、経営コンサルタント約350名により、総合的なコンサルティングサービスを提供

設立年月 1985年10月

役職員数 約950名

(2020年4月現在)

国内事業所

東京(本社)

名古屋

大阪

海外事業所

インドネシア(ジャカルタ)現地法人

タイ(バンコク)現地法人

ベトナム(ホーチミン)駐在員事務所

コンサルティング事業

大企業・中堅・中小企業、政府関係機関、金融機関に至る幅広いお客さまに対し、総合的なコンサルティングサービスを提供

【サービス:経営戦略・各種機能戦略(組織人事・デジタル・ESG・経営管理)等】

政策研究事業

世界・日本・地域が直面する多様な課題の解決に向け、調査研究、政策決定、戦略構築、施策立案を支援【テーマ:医療・福祉、環境、経済・産業、国土・地域、教育・文化等の政策や行財政改革等】

ソーシャルインパクト・パートナーシップ事業

「デジタルガバメント」、「スマートシティ」、「グローバルヘルス」の3つの領域を中心に、人財開発、調査・研究、コンサルティング等の価値提供や「社会課題をテーマとしたオープンイノベーション」促進事業に取り組む

経済調査

内外マクロ経済の調査分析を主とし、ローカルからグローバルまで幅広い対象を多様な視点から、調査・分析を実施

人材開発事業

経営者の皆さまへの情報提供と相談機能、セミナー事業や教育研修事業による次世代の経営者・幹部ならびに社員の方々への育成機能を提供

会員事業

Webサービスと実践的な各種サービスを融合した「三菱UFJビジネススクエア(SQUET)」と若手経営者向けの「三菱UFJ青年経営者セミナー」の二つの会員制サービスを提供

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/>

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

www.murc.jp/