

## 第2章

## 会社の磨き上げ（あるべき姿）



第1章では、ローカルベンチマークを活用して「経営の見える化」を進める方法について述べました。第2章では「会社の磨き上げ（あるべき姿）」をする方法について述べていきます。

「経営の見える化」と「会社の磨き上げ」のいずれも、経営者と後継者が一緒に取り組み、その実践は後継者が行い、経営者はそれを支援するという役割に徹するということが事業承継を早めに進めるためのポイントです。

事業承継でいう「会社の磨き上げ」とは、会社の現状をさまざまな観点から調査・把握したうえで、組織・事業等に係る課題を解決し、会社の強みを明確にすることにより、企業としての価値を上げることがをいいます。

ローカルベンチマークの内容をもとに、戦略マップ※5をつくり、自社の「あるべき姿」を考えるという方法もありますが、ここでは国（内閣府）が平成30年度の産業財産権制度問題研究会で作成した「経営デザインシート」をご紹介します。

「経営デザインシート」の目的は、顧客の求める価値を提供できる「価値を生み出す仕組み」を描くこと。管理会計で分析した結果をもとに、目標とする財務数値を達成するために「あるべき姿」を描くという方法もありますが、多様化する顧客のニーズやウォンツに対応することができなければ財務目標に到達できません。

経済産業省の「ローカルベンチマーク」と内閣府の「経営デザインシート」。「あるべき姿」を「財務の視点」から描く方法と「顧客の視点」から描く二つの方法と言えるでしょう。

## 》 第1節 経営デザインシート

経営デザインシートは、「将来に向けて自社が持続的に成長するために、将来の基幹となる価値創造メカニズム（資源を組み合わせる企業理念に適合する価値を創造する一連の仕組み）をデザインし移行させるためのシート」です。

インターネットで「内閣府 経営デザインシート」と検索すると、記載要領をはじめ、テキストや雛型などの詳細な情報を無料でダウンロードすることができます。

■内閣府ホームページ

[https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei\\_design/](https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei_design/)

※5 戦略マップとは、取り組むべき経営課題や解決策を整理し、企業が掲げる目標達成のために、整合性のある経営戦略を考えることができるツール

## 1-1 経営デザインシートの概要

経営デザインシートは、「全社用」「事業用」「事業が一つの企業用」の3つがあり、巻末の参考資料4は、「全社用」の様式です。典型的な記入順序は以下のとおりです。

1. 「自社の目的・特徴」、「経営方針」
2. 「これまで」の価値創造メカニズム
  - ① 価値（提供してきた価値、提供先から得てきたもの）
  - ② 事業ポートフォリオ
  - ③ 主要な資源
  - ④ これまでの外部環境
  - ⑤ 全社課題（弱み）
3. 「これから」の姿へ移行のための戦略（1）  
    これからの外部環境
4. 「これから」の価値創造メカニズム
  - ① 価値（提供する価値、提供先から得るもの）
  - ② 事業ポートフォリオ
  - ③ 主要な資源
5. 「これから」の姿への移行のための戦略（2）
  - ① 移行のための課題
  - ② 移行に必要な資源
  - ③ 解決策



経営デザインシートの特徴は、1枚で全体を俯瞰できること、欄が限られているので大切なことしか書けないことです。また、「これまで」と「これから」とあるように時間軸を意識することができます。

専門用語が多く出てきますが、記載要領には、各項目の記入方法について丁寧な説明があります。書けるところから記載することがポイントで、大切なのは「価値を生み出すしくみ」を描くことです。記載要領のほかにも、入門編と応用編に分かれた作成テキストがあるので、参考にするとよいでしょう。

## 1-2 事業承継における経営デザインシートの活用

経営デザインシートは、企業経営における対話のツールであり、経営者、後継者、幹部と一緒に記入しながら、自社の「あるべき姿」を考えることができます。

事業承継においては、認定支援機関等の第三者を交えて、現経営者が「これまで」を記入し、後継者が「これから」を記入することで移行戦略の話し合いができたり、現経営者が「これまで」と「これから」を記載することで事業承継の必要性を気づかせたり、適切な承継先の検討を促すきっかけになるなど、様々な活用メリットがあります。


》 第2節 経営デザインシートと「戦略マップ」

自社の「あるべき姿」を描くために経営デザインシートを活用すると、「これから」の姿への移行のための戦略を考え、「解決策」を記入するので、漠然としていたことを明確にすることができます。しかし、どのようにして実行するのかという、達成のためのシナリオが必要です。「戦略マップ」は実行に移すためのフレームワークです。「戦略マップ」を作ることにより、戦略の全体像を把握することもできます。

図5は、第1章のローカルベンチマークで事例にしたサンプル企業の戦略を「戦略マップ」にしたものです。戦略の実行可能性（実現性）を検討することができます。

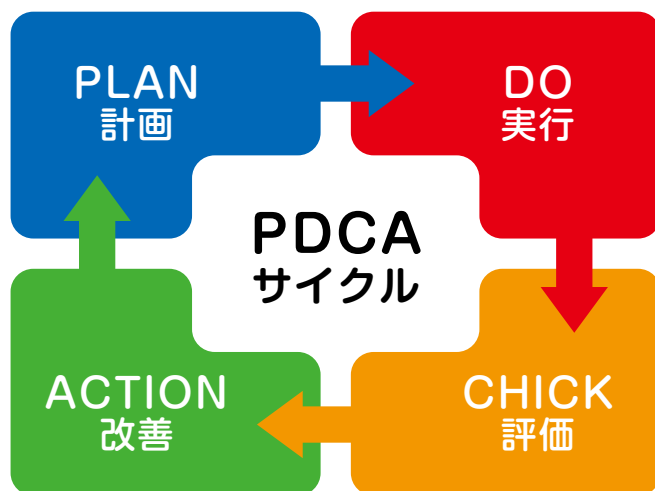
視 点	戦 略 目 標		
財 務	直販売り上げの確保	労働生産性の向上	営業利益率改善
顧 客	〇〇銀行商談会活用	地域特産品を使った商品	主要取引先のシェア拡大
業 務 プロセス	製造工程の内製化	直販ルート開拓	原材料の安定の仕入れ
人 材 と 組 織	人事制度の構築	後継者育成	

図5 戦略マップ

例えば、図5の赤の矢印  のような戦略の筋書きを考えると以下ようになります。

- ① 主要取引先のシェアを拡大するために、
  - ・ 主要取引先はどのような商品・サービスを求めているか
  - ・ 競合他社と比較して当社の優位性は何（品質、サービス、納期等）かを考える。
- ② 製造工程の内製化は、原価率の低減ではなく、主要取引先のシェア拡大を目的に考える。
- ③ 人事制度の構築にあたっては、製造と営業が連携してやることを評価する。
- ④ 以上の結果として、労働生産性が向上する。

このように「戦略マップ」を作成し、戦略の筋書きを考えることで、戦略目標と業績評価指標（KPI）の深耕が可能になります。経営デザインシートで考えた戦略は、実行しなければ全く意味がありません。経営の実行は、戦略目標や業績評価指標（KPI）を定期的に評価することで始まります。PDCAサイクルのC（評価）とA（改善）が重要です。



### 》第3節 経営力向上計画を活用した会社の磨き上げ

中小企業・小規模事業者や中堅企業は、経営力向上のための人材育成や財務管理、設備投資等の取り組みを記載した「経営力向上計画」を事業所管大臣に申請し、認定を受けることにより中小企業経営強化税制（即時償却等）や各種金融支援が受けられます。詳細については、平成30年度の戦略的経営展開マニュアルで紹介していますのでご覧ください。

ここで強調したいのは、中小企業経営強化税制や各種金融支援を受けるために経営力向上計画の認定を受けるのではなく、「会社を磨き上げる」ために経営力向上計画を作成して、各種施策を利用することが大事ということです。

現経営者が元気なうちに、ローカルベンチマークで会社の健康診断をして、経営デザインシートで「あるべき姿」を確認し、「経営力向上計画」に取り組むべきです。

「事業承継対策＝事業承継の特例活用」と考えられがちですが、「経営の見える化」と「会社の磨き上げ」そのものが事業承継対策です。

また、後継者不在企業の第三の選択肢として、M&Aが有効な手段として市民権を得ていますが、その一方で、一部の仲介事業者の動きをみると会社を不動産のように考えているケースも見受けられます。会社は不動産ではなく、経営者や従業員とともにあるものです。経営力向上計画の実行は後継者が中心となり、現経営者はその実行を支援する。その延長線上に、経営力向上計画の制度活用やM&Aという手段があるのではないのでしょうか。