

# 事業承継の入口としてのローカルベンチマークの活用

## 1. 目的

事業承継に向けて、株の承継等、税務面の対応を進めている企業はあるが、内部の体制や事業の承継準備を進めている企業は少ない。本モデル事業では、事業承継に取り組むべき時期に差し掛かっているが、事業承継の準備が進んでいないと思われる企業に対して、ローカルベンチマークを活用した対話を行い、経営者と後継者が企業の将来を真剣に考えた事業承継に取り組むためのきっかけを作り、今後の事業承継に関する取り組みを支援していくことを目的とする。

## 2. 全体像と事業の進め方

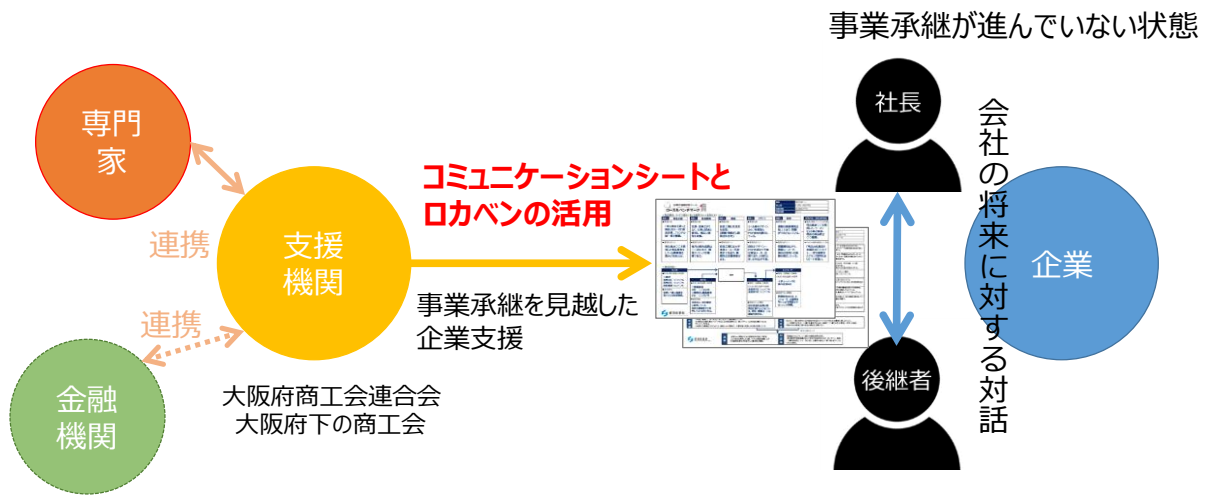
### (1) モデル事業の全体像

今回のモデル事業では、大阪地域において、支援機関である大阪府商工会連合会と各商工会等および尼崎信用金庫が協力して、事業承継の準備が進んでいないと思われる企業を選定し、事業承継という視点を踏まえてローカルベンチマークを活用した対話を行った（図表 1）。対話を行う際には、支援機関は現経営者と後継者の経営に関する認識差を埋めたり、事業承継を行うための関係性を整えたりと、今後、支援先企業が事業承継を行うための入り口となるよう心掛けた対話を行った。また、本モデル事業は支援機関等と企業経営者等が円滑にローカルベンチマークを活用した対話を行えるよう、対話を行う前の準備として、ローカルベンチマークへの記入の際に参考となる、森下氏による「経営者コミュニケーションシート<sup>1</sup>（以下コミュニケーションシート）」の活用も推奨した（図表 2）。

---

<sup>1</sup> 有限会社ツトム経営研究所 森下勉氏作成

図表 1 モデル事業全体像



図表 2 経営者用コミュニケーションシート

非財務データ項目 経営者用コミュニケーション シート(例)

| 企業名                   |                                 | 記入日                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 年 月 日 |     |
|-----------------------|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-----|
| 着目点                   | 具体的な項目例                         | ご質問事項                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |       | 記入欄 |
| 経営者への着目               | 経営者自身について                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>経歴や経験について教えてください。特に、現在の事業との関わりについて教えてください。</li> <li>社内コミュニケーションはどのように図っていますか。</li> <li>外部組織への参加や、外部機関とのつながりがありますか。あればどのような組織や機関でしょうか。</li> <li>海外情報入手する手段をお持ちでしょうか。お持ちの場合はどのようなチャネルでしょうか。</li> </ul>                                                               |       |     |
|                       | 経営者の思い、事業の方向性、ビジョン、経営理念         | <ul style="list-style-type: none"> <li>貴社の事業において何を実現したいのでしょうか。社長の思いは何でしょうか</li> <li>実現するために何が必要とお考えでしょうか</li> </ul>                                                                                                                                                                                       |       |     |
|                       | 後継者の有無                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>＜事業承継がテーマの場合＞</li> <li>・後継者は決まっていますか</li> <li>・後継者は引き継ぐ事業の強みや課題を把握できていますか</li> <li>・後継者に事業を引き継ぐ手続やスケジュール(計画書)はございますか</li> <li>・後継者に経営者としての力量を高めるための取り組みをされていますか</li> </ul>                                                                                         |       |     |
|                       | 経営者の再生に対する意識、スタンス               | <ul style="list-style-type: none"> <li>＜再生がテーマの場合＞</li> <li>・事業不振の原因は何でしょうか</li> <li>・改善のための手続はございますか</li> </ul>                                                                                                                                                                                          |       |     |
| 事業への着目                | 企業および事業の沿革                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>・企業の沿革において、ターニングポイントとなった事柄はございましたか</li> <li>・それはどのようなターニングポイントだったでしょうか</li> <li>・そのターニングポイントにおいて、どのような取り組みをされましたか</li> <li>・そのターニングポイントで何が生まれ、会社はどのように変化しましたか</li> </ul>                                                                                           |       |     |
|                       | 商品、サービス、ビジネスモデルについて             | <ul style="list-style-type: none"> <li>・事業の強み(差別化のポイント)は何でしょうか</li> <li>・製品やサービスの特長は何でしょうか</li> <li>・対象顧客はどのような顧客で、何が解決できているのでしょうか</li> <li>＜知財がテーマにある場合＞</li> <li>・知的財産を活かす方法はどのようにお考えでしょうか</li> </ul>                                                                                                   |       |     |
|                       | 技術力、販売力の強み、課題はどこにあるか            | <ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客から選んでもらっている理由は何でしょうか</li> <li>・そのための取り組みや仕組みはどのようにされていますか</li> <li>・取り組みの内容やその進捗管理はどのようにされていますか(いわゆるPDCAはどのように回していますか)</li> <li>・事業の実現においてボトルネックはありますか。あれば、どのようなボトルネックでしょうか</li> <li>・ボトルネックを解消するための取り組みは計画されていますか、実施されていますか、実施結果を評価したり、見直しをされていますか</li> </ul>  |       |     |
|                       | 取引先数                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>・販売先は分散されていますか、集中していますか。その評価はどのようにお考えでしょうか</li> <li>・販売先は増えていますか(増やすためにどのようにされていますか)</li> <li>・調達先からの安定した調達はできていますか(タイムリーさ、品質面、コスト面、情報交換はされていますか)</li> <li>・調達先の評価と見直しは定期的にされていますか</li> </ul>                                                                      |       |     |
|                       | 企画から商品化するまでのスピード<br>一単位あたりの生産時間 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・企画から製品(サービス)化、販売(サービス提供)までの時間は評価されていますか、また把握されていますか</li> <li>・生産やサービスの1つあたりの時間の把握はできていますか</li> <li>・それらの時間の評価判定はされていますか</li> <li>・迅速な実現に向けた取り組みはされていますか(いわゆるPDCAが速く回していますか。QC活動などの改善活動はされていますか)</li> <li>・作業マニュアルは整備されていますか、守られていますか。必要に応じて見直しをされていますか</li> </ul> |       |     |
|                       | ITの能力<br>イノベーションを生み出せているか       | <ul style="list-style-type: none"> <li>・普段、ITはどのような分野にお使っていますか</li> <li>・ITの効果は把握されていますか</li> <li>・情報セキュリティの対策はされていますか</li> </ul>                                                                                                                                                                         |       |     |
|                       | 事業用資産と非事業用資産の<br>区別             | <ul style="list-style-type: none"> <li>＜再生に関して＞</li> <li>・売却可能な資産はございますか</li> <li>・具体的な資産内容はリストアップされていますか</li> </ul>                                                                                                                                                                                      |       |     |
|                       | 市場規模・シェア<br>競合他社との比較            | <ul style="list-style-type: none"> <li>・外部環境の変化(顧客、市場、競合、新規参入、技術面、社会面)に対する把握はどのようにされていますか。またどのような所から情報入手していますか</li> <li>・競合の動きは把握されていますか</li> <li>・競合との違い(企業規模、収益性、成長性、付加価値提供手段、強み、弱み)は把握されていますか</li> </ul>                                                                                               |       |     |
| 企業を取り巻く環境、<br>関係者への着目 | 顧客リピート率<br>主力取引先企業の推移           | <ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客のリピート状況は把握されていますか</li> <li>・リピートの顧客はなぜ貴社を選んでいるか把握されていますか</li> <li>・顧客のリピート件数や率は把握されていますか</li> <li>・紹介の件数は増えていますか、把握されていますか</li> </ul>                                                                                                                           |       |     |
|                       | 従業員定着率<br>従業員勤続日数<br>従業員の平均給与   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・従業員の定着率の評価はされていますか</li> <li>・従業員のモチベーションを高める取り組みは何かされていますか</li> </ul>                                                                                                                                                                                             |       |     |
|                       | 取引金融機関数とその推移                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・金融機関には何を相談されていますか</li> <li>・経営に関する相談が気軽にできる金融機関はございますか</li> </ul>                                                                                                                                                                                                 |       |     |
|                       | 同族企業か否か、社外取締役<br>の設置状況<br>組織体制  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・役員会議は定期的な開催がされていますか</li> <li>・意見交換の議事運営になっていますか</li> <li>・議事録は作成され、定期的な見直しがされていますか</li> </ul>                                                                                                                                                                     |       |     |
| 内部管理体制<br>への着目        | 経営目標の有無と共有状況                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・経営理念を踏まえた経営目標が設定されていますか</li> <li>・経営目標を元にした部門の目標が決まっていますか</li> <li>・目標の進捗管理はどのようにされていますか</li> <li>・目標を達成するための具体的な活動は何をされていますか</li> </ul>                                                                                                                          |       |     |
|                       | 人事育成のやり方、システム                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・業務を遂行するために必要な力量は明確になっていますか</li> <li>・従業員を育成し、必要な力量を持たせる仕組み(制度)にはどのようなものがありますか</li> <li>・多能化(一人でいろんな仕事ができるようにすること)への取り組みはされていますか</li> </ul>                                                                                                                        |       |     |
|                       | 社内会議の実施状況                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客の声(感謝、苦情、クレーム)を社内でも共有する機会にはどのようなものがありますか</li> <li>・その機会は、次の改善や改革に繋がっていますか</li> <li>・会議は部門の情報共有や迅速な意思決定体制になっていますか</li> <li>・課題は早期に解決できていますか。早期に解決できる仕組みはありますか</li> </ul>                                                                                         |       |     |
|                       | コンプライアンス上の問題が<br>無いか            | <ul style="list-style-type: none"> <li>・事業にとって必要な法規制にはどのようなものがございますか</li> <li>・法規制に準拠するための社内体制にはどのような体制がございますか</li> <li>・信頼性の高い弁護士等との関係を持っていますか</li> </ul>                                                                                                                                                |       |     |

## （２）事業の進め方

まず、経営者と後継者に対し、支援機関からローカルベンチマークについて簡単な説明を行い、原則２回の訪問でローカルベンチマークを活用した対話を行った（後継者が職場にいない企業は経営者のみに説明を実施）。

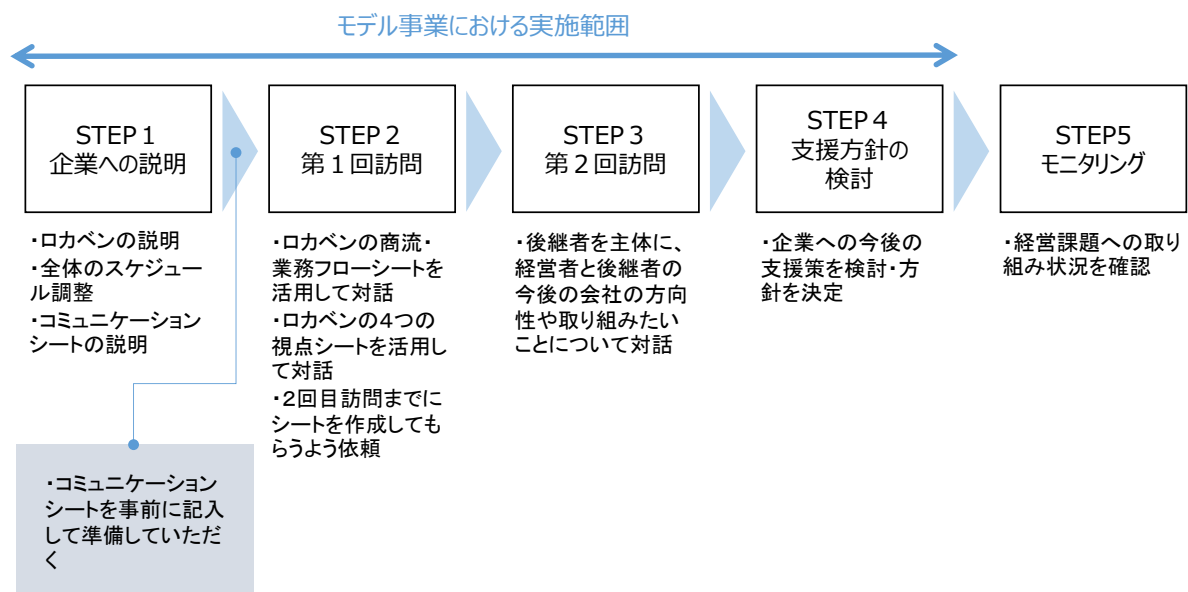
支援機関からローカルベンチマークの簡単な説明を行う際に、コミュニケーションシート（前述、図表２）を渡し、実際にローカルベンチマークを活用した対話を行う前に、経営者と後継者に事前準備を依頼した。

その事前に準備されたコミュニケーションシートを活用しながら、１回目の対話ではローカルベンチマークの「商流・業務フロー」を活用し、企業の強みや顧客提供価値を対話で引き出しつつ、「４つの視点」についても主に経営者と対話を行った。

２回目の対話では、１回目に対話を行った内容の確認と、後継者が同席している場合は後継者にフォーカスして企業の将来像や夢、目標などについて対話を行い、現経営者から受け継ぎたいものと変えていきたいものについて確認した。

それらの対話結果を基に、支援機関として、今後の取り組み方針や支援方針を決めた（図表３）。

図表３ 事業の進め方



## （３）対話までの準備と対話時の工夫

### ① コミュニケーションシートの活用

前述したように、コミュニケーションシートを事前に経営者と後継者に渡し、対話を行う前に、企業にて取り組みを依頼した。経営者と後継者がそれぞれの立場に基づき考えていることを踏まえ作成したが、このプロセスが対話の前に入ることにより、対話の場でどのようなことが話し合われるのか企業側にとってイメージを持ちやすく、対話の場でより具体的な内容について掘り下げることができる。

## ②対話の場の作り方

図表 4 ように、経営者、後継者、支援機関である商工会連合会と商工会職員、企業支援の専門家の 5 名が一堂に会する場で、対話の内容を PC で入力をしながら、その内容をプロジェクターで投影し、参加者全員がローカルベンチマークの内容について確認しながら対話を行える環境を設定した。

図表 4 実際の対話の様子



### 3. 支援機関の紹介

#### (1) 支援機関概要

##### <主体支援機関>

商 号：大阪府商工会連合会 <http://www.osaka-sci.or.jp/>

住 所：大阪市中央区本町橋 2 番 5 号 マイドームおおさか 6 階

支 援 者：上田道世経営指導員

特 徴：大阪府内 16 商工会を会員とした組織。商工会等地域企業の経営相談や事業計画作成支援等、様々な企業が抱えている課題を商工会等が掘り起し相談・支援を行っている。その中で、経営革新計画作成支援、知的資産経営報告書作成支援等、課題別支援については、商工会・商工会連合会が専門家と一緒に企業支援を行っている。商工会連合会では府内の商工会及び商工会議所経営指導員等の資質向上の為の研修を実施し、課題別研修も商工会及び商工会議所で行っている。

業 務 内 容：・創業、販路開拓、経営安定等経営相談

・若手経営者・女性経営者等育成支援

・事業継続計画(BCP)策定支援 等

##### <協力支援機関>

摂津市商工会、富田林商工会、大阪狭山市商工会、大東商工会議所、尼崎信用金庫

#### (2) 事業承継問題に対する大阪府商工会連合会の認識

普段の経営相談で現状の確認を行っている、相談者は課題と認識していないが、事業承継の話になるケースがある。事業承継に向けて、税務面の対応は進めている企業はあるが、内部の体制や事業の承継準備を進めている企業は少ない。更に税務面は税理士などからアドバイスを受けて進めるなかで、保有株を承継者に非課税枠で譲渡していることが多い。しかし、税制面を優先することにより、後継者の次の後継者、その次の後継者と代を重ねるごとに株が分散してしまい、将来的にトラブルになる可能性がある。また、既にそのようなトラブルを目の当たりにしていることもあり、税制面ではなく、事業面を優先した承継支援が必要であると考えている。

(3) 支援企業

| No | 商号                 | 業種                       | 協力支援機関   | 従業員数<br>(人) |
|----|--------------------|--------------------------|----------|-------------|
| 1  | 株式会社サナエ企画          | 訪問介護業                    | 大阪狭山市商工会 | 6           |
| 2  | 有限会社楠野製作所          | UFO キャッチャーのアーム<br>を開発・製作 | 尼崎信用金庫   | 5           |
| 3  | 株式会社パッケージ・<br>リード社 | 包装資材の製造販売及び輸<br>出        | 摂津市商工会   | 10          |
| 4  | 株式会社大晃化成           | 食品加工、雑貨加工                | 富田林商工会   | 52          |
| 5  | 小金屋食品株式会社          | 納豆製造                     | 大東商工会議所  | 4           |

#### 4. ローカルベンチマークを活用した事例

※4.1～4.3 は後継者が共に働いている企業の事例、4.4、4.5 は経営者が想定している後継者が別会社で働いている事例である。

##### 4.1 株式会社サナエ企画

社長と後継者が事業承継についての話しをするきっかけを作り、今後の事業承継に向けた検討を続けていくことに繋げた事例

###### (1) 企業概要

| 項目      | 内容                         |
|---------|----------------------------|
| 商 号     | 株式会社サナエ企画                  |
| U R L   | －                          |
| 設 立     | 2010 年 2 月 1 日             |
| 代 表 者   | 原 公 子                      |
| 従 業 員 数 | 6 名                        |
| 本 社     | 〒589-0022 大阪狭山市狭山 1-2351-1 |

###### (2) 事業内容と状況

###### ①事業内容

大阪狭山市にて、訪問介護業を営んでいる。現社長が 8 年前に設立した。後継者も設立時から共に働いており現在は、現場は社長である母親が中心、業務管理は息子が中心となり、親子 2 人 3 脚で経営を行っている。





## ②経営者と後継者の特徴と事業承継の状況

社長は息子に承継を考えている。企業として目指す方向性は同じだが、代表者が現場を重視（自らも訪問介護サービスに従事）している一方、後継者である息子は計数管理が得意で考え方が違う所が見られる。双方、お互いを認めているが、イマイチ話ができいていないので早い段階でその状態を解消しておく事が、スムーズな事業承継に繋がると思われる。

| 項 目   | 社 長                               | 後継者        |
|-------|-----------------------------------|------------|
| 年 齢   | 67 歳                              | 38 歳       |
| 勤続年数  | 設立者                               | 設立時から働いている |
| 業務内容  | 現場主義                              | 管理、事務系中心   |
| そ の 他 | 大阪狭山市の商工会理事や女性部理事も務めており、地域での人脈は広い |            |

## （３）対話により得られたこと

### ①経営者と後継者の考え方の方向性を合わせる

まずはローカルベンチマークの「商流・業務フローシート」を活用し、企業の差別化のポイントや顧客提供価値を経営者と後継者に確認した。そのうえで、「4つの視点」における「①経営者」欄を活用し、「今後のビジョンや計画など将来についての想い」を双方から聞き出した。そうすることで、会社に対するそれぞれの考え方の違いを顕在化させることができ、今後どのように解決を図っていくべきか検討するスタートラインに立つことができた。

また、そのプロセスにおいて、業務フローや商流から顧客に選ばれる会社になるための価値（顧客提供価値）の流れを整理し、経営者と後継者に確認しつつ、今後のビジョンや計画などをラフに描くことで取り組むべき課題を明確にした。

これにより、今後取り組む方向について社長と後継者の考え方のベクトルを揃えることができた。キーワードは「記録による見える化」である。社長は現場を中心に身体を動かすことが全てであり、気持ちが伝わるのが最も重要であると捉えていたが、お客様をはじめ、社外のケアマネージャーやその他の関係先との関係性を深めるためには、気持ち以外にも実施した内容等について目に見える形で「記録」を残し、理解を得ることが重要であることが認識できた。

図表 5 主な対話の手順

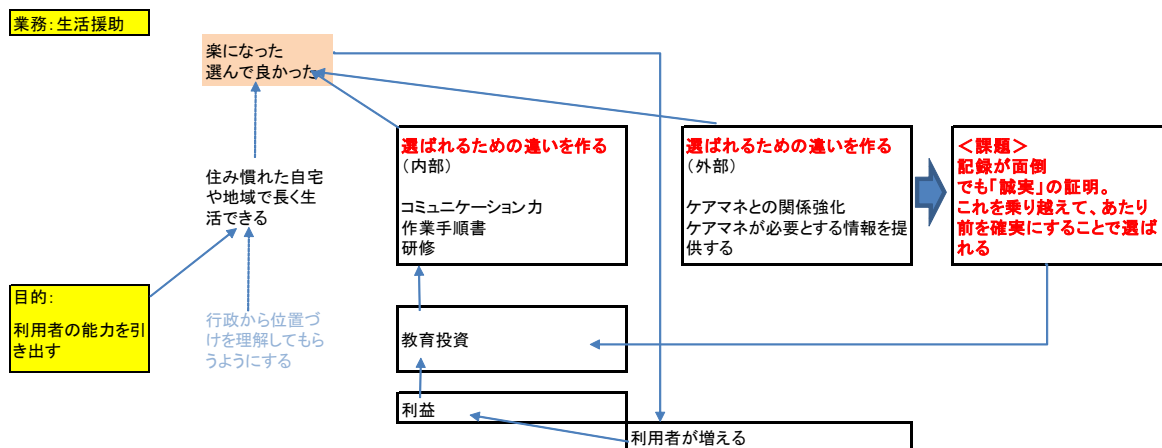
| ＜製品製造、サービス提供における業務フローと差別化ポイント＞                                                                                                                        |                                                                                                                                                                 |                                                                                           |                                                                                                      |                                                                                 |                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 業務① 新規利用者へのアセスメント                                                                                                                                     | 業務② サービス提供への計画作成                                                                                                                                                | 業務③ サービス提供及びモニタリング                                                                        | 業務④ フィードバックの改善                                                                                       | 業務⑤ フィードバックの共有                                                                  | 提供内容／顧客提供価値                                                                                                    |
| <b>■実施内容</b><br>直接、利用者等からの申し込み、または連携機関から紹介を受けた利用者に対して、サービス内容への説明及び生活状況等へのアセスメントを実施する。                                                                 | <b>■実施内容</b><br>通常業務と並行して計画作成を滞りなく行える様に、サ員の業務内容を見直す。<br>適切なサービス提供を実現させるためにも、サ員、ヘルパー教育の時間を充実し、サービス内容への質を                                                         | <b>■実施内容</b><br>日々のサービス提供を実施し、計画通りにサービス提供が実行されているか、利用者ニーズと実際のサービスが離れていないかをモニタリングを通して把握する。 | <b>■実施内容</b><br>日々のサービス提供や社内における業務内容、ヘルパーへの指導・教育の方法や仕組みに対して、出てきたフィードバックを正しく解釈し、改善する。                 | <b>■実施内容</b><br>日々の取組みから得られたフィードバックを社員間でしっかりと共有し、より良い仕組み作りにつなげるような考え、社内風土を構築する。 | <b>■製品・商品・サービスの内容</b><br>総合会社や顧客(利用者)に寄り添われることなく、適切なルールの下で適切に自分たちの力を発揮し、より良いサービス提供を実現する。<br>利用者には介護と障がいの方も含まれる |
| <b>■差別化ポイント</b><br>自社独自のアセスメントシートまたはサービス内容を記したシート(出来る事・出来ない事一覧シート)を活用し、利用者ニーズと此方の意向とを出来る限りマッチングさせて、適切なサービス提供に繋げる。<br>利用者との誤解とトラブルを防ぐためひとつの差別化、分かり易くする | <b>■差別化ポイント</b><br>適切なスムーズに計画作成できるように計画書の様式を練り直す。<br>他社が取組しがちな分野の研修等や取り組みを積極的に取り入れ、ヘルパー、社員に提供することで差別化を図る。<br>人が商品、人に投資する。コミュニケーション力、一人でも問題解決できる、考える力を高める。NLP研修。 | <b>■差別化ポイント</b><br>日々の業務において、当たり前のように実践できる姿勢や組織文化を徹底する。                                   | <b>■差別化ポイント</b><br>他社がどうかではなく、さなえ独自の方法やルール、仕組みを構築し、より良く業務が改善できる様に、目的を持つて結果ベースで捉える。<br>健康保険の範囲を正確に伝える | <b>■差別化ポイント</b><br>社員が常にフィードバックを改善・改良し、率先垂範の意識で物事を取り組むことができる組織を目指す。<br>目的、目標を持つ | <b>■どのような価値を提供しているか</b><br>能力が高まり日々の生活が向上して、自分で出来るようになる<br>自分の住まいで生活できる家族が案になる                                 |

①強みや顧客提供価値の確認

②経営者、後継者の考えの違いを顕在化

|       |                                   |                                                                   |
|-------|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| ① 経営者 | 経営理念・ビジョン                         | 「誠実」<br>住み慣れた自宅や地域で長く生活できるように、お手伝いをしたい                            |
|       | 経営哲学・考え・方針                        | 会社と共に成長し、理想の未来を実現する<br>【率先垂範】 自らが進んで手本を示し、身体と頭を動かして進捗あるのみ。        |
|       | 経営意欲                              | ※成長志向・現状維持など<br>着実、堅実な成長志向（現状維持は不可）                               |
|       | 後継者の有無<br>後継者の育成状況<br>承継のタイミング・関係 | 後継者：有り<br>後継者の育成状況：現時点で実質的に後継者が会社運営を担っている<br>承継のタイミング・関係：現代表の意向次第 |

図表 6 専門家が対話の場で経営者と後継者に示したラフスケッチ



②事業承継や今後の事業方針に関する経営者と後継者の想い

以下は、事業承継や今後の事業方針に関する経営者と後継者の想いをまとめたものである。経営者、後継者ともに事業承継はどのタイミングでも良いと思っているが、経営者は事業承継後の自分の立ち位置について不安を感じており、まだ現場で仕事を続けたい意向である。一方、後継者は経営者と共に働いている間に経営理念や評価制度などを整備する必要があると考えているものの、なかなか経営者が経営管理面の話に積極的に対応してもらえない状況が明らかとなった。

|          | 項 目           | 社 長                                                                    | 後継者                                                                   |
|----------|---------------|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| 事業承継について | 事業承継時期        | 経営者としてはすぐにでも承継していいと思っているが、まだ<br><b>仕事は続けたい意向である。</b>                   | 社長の意向次第でいつでもよいと思っている。                                                 |
|          | 事業承継に関する不安    | <b>承継後の自分の立ち位置</b>                                                     | <b>当社のボトルネックは、自分と社長との意識の相違。</b> また、その差を埋めるためのアプローチを自分がまだ見出すことができていない。 |
|          | 事業承継における準備    | 事業を引き継ぐ手順や計画書は特に作っていない。                                                | 経営理念、経営目標や評価制度等、 <b>社長に相談できず、独自で作り始めていた。</b>                          |
|          | 事業承継における姿勢    | 今まで現場の仕事ばかりをしてきたので、 <b>後継者から今後について話す機会を持ちかけられてもとっつきにくく、出来る限り避けてきた。</b> | <b>社長と話合いの機会を設けたい</b>                                                 |
| 今後の事業方針  | 経営理念・コンセプト    | 「誠実」<br>お客様が住み慣れた自宅や地域で長く生活できるように、お手伝いをしていきたい。                         | 「会社とは、理想の未来へと繋がる自己実現の場であれ。仕事と共に成長し、理想の自分への変化を楽しもう。」                   |
|          | 経営目標          | 一番重要なのは、「誠実」でいること。真心を込めることで通じるものがあり、それが当社に最終的には還ってくると思っている。            | いつかではなく、1・3・5年後と具体的なものを明確に示したい。                                       |
|          | 経営理念や目標構築について | 後継者に任せている                                                              | 経営理念の構築については早急に進めるべき事案であると考えており、経営理念及び経営理念に基づいた経営目標を後継者独              |

|  |  |  |                                                            |
|--|--|--|------------------------------------------------------------|
|  |  |  | <p>自で作成中。ただし、せっかく今は社長が元気で一緒に働いているのだから、一緒に取り組みたいと思っている。</p> |
|--|--|--|------------------------------------------------------------|

#### （４）対話による変化と今後の取り組み

##### ①企業

ローカルベンチマークを活用することで、社長と後継者はもちろん、その場に同席した支援機関や専門家の中で、両者の想いを把握・理解することができた。

なによりもローカルベンチマークにより社長と後継者両者の想いを引き出すことで、社長の想いに変化があった。社長は後継者の想いや努力を知り、今まで逃げてきた経営に関する事項についても逃げずに取り組んで行く決心をした。今後は、後継者がある程度の裁量権を持ちつつも社長と話し合い、短期目標・中長期目標を明確に示し、会社運営の方向性を整えていく。また、その目標に沿った形で、現状の業務を改善するためのマニュアル（チェックリスト形式等）を作成し、日々の業務を適切な形に修正していき、スムーズに事業承継ができるよう準備を進める。

##### ②－１ 大阪府狭山市商工会

事業承継に向けた大きな方向性としての意思確認が出来たので、今後は双方が持つ良い所を事業所にフィードバックしていけるように側面的にフォローをしていく。また、当事業所の会計・税務部門を受け持つ顧問税理士との連携を密にし、スムーズな承継が図れるように支援していく意向である。

社長については、事業関係でのネットワークはもちろんの事、地域での人脈も活かしながら、代表職を譲っても事業（外向きな業務）に貢献し、バックアップ的な役割を担っていけるようにアドバイスを行う。

後継者については、既に自身の特性を活かし、事務面等での業務改善に向けた取り組みを行っている。そういった取り組みに活かしていけるセミナー等についての情報提供を積極的に行い、自らの人脈も構築していけるようにフォローをして行きたいと考えている。

##### ②－２ 大阪府商工会連合会

事業承継に係る専門知識が必要となる場面においては、大阪府商工会連合会をはじめとした各種支援機関の力を借り連携を密にし、スムーズな承継が図れるように支援して行く。

## （５）対話を終えての企業・支援機関・専門家の声

### ①企業（後継者）からの声

今まで、社長と２人で話をするとうすぐ喧嘩になっていました。またこういう話をしようとするとう社長が逃げてしまっていました。せっかく社長は元気で一緒に働いているのだから、一緒に取り組みたいと思っています。取り組まなかった３年後と取り組んだ３年後では絶対に違うと思っています。それは分かっているのですが、その過程で心が折れてしまっていました。だからこういう機会をいただけたこと、また専門家からご紹介いただいた同業他社の取り組みは大変参考になりました。

### ②支援機関からの声

普段の経営相談は、相談者がご自身の課題について相談されることが多いですが、その場で行ったアドバイスが活かされているかは次回相談にならないと不明なところがあります。ローカルベンチマークは関係者が一堂に介し、一緒に作成しながら進んでいくので相談者・支援者共に理解しながら進めて行けるところが良いところだと思います。また、必要な協議はその場で行えるメリットもあります。

今回のサナエ企画さんは、経営者・後継者共にそれぞれの強みを知り、思いあっていました。が、事業承継についての協議がされていませんでした。我々第３者が同席した事で今後の方針について協議が進んだ事が良かったと考えています。

### ③専門家からの声（森下勉氏）

事業承継におけるポイントは、「事業の見える化」にある。ローカルベンチマークという共有できるツールを使ってお互いの考えを整理・比較することで「事業の見える化」が実現する。

事業を継承する側も承継される側もお互い仕事に掛ける思いは同じである場合が多い。違いは視点の違いである。その視点の違いを明らかにすることで、お互いの「誤解」と「錯覚」と「勘違い」を無くすことができる。

ローカルベンチマークの肝のひとつは、業務プロセスにおける知的資産の見える化や業務プロセスの合格レベルの共有化、顧客提供価値の共有が可能になることである。

ローカルベンチマークの項目をヒアリングした内容をそのまま書き込んだだけでは、意味がない。

業務プロセスの差別化は、その根源まで洗い出すことである。そして、顧客提供価値も単に製品やサービスという形ではなく、更にその先に何があるか「顧客の明日」は何かを共有することである。

今回のサナエ企画の場合は、経営者と後継者の意見の違いを、顧客提供価値をキーにして画面に映し整理したことでお互いの方向性を揃えることができた。共有できる画面に映して「事業の見える化」ができたことで今後の方向性も明確になったのである。

## 4.2 有限会社楠野製作所

社長と専務（後継者）の間に入り、コミュニケーションを促進していく事例

### （１）企業概要

| 項目      | 内容                                                      |
|---------|---------------------------------------------------------|
| 商 号     | 有限会社楠野製作所                                               |
| U R L   | <a href="http://prizegame.jp/">http://prizegame.jp/</a> |
| 創 業     | 1968 年 6 月                                              |
| 代 表 者   | 楠野博美                                                    |
| 従 業 員 数 | 5 名                                                     |
| 本 社     | 〒559-0025 大阪市住之江区平林南 2-10-41                            |



### （２）事業内容・状況

#### ①事業内容

「お客様の”にぎわい”を応援する。」をコンセプトに誰もが楽しめて笑顔になれるゲーム機の開発を行っている。代表的なゲーム機はプライズゲーム機であり、全ての製品に楠野製作所の魅力や知恵が詰まっている。今年で会社を創設してから 50 年。今まで、社長が新商品の開発をリードしてきたが、今後専務（後継者）である息子に事業を承継していく意向である。

## ②対話参加者

社長は息子である専務（後継者）に承継を考えている。

| 項 目  | 社 長      | 後継者                   | 顧問                                                        |
|------|----------|-----------------------|-----------------------------------------------------------|
| 年 齢  | 65 歳     | 39 歳                  | 68 歳                                                      |
| 属 性  | 2 代目     | 3 代目<br>専務になってから 10 年 | 2 年                                                       |
| 業務内容 | 開発、ものづくり | 営業、改良、経理や価格設定等の業務全般   | もともと大手企業で働いており当業界の知識・経験保有。数字に強く、マーケット知識支援等幅広いアドバイスを行っている。 |

## （３）対話により得られたこと

事前に、社長（経営者）と専務（後継者）にてコミュニケーションシートを全て入力されている状態から対話をスタートした。

1 回目の対話では、事前に記載いただいたコミュニケーションシートを元に、当社の現在の事業を中心に社長からお話をいただき、ローカルベンチマークの「商流・業務フロー」シートを活用しながら、当社の業務内容や差別化ポイントの洗い出しを行った。

図表 7 ローカルベンチマーク（商流・業務フロー）

<製品製造、サービス提供における業務フローと差別化ポイント>

| 業務① 発想                                                                                                             | 業務② 事前試作                                               | 業務③ 第二試作                                                          | 業務④ 生産                                       | 業務⑤ 販売                                                         | 提供内容／顧客提供価値                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| <b>■実施内容</b><br>タネはない。<br>緑日の思い出がノウハウ、メカロ技術に応用する<br>（緑日：人が集まる、音で楽しむ、横で見ても楽しめる）<br>初心をものに出来る、入りやすく新しい機械に手をだしてもらえように | <b>■実施内容</b><br>図面、段ボールを使って可用性の検討<br>3Dによる試作           | <b>■実施内容</b><br>嵌合性など実機で試す<br>2次製品を作る<br>ロケテストの実施と評価を得る<br>妥当性の評価 | <b>■実施内容</b><br>組立を外部委託                      | <b>■実施内容</b><br>一社だけから販路を広げている<br>人と人と繋げる方法を行っている<br>諦めずに押していく | <b>■製品・商品・サービスの内容</b><br>息長く継続して楽しめる機械                   |
| <b>■差別化ポイント</b><br>常に考える、ヒラメキのあるメカロ技術を知っている経営陣<br>自由な発想                                                            | <b>■差別化ポイント</b><br>思いを実現できるよう判断・評価する<br>社内、外部の意見・情報の収集 | <b>■差別化ポイント</b><br>実機でロケテストで意見を吸い上げられる。<br>使いやすく分かり易い単文で説明できる機械   | <b>■差別化ポイント</b><br>大手の協力会社なので、安心して製作できる能力がある | <b>■差別化ポイント</b><br>分かり易く説明書を付けて説明<br>一緒に活動しながら販売               | <b>■どのような価値を提供しているか</b><br>利用者が楽しめる<br>ゲームセンターの継続的な利益がでる |

2 回目の訪問では、将来にフォーカスし、今後のビジョンや事業承継について、社長・専務（後継者）・顧問が一堂に会する場で、それぞれの想いを聞き出した。

## ①お互いに対する想いの把握

### <社長が専務（後継者）に感じていること>

- ・長けているところは、堂々としているところ。大変なときも動じているところを見ないので、たくましいと思っている。その大らかさが仕事に生きてくるかわからない。
- ・社員とうまく連携し、指示を出すことができる。ただ、今は普通。誰でもできる。
- ・技術面では、互いに同じ仕事はしていないので、テレビ（監視カメラ）を通じてみているだけであるが、未経験の仕事の習得が早かったと思っている。
- ・もともと専務（後継者）は芸術の道を進みたかったところ腰掛けで当社に入ったのがスタートであり、その姿勢は甘いと思っている。
- ・40才でこの業界にいるのはさほどのことではない。これからの頑張り次第であると思う。
- ・メカトロで残ってきた会社が、最近専務（後継者）がデジタル（アプリ）事業をやりはじめた。未だによくわからない。当社の強みに特化したほうがよいと思っている。

### <専務（後継者）が社長に感じていること>

- ・開発はすべて社長が行っている。社長がすべて決めることがきれいに収まるので口は一切出していない。また、専務（後継者）やその他の人が提案しても通らないことはわかっている。
- ・社長がいなくなってしまった場合は皆で決めていきたい。今も、社長の手が入ってない機械は皆で相談してやっている。少しでも社長の手が入っていれば、皆で決められなくなる。今は社長主導であり社長は自分でないといけないと思っているようだが、皆でできないわけではないと思っている。

### <顧問が社長と専務（後継者）に感じていること>

- ・開発は、ものづくりを昔からやってきた社長の意識が強い。専務（後継者）が意見を言おうとすると開口一番「黙れ」になってしまう。
- ・しかし、最近専務（後継者）は変わってきていて、自分の意見をぶつけるようになってきた。
- ・社長には「聞く耳を持つように」、専務（後継者）には「諦めるな」と伝えている。

## ②事業承継や今後の事業方針に関する各関係者の想い

### <社長>

- ・自分の時代に開発はしておきたいと思っている。それには大体あと10年位かかるのではないかな。
- ・将来目標は「売れるメーカー」。自社で製造したものを自社販売は出来るようになっていないといけないと思っている。
- ・規模は自分が先代から継いだ時と比較して約20倍位に現時点でなっているが、自分が辞める時までには更に2~4倍にしたい。そのためにいい取引先を見つけないが、業界の大手企業とも協力関係は築かないといけないと思っている。なぜなら、大手と協力関係が築けていると、コピー品が出にくいというメリットがあるからである。

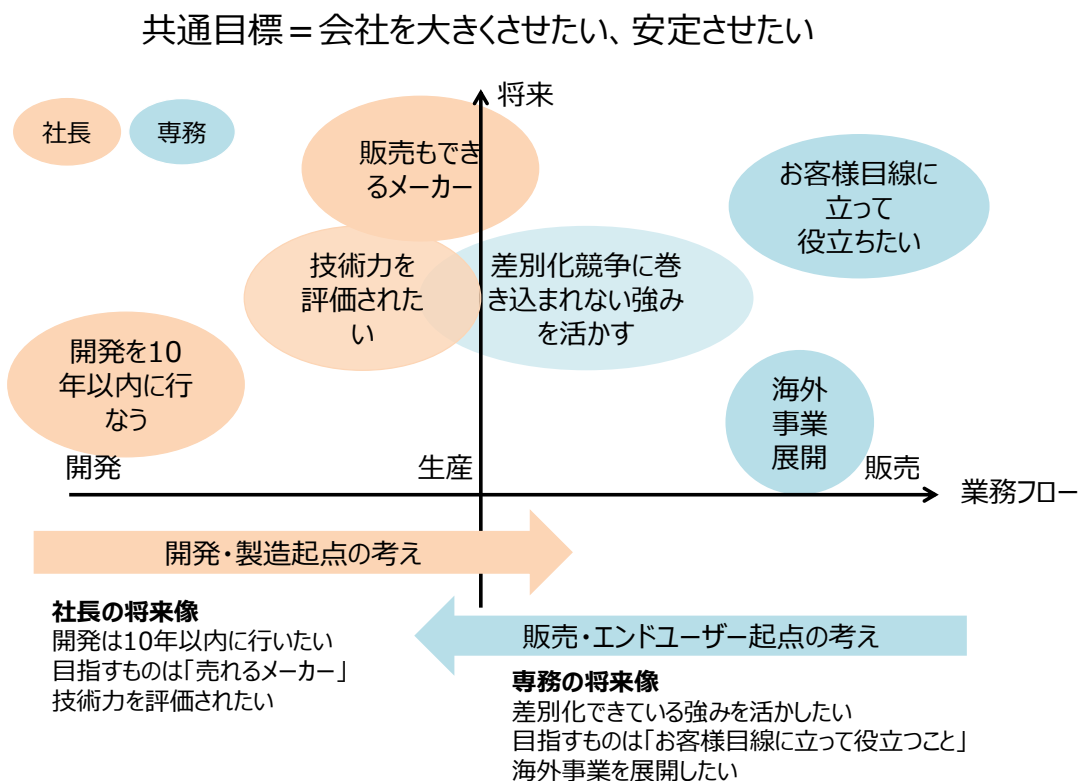


- ・将来的に株式会社にすることも考えている。やはり有限会社だと中小企業というイメージが先行し技術力も下に見られることがある。

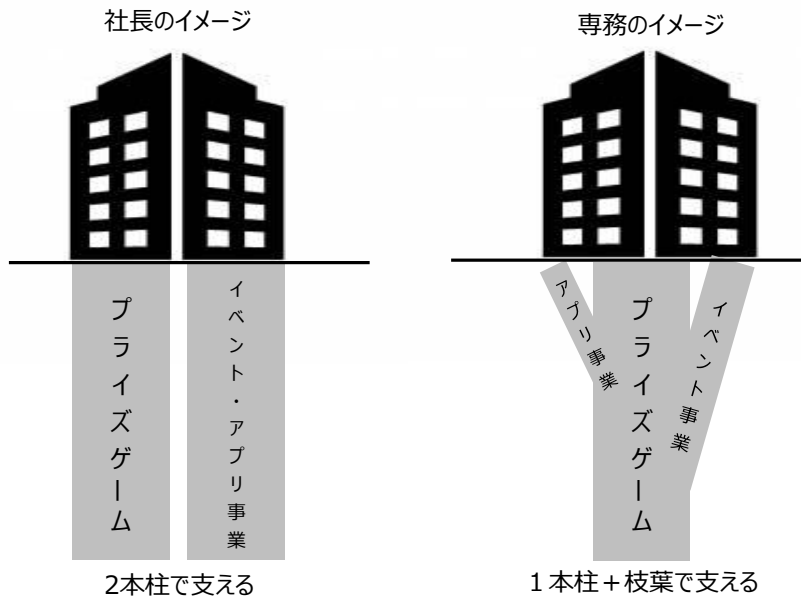
#### <専務（後継者）>

- ・当社の強みは、他社とは違う路線をもっていることであると思う。UF0 キャッチャーの差別化は難しく、現在はアームの部分が増加化してきている。しかし、UF0 キャッチャーではないプライズゲームを展開している当社は差別化競争に巻き込まれないため、強いと考えている。ツイッターとかエンドユーザーの声を拾ってみても、人気はUF0 キャッチャーとその他のゲームで2分している。そのため、根幹はプライズゲームであるのでそこは絶やすことはできないが枝葉は作っていききたい。現在、そのためにイベントやアプリ事業を始めている。最終的に、「お客様目線にたって役に立っていく」ということが目標。
- ・プライズゲームも今後は、拡販を強化していかないといけない。販売店が商売しやすいように後押ししてあげることが必要であり、また、販売店から出来る限りエンドユーザーの声を拾うようにしていきたい。
- ・直近は海外事業を強化したい（中国、韓国）。国内は10年前と比較するとゲームセンター数が半減している。
- ・具体的な規模の額にイメージはないけれど、会社を大きくはしていきたいと思っている。

図表 8 将来イメージ



図表 9 イベントやアプリ事業における双方の考え



#### （４）対話による変化と今後の取り組み

##### ①企業

専務（後継者）において、今後会社の安定のために本業を活かした枝葉事業（イベントとアプリのレンタル事業）を構築していく。イベントとアプリのレンタル事業を合わせた現在の売上は、年間 2,000 万円程度である。利益率をみるとイベントはアプリのレンタルと比較して低いが、イベントを行うことでアプリのレンタルにつながることもあるので、イベントは継続して取り組んでいく意向である。現段階では構想が先行しているため、構想だけでなくしっかりビジネス化していくことに注力していく。

これに対して社長は、仕組みが増えたと内部が複雑化していき、社員もマルチタスクをこなしていけないといけなくなるので、今のままでは本業の弱体化につながると懸念をもっている。

そこで、まずは社長に認めてもらうため、イベントとアプリのレンタル事業について、専務（後継者）はしっかり数字等目に見えるものとしてペーパーにまとめ、社長に報告していくこととした。それを機に、顧問も間に入りコミュニケーションの活性化に努めていく。

##### ②－1 尼崎信用金庫

本日専務（後継者）が話されたイベント事業の取り組みについては、今後詳細な構想をお聞きして、サポートしていきたい。また、社長と専務（後継者）で 10 年後のビジョンをしっかりと話し合っていてほしいことを伝えた。逆引きをして承継の計画を立てていくことが重要であるので、まずは承継時期について目安でもよいので決定しておくことを提案した。

また、販路開拓・事業承継支援の一環として独立行政法人中小企業基盤整備機構が運営するマ

ッティングサイト「J-GoodTech<sup>2</sup> (ジェグテック)」及び税制改正概要セミナー（事業承継税制改正）を紹介、将来の事業承継に備え、社長が税制改正概要セミナーに参加頂くことになった。

## ②－２ 大阪府商工会連合会

社長に、「親としてではなく、他人に対して」と同じような態度を専務（後継者）に対して取ってもらうようお願いをした。また、２人だけで会話をするのが難しいのであれば、第３者を含めて対話をしていくことを推奨した。考えている会社の将来像は同じであるので、手法についてのコミュニケーションが必要である。顧問と３者で協議し社内全体で取り組んで行けるような体制を整えて行くための支援を尼崎信用金庫さんと一緒に行っていく。

## （５）対話を終えての企業・支援機関・専門家の声

### ①企業からの声

- ・社長：コミュニケーションシートの事前記載はISOに似ていたので出来たが、他の企業さんからすると難しいのではないかと思った。辞書やネットで調べないとわかりにくい言葉がある。ただ、コミュニケーションシートを記載するときに「考える」ということに意味があると思う。  
現在、必要な時以外は殆ど専務（後継者）とは口を聞いていない状態である。事業承継ではこんな将来のことも話さないといけないのだと思った。
- ・専務：現状を考えると今が踏ん張り時なので、やれることはやる、検討すべきことは検討する、話し合うべきことは話し合うという感じで、思ったことを前面に押し出して進めていければと思います。
- ・顧問：今回はこのような場を設けられて良かった。社長と後継者のコミュニケーションが良いとは言えないが、今まで間に入って言ってくれる人はいなかった。今後この機会をきっかけに２人が将来について話していく場が増えていくとよい。

### ②支援機関（大阪府商工会連合会）からの声

従来から、同社は尼崎信用金庫さんの支援先であり、尼崎信用金庫住之江支店がバックアップしている。今回のローカルベンチマークについては、尼崎信用金庫さんの事業支援部からの直接支援で実現したもので、尼崎信用金庫住之江支店と事業支援部との連携も良好であり、今後も同様な支援が見込まれる。当連合会は事業体制強化のための計画作成支援、体制整備等の支援について、尼崎信用金庫さんと一緒に行っていく。

### ③支援機関（尼崎信用金庫）からの声

当金庫は企業のライフステージに応じたコンサルティング活動を外部支援機関と連携して実施しており、地域の企業を積極的にサポートしています。

---

<sup>2</sup> <https://jgoodtech.jp/pub/>

事業承継にあたっては、ヒト（後継者）の承継、資産（自社株式や事業用資産等）の承継、知的資産（目に見えにくい経営資源…経営理念、営業秘密、特許・ノウハウ、ネットワーク等）の承継を行う必要があります。

当社は専務を「後継者」として社内外で周知を行っています。専務（後継者）は主に営業面を担っておられますが、当社の事業にとって生命線ともいえる独自性の高いプライズゲームの開発については社長が全て行うなど、社長への依存度が高いのが現状です。

今回、社長及び専務（後継者）自身がローカルベンチマークの作成を通じ、自社の知的資産を再認識して頂く事ができましたので、今後は知的資産も含め、後継者である専務（後継者）に円滑に承継していくことが課題となります。また当社の製品は、独自性の高い製品であるが故に模倣品が出回りやすいということが課題となっているため、知財総合支援窓口と連携し特許・意匠・商標取得等知財戦略策定支援を実施しており、今後も支援を継続していきます。

引続き、社長及び専務（後継者）とのコミュニケーションを継続し、事業の状況を随時確認した上で、金融面のみならず事業面における支援についても長期的に実施していきたいと考えています。

#### ④専門家からの声（森下勉氏）

事業承継が親子の関係の場合、親が子に「任せる決意」が出来るかどうか keywords になる。親はいつまでも自分は元気で、あと何十年でも社長として頑張りが続けられると思っている。自分が創り育てた会社 to 思いがある。また、子どもに対しても、第三者的に見ることはできず、いつまでも子どもであると思っている。この事が事業にとってリスクになっていることを社長自身が知ることが必要である。

いままで社長が後継者に対し、事業承継について正面から話をした事は無かったようだ。第三者がローカルベンチマークを使って思いの共有の場を設ける意義は大きいと考えている。

### 4.3 株式会社パッケージ・リード社

経営者と後継者それぞれ別に対話を行い、認識差を把握し、支援策を決めた事例

#### (1) 企業概要

| 項目      | 内容                                                                                |
|---------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| 商 号     | 株式会社パッケージ・リード社                                                                    |
| U R L   | <a href="http://www.packagelead-plc.co.jp/">http://www.packagelead-plc.co.jp/</a> |
| 設 立     | 1996 年 2 月 29 日                                                                   |
| 代 表 者   | 橋本 省造                                                                             |
| 従 業 員 数 | 10 名                                                                              |
| 本 社     | 〒566-0052 大阪府摂津市鳥飼本町 2-2-37                                                       |

#### (2) 事業内容・状況



##### ①事業内容

アンプル・チューブ等用の紙製波型容器であるロンドのメーカーであり、マルチタイプを含む多種多様なロンドの製造及び販売、アンプル・バイアル・チューブ・シリンジなどの包装システムの製造、販売を行っている。また、主に医薬品メーカーを対象として「加工用原紙・各種包装資材」を販売している。

ロンドは「紙」を材料とした包装容器であり、環境保全・リサイクルの問題が重要視されている今、医薬品包装において安全面のみならず環境問題にも対応していると評価されている。

また、医薬品メーカーとの長年の取引を通じて蓄積されたノウハウをもとに、品質管理工程の最適化に取り組み続けている。そしてソフト・ハード両面から、より良い品質保証を実現するために構築された責任製造体制のもとで製造している。

##### ②経営者と後継者の状況

創業者である社長。社長の長男である専務（後継者）、次男も共に働いている。

### (3) 対話により得られたこと

#### ■ 1 回目の対話

1 回目の対話では、経営者と 1 年前に入社した次男に対応していただいた。主に経営者と対話を進め、ローカルベンチマークの「商流・業務フローシート」を活用し、企業の差別化のポイントや顧客提供価値を確認した。

#### ① 社長が考える会社の強み・顧客提供価値

- ・当社は医療分野に属しているということもあり、医薬品メーカーの品質の高い基準に対応するため、特に製造、検査、出荷においては取り組み事項が多く、差別化の要因にもつながっている。
- ・東京の会社から大阪事業を買い取って独立。現社長が創業者。ロンドマルチタイプの生産出来る機械を保有しているのは当社と東京の 1 社のみであり、地域によって 2 社で住み分けができている。
- ・顧客提供価値は品質や納期等、お客様の要求に応えている。昔は極めて稀に不良品が発生したら監査に来ていたが、今は定期監査が主。監査のフィードバックも改善要求というより、こうしたらもっと良くなるという改善提案。後継者が入るまでの時期は、改善要求があった。
- ・得意先から選ばれている理由としては「納期・品質」、「ロンドを取り扱う企業自体が希少であること」、「メーカーの工程通りに生産ができること」があげられる。

図表 10 業務フローから見えてくる強みや顧客提供価値



## ②弱み

(次男が認識している弱み)

- ・長いこと社長がやってきた「管理体制」が弱みだと思っている。自分は単なる従業員だが、社長・専務（後継者）の存在が大きすぎるので、リスクヘッジの面でもそこに頼りすぎない体制、もし何かあったときにカバーできる体制を作っていく必要が有ると思う。
- ・営業も昔からトップセールスでやってきたので、従業員も指示をもらって動く体制。
- ・CSR でも言っているが、1人で二つ三つの作業ができる体制を作り、欠勤などのリスクヘッジをとりたい。
- ・新しい人材、次の人材を育成したい、教育体制を確立したい。

(経営者)

- ・今がいい形だと思うが、現場の作業を体得するにも時間がかかる。機械の操作だけであれば1～2年でできるが、任せられる様になるのは5年かかる。

## ③経営者の事業承継に対する考え

- ・62才になって、今は「専務（後継者）に任せる」に徹している。ただ、少し自分の考えと専務（後継者）の行動がずれており、自分が「おいおい、それは違うだろ」と思っている時は、専務（後継者）も気付いているようである。金融機関の面談も専務（後継者）が対応している。
- ・専務（後継者）は高校時からアルバイトをさせていた。大学卒業後すぐに勤務。次男は関わることはないと思っていたが、大学卒業後別会社に勤務、昨年11月に入社。別会社で働いていたからこそその目線があると思っている。

## ■2回目の対話

2回目の対話では専務（後継者）だけ参加していただき、1回目の対話結果を基に、認識の祖語や将来ビジョンについて重点的に対話を行った。

## ④専務（後継者）の事業承継に対する考え

- ・社長・次男との対話で作成されたローカルベンチマークの内容の中で大きく認識に差は無い。
- ・父親である現経営者からしっかりと引き継がなければならないと考えていることは、お客様との関係の持ち方。近年特にお客様との関係性がドライになりつつある時代に、それでもいい意味での人間関係を築いている。お金とか接待とかという意味ではなく、いい意味での個人間の信頼を構築している。「本当は利益だけを考えれば厳しい提案だが、あの担当者さんがいうのだったら頑張ろう」と社内で言えるような会社であり続けたいと思っている。
- ・漠然としてしまうかもしれないが、我々のような規模の企業で少し前の世代になると、これまでワンマン経営が多く、経営者のカラーがでて面白い会社もあった。そういったものも必要だと思うが、そういったことよりも、結果として会社が集まった従業員がどういった会社にしたかを考えていく必要があると感じている。会社は株主のものかもしれないが、我々のような

会社であれば株主も数人しかいない。ゆくゆくは終身雇用が確実にできる会社を目指したい。退職金を上乗せするとか、福利厚生を充実させるといったように会社側から色々と提供することは可能かもしれないが、それが働いている人の幸せや働き続ける理由につながるかどうかはわからない。このため、本当は何が欲しいのか、どうなりたいのかということを会社側からだけいうのではなく、従業員からも発信でき、それを取り入れていけるような会社にしたい。

- ・また、広げて考えると、地元という視点がある。もちろん、利益を出すことが重要であり、それがある程度は実現できているという前提であるが、地域とともに何ができるかといったことも視野に入れて経営をしていきたい。

#### （４）対話による変化と今後の取り組み

本事業では、１回目（現経営者と対話）と２回目（後継者と対話）に分けてそれぞれ対話を行った。対話を通じて、現経営者と後継者である専務（後継者）の間で、本業における強みや顧客提供価値、弱みについての認識に、さほど齟齬はないことが分かった。これは長年ともに経営を行い、経営会議などでも意見交換を行っているためであると思われる。

専務（後継者）は既に金融機関対応等の部分で前面に立っており、様々な業務を実質的に管理している状況であるが、当社とは別に、別会社をたてて海外事業なども手掛けており、当社の経営に集中できる状況ではない。

親子間のコミュニケーションの間を取り持つ第３社のサポートを受け、事業承継を進めつつ、専務（後継者）が現状抱えている仕事についても、引き継ぐ先を決めていくことが肝要と思われる。

図表 11 １回目（経営者）と２回目（後継者）の対話で得られた現状認識と将来目標

| 現<br>状<br>認<br>識 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・GMP基準に準拠するので品質管理が重要だが、古い機械なので歩留まりが芳しくない</li> <li>・仕事があれば利益はできるので営業面の強化</li> <li>・医薬品メーカーの合併があり、業績が不安定になる</li> </ul> <p>・これまで医者や看護師など、病院で使用するユーザーの使いやすさを意識して製品づくりを行ってきたが、今後は代替品などの脅威もあるため、製薬メーカーにとって使いやすいものかどうかを追及していく必要がある。</p> <p>・ロンドレーションの現在の活用方法だけでなく、多様な用途を考えて販路開拓に力を入れる。</p> <p>・当社の事業範囲外で医薬品メーカーからの相談を受けることがあり、その課題解決を別会社をたてて行っている。主に海外展開についての話が多いが、最近では海外から日本に進出するときの相談を受けることもある。</p> <p>・無理に業態を広げるのではなく、お客様から求められる方向に対応していった結果として、新たな事業となっていればと思う。</p> <p>・今の技術は昔の人が携帯電話や新幹線を見てもようなレベルではなくなっていると思う。技術開発やお金儲けだけではなく、自分たちの存在価値を作るのがひとつのイノベーションであると考えている。</p> | 将<br>来<br>目<br>標 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・営業を強化し、利益の体質にする</li> <li>・新しい設備の導入や代替工場を設け、多能工化により生産性の向上を図る</li> <li>・ワンマン経営の会社が多かったが、個性も残しながら、集まった従業員が考えても良い。</li> <li>・CSR、地元が求められているものを取り入れて考える。会社は従業員や地域への貢献</li> <li>・安心して働ける環境や終身雇用や地域への貢献</li> </ul> |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

※黒字部分は１回目の対話、赤字部分は２回目の対話



## （５）対話を終えての企業・支援機関・専門家の声

### ①支援機関（大阪府商工会連合会）からの声

事業承継に向けた取り組み等が必要となる場面においては、大阪府商工会連合会をはじめとした各種支援機関の力を借りスムーズな承継が図れるように支援して行く。

### ②支援機関（摂津商工会）からの声

医療機器関係の企業マッチングや取引先紹介、事業計画作成支援については今後も引き続き支援を行っていく。事業承継方針についての意思が確認出来たので、事業承継に有益なセミナーや人材育成等に必要な相談会等については優先的に案内する。加えて、地域の人脈づくり等について活かしていけるようにアドバイスを行う。

### ③専門家からの声（森下勉氏）

ローカルベンチマークに整理された社長の意見があるので、それに基づき後継者の考えを確認したところ、社長の思いや考え方を引き継いでいる事が理解出来た。

もし、何もなければ社長の考えと後継者の考えの違いが不明のまま、誤解と錯覚と勘違いによって円滑な事業承継ができないと思われる。

ローカルベンチマークという共有できるツールがあつてはじめてお互いの考えの整理ができ、違いも明確になる。

また、後継者が今後どのような会社になりたいかも明確になり、サポートとして何が必要なのかも明確になったことで、支援機関の的確な支援が可能になる。

今回の場合、将来実現したいテーマとそれを実現するために必要な資産や指標を整理できる帳票を示すことができた。

## 4.4 株式会社大晃化成

### (1) 企業概要

| 項目      | 内容                                                                          |
|---------|-----------------------------------------------------------------------------|
| 商 号     | 株式会社大晃化成                                                                    |
| U R L   | <a href="http://www.daikou-kasei.co.jp/">http://www.daikou-kasei.co.jp/</a> |
| 設 立     | 1960 年 4 月                                                                  |
| 代 表 者   | 丹羽 次郎                                                                       |
| 従 業 員 数 | 52 名                                                                        |
| 本 社     | 〒545-0021 大阪府大阪市阿倍野区阪南町 2 丁目 19 番 8 号                                       |
| 富田林工場   | 〒584-0022 大阪府富田林市中野町東 2 丁目 5 番 58 号                                         |

### (2) 事業内容・状況



#### ①事業内容

当社は、昭和 35 年に設立して以来、粉末ジュースや食品添加物のメーカーとして営業している。従前は粉末の混合やパック包装を行ってきたが、競合企業が多く、それだけでは競争に勝つことが難しいため、原料の搬入、調合、包装、計量、混合、検査、仕上包装、出荷という工程を一括して 請け負える設備を整え、それぞれの現場を独立させて衛生面を改善するなど、差別化を図ることでメーカーからの受注を獲得している。

食品加工において一貫生産体制を構築した事で、雑貨等の加工も手掛け売上の 2 本柱となっている。経営革新事業計画承認回数 3 回、ものづくり補助金採択実績もあり、今年 7 月には経営力向上計画の認定も受けている。

## ②経営者と後継者の状況

現社長は 63 才である。もともと 60 才で息子に事業承継をし、引退することを考えていたが、3 年過ぎた現在でも後継者である息子は別会社で勤務をしている状況である。

息子からは「いつかは戻ることを考えるから」と言われているが、それまで元気でいられるかわからないので早く承継を行いたいと社長は考えている。ただし、息子が現在働いている別会社の社長からは「息子は良く頑張っている」とも言われており、社長を悩ませている。今回はローカルベンチマークを用いて、息子が戻ってきた時によりスムーズに事業承継ができることを目的に、現在の会社の内部状況を把握・整理を行った。

## (3) 対話により得られたこと

### ①社長が承継に向けて進めていること

社長は将来を見据えて、「人」と「設備」に投資を行い、より楽でスムーズに事業承継ができるよう下記のような具体的な準備を進めている。

- ・社長の将来目標は「社員が楽になること」であり、そのために自動化も進めている。
- ・可能な範囲で生産工程の機械化を進めていくことは、今後の人材不足を見据えた時にのちに困ることがないようにする意図もある。更に事業承継を楽にするための準備でもある。
- ・設備に投資し、工場や設備が綺麗になると従業員の気持ちは変わることがわかった。次は、後の事を考えて「自分たちが楽できる」設備を導入していきたいと考えている。そうすることで、新しい人も入ってくるようになり、好循環を生むことができる。
- ・人材の定着・確保を目的に昨年の 12 月から退職金制度の運用も始めた。
- ・昔は一方通行で決定していたが、今は従業員に意見を聞くようにしている。必ず、従業員が関心を持つものに設備投資するようにしている。

図表 12 組織と仕事の仕組みを常に整えることで承継準備を実施

|       |                                                 |                                                                                                                          |                 |                                                               |                                                                                                                      |
|-------|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ① 経営者 | 経営理念・ビジョン<br>経営哲学・考え・方針等                        | 日々の戦略と経営革新計画に落とし、将来ビジョンを構築している。<br>売上ではなく利益を優先させる<br>そのための設備と人材を整える<br>余分な機械類は持たず廃棄させる<br>社長の先を見る目と決断力が企業を継続させる推進力になっている | ③ 企業を取り巻く環境・関係者 | 市場動向・規模・シェアの把握<br>競合他社との比較                                    | 市場マーケットの売り上げは伸びている<br>重点得意先である新田ゼラチン、アースの売り上げが伸びている。<br>返品も少ない                                                       |
|       | 経営意欲<br>※成長志向・現状維持など                            | 売上を優先せず、利益を優先させ事業の構築を継続して進める                                                                                             |                 | 顧客リポート率・新規開拓率<br>主な取引先企業の推移<br>顧客からのフィードバックの有無                | 既存の得意先が増産依頼が多く、生産体制の構築が急務<br>得意先は集約させ、生産効率をあげる。                                                                      |
|       | 後継者の有無<br>後継者の育成状況<br>承継のタイミング・関係               | 古いものは廃棄して体制を整えることで、あとの人材が承継し易くする<br>後継者が海外経験があり、事業承継をした後も任せられる力量はある。<br>大規模化の事業内容の継承は本人に任せる。                             |                 | 従業員定着率<br>勤続年数・平均給与                                           | 主なメンバーは替わらない<br>事業の内容に合わせて必要な人材は変化しているので、単純作業は求めている。<br>その事業変化によって人は替わっていく。                                          |
|       | 企業及び事業沿革<br>※ターニングポイントの把握                       | 経営革新計画を立てながら事業を推進している。                                                                                                   |                 | 取引金融機関数・推移<br>メインバンクとの関係                                      | 公庫の担当者が当社の将来に対して業務の理解と目利きがあり、経営革新計画を通して、今日の業績に繋がっている。                                                                |
| ② 事業  | 強み<br>技術力・販売力等                                  | 効率の良い生産設備と体制<br>得意先の経営者との密な関係を持っている                                                                                      | ④ 内部管理体制        | 組織体制<br>品質管理・情報管理体制                                           | 自動化を積極的に進めて、増産体制を整えている<br>利益を上げることで最新設備や綿密な修理を行い、生産効率向上を常に配慮している<br>案できる設備を整えることで、長く働ける<br>リソースは少ないので、自分たちで自由に改造ができる |
|       | 弱み<br>技術力・販売力等                                  | 規模（場所）が狭く、新しい受注や要望に対応が難しい。                                                                                               |                 | 事業計画・経営計画の有無<br>従業員との共有状況                                     | 経営革新計画は必要に応じて立案し実施している。                                                                                              |
|       | ITに関する投資、活用の状況<br>1時間当たり付加価値（生産性）<br>向上に向けた取り組み | 自動化を社員が楽になることがポイント<br>ロボットの導入を検討している                                                                                     |                 | 社員が楽をするための自動化により経営の効率化を進め、省人化に繋げる。<br>組織と仕組みを常に整えることで承継準備を実施。 |                                                                                                                      |
|       |                                                 |                                                                                                                          |                 | 人材育成の仕組み                                                      | 定年制があるようになく70歳代が元気に働いている<br>退職金制度ができ、働きやすさを感じて働ける環境を整えた                                                              |

## ②後継者の状況、後継者に対する思い

- ・ 息子が勤めている会社の社長が息子を離してくれないし、息子も今はその気がないようである。息子は、いつかは戻ってくると言っていたが、いつ戻ってきてくれるかは不明である。
- ・ 息子が戻ってきてくれたら、基本的にその後の事業方針は息子に任せる予定である。
- ・ ただし、息子が戻ってきてからも少なくとも数年は一緒に働き、事業の引き継ぎをしないといけない。社長が元気でいればよいが、社員との対話も進んでおらず、何かあった時の事業の引き継ぎが出来ていない状況である。

## （４）対話による変化と今後の取り組み

### ①企業

これまでも、経営革新・ものづくり補助金等の取り組みを通じて事業計画を作成したことで、今後の自社の方針と課題が明らかにし、都度経営を見直してきた。今回のローカルベンチマークによる対話においても、経営の見直しが行えた。また、それに伴い、自動化・機械化の取り組みを推進していく意向である。加えて幹部社員の育成を実施し、後継者の番頭となる候補者育成を目指す。

### ②－１ 富田林商工会

求人・求職支援、若年者マッチング、インターンシップ等の支援については今後も積極的に支援をしていく。事業承継方針についての意思が確認出来たので、有益なセミナーや相談会等については優先的に案内する。加えて、異業種交流会等、地域の人脈について活かしていけるような機会づくりを行う。

### ②－２ 大阪府商工会連合会

事業承継に向けた取り組み等が必要となる場面においては、大阪府商工会連合会をはじめとした各種支援機関の力を借りスムーズな承継が図れるように支援して行く。

## （５）対話を終えての企業・支援機関・専門家の声

### ①企業からの声

大阪府商工会連合会様にはいつもお世話になっており、当社の状況についても理解していただいている。息子が当社に入ってくれるタイミングで速やかに事業承継を行えるよう、組織や仕事の構造を整えているが、今後は右腕となる人材の育成や自分自身が何年一緒に仕事をしていくかについて考え、従業員にとっても安心できる事業承継を進めていきたい。

### ②支援機関（大阪府商工会連合会）からの声

今回のローカルベンチマークの活用を通じて大晃化成さん富田林商工会、当連合会が情報共有

する事が出来た。これにより、今後の方針に沿った支援を実施する事が出来る体制を整えて行く。  
また、事業承継に係る専門知識が必要となる場面においては、大阪府商工会連合会をはじめとした各種支援機関の力を借り、連携を密にし、スムーズな承継が図れるように支援して行く。

#### ③支援機関（富田林商工会）からの声

引き続き人材採用・育成に有益な情報提供を継続的に実施し、経営者等への対応策等についての支援を実施していく。また、承継に向けた環境整備の支援の情報提供も併せて実施していく。

#### ④専門家からの声（森下勉氏）

大晃化成の強みは、経営環境を冷静に判断できる社長の先見性にある。お得意様のニーズの変化や、社会全体の変化、そして、それらの環境変化における自社の位置づけや現状把握とその対応。

この冷静な判断の元、経営を堅実に進められてきた丹羽社長の卓越した人的資産が強みである。

後継者も優秀であるが故に、現在の勤め先でもあるお得意様から大晃化成に戻るのを引き留められている。しかし、いずれは戻ってくるであろう事から、丹羽社長は余裕を持った引き継ぎ準備を進め、後継者が戻ってきた時に備えた企業体質強化に取り組んでいる。

事業承継において経営者が替わると言う事は、内部外部への影響が少なからずある。そのために、先を見た準備は必要である。急な事業承継はリスクが高く、時間を掛けて確実に事業承継ができるように地均ならしが必要である。

## 4.5 小金屋食品株式会社

### (1) 企業概要

| 項目      | 内容                                                      |
|---------|---------------------------------------------------------|
| 商 号     | 小金屋食品株式会社                                               |
| U R L   | <a href="http://koganeya.biz/">http://koganeya.biz/</a> |
| 設 立     | 1974 年 11 月 (1962 年 9 月創業)                              |
| 代 表 者   | 吉田 恵美子                                                  |
| 従 業 員 数 | 4 名                                                     |
| 本 社     | 〒574-0064 大阪府大東市御領 3 丁目 10-8                            |
| 直 営 店   | 納豆 BAR 小金庵<br>〒550-0001 大阪府大阪市西区土佐堀 2 丁目 3-12-102       |

### (2) 事業内容・状況



#### ①事業内容

納豆製造を家業とし、創業 50 年を超える。先代から引き継いで個食のニーズに対応した 1 食用カップタイプの納豆等を提供している。

経営革新、ものづくり、大阪地域創造ファンド等の承認・採択あり。

#### ②経営者と後継者の状況

2007 年に創業者であった先代が亡くなり、家族で話し合った結果、現在は創業者の長女が 2 代目社長、次女が工場長として正式に就任し経営を行っている。3 代目として 2 代目社長の長男が候補として上がっているが現在は別会社で勤務している。その他、次男がいる。

### （３）対話により得られたこと

#### ①社長の承継に対する想い

- ・会社を畳まないことを使命とし、現在までやってきた。全ては「当社の納豆しか食べられない」と言い、長く食べ続けてくれるお客様のためである。
- ・２代目を継承したとき会社は累積赤字で大変な船出だったので、そんなしんどい時をずっと息子は見てきているから、経営を継ぐことにおいて、どう思っているかは正直わからない。
- ・社長からは強制することはしないと決めている。自らやりたいと思ってくれば、譲る方向で考えたい。
- ・後継者候補として息子が２名いる。長男は別会社勤務、次男は大学生。事業承継については、大変ナイーブな部分であると考えている。現工場長は社長の妹である。

#### ②事業承継における課題

- ・社長が苦勞してきた分、息子に無理強いしたくないという想いから、事業承継について社長の中で具体的にまだ考えられていないことが課題である。
- ・今後、長男が継がなかった場合の対応や承継時期について具体的に考えていく必要がある。

### （４）対話による変化と今後の取り組み

#### ①企業

- ・長男への事業承継を希望しているが、継がない場合も視野に入れ、親族や優秀な社員も対象として具体的に検討する。
- ・先代が承継前に亡くなった後、経営を継いだものの会社の業績が思わしくなく何とかしないといけないという思いから経営力改善計画の承認を受けた。そして、現在はブランドを立ち上げ直営店による小売の増加を目指している。また、小売においては価格比較をされたくないのも、絶対に流通には載せないことを決めている。こうした事業改革を行っていくことで安定した基盤を築き、後継者や社員が同じ辛さを味わうことがないような仕組み作りを目指していく。
- ・また、ローカルベンチマークの取り組み等を通じて事業計画が明らかになり、今後の自社の方針等が定まった。卸売から直販にシフトし付加価値の高い商品提供を進め営業利益率の向上を目指す。
- ・新卒者等を積極的に採用していく。

#### ②－１大東商工会議所

今後の方針についての意思が確認出来たので、ブランド力強化等のセミナーや相談会等については優先的に案内する。また、当会で実施している求人求職マッチング等への参加による人材採用や人材育成の機会の提供を行っていく。加えて、地域の人脈について活かしていけるようにアドバイスを行う。

## ②－２ 大阪府商工会連合会

当会が実施している全国物産展・出展事業により新たな販路の開拓、新商品等への消費者の評価等によるブランド力強化に向けた支援を実施する。加えて事業承継に向けた取り組み等が必要となる場面においては、大阪府商工会連合会をはじめとした各種支援機関の力を借りスムーズな承継が図れるように支援して行く。

## （５）対話を終えての企業・支援機関・専門家の声

### ①企業からの声

自分自身は父の急逝により経営者となった。経営者という認識よりも、お客様が当社の納豆を楽しみに待っていただけているという姿を見ていたことで、会社を畳めないという気持ちの方が強かった。会社の経営改善は日々進めているが、今回のローカルベンチマークを活用した対話により、一度時間をとって立ち止まり、自分自身と経営を見直すことができた。

特に後継者については、息子も自分と同じような気持ちでいてくれたら良いという期待をしている状況で、面と向かってこのことについて話したことは無く、自分からも継いでほしいということを伝えたことは無い。これから事業承継について真剣に考え、様々な可能性がある中で優先順位を決め、従業員が後々困らないような対応を取りたいと思う。

### ②支援機関（大阪府商工会連合会）からの声

今回のローカルベンチマーク手法の活用を通じて小金屋食品さん、大東商議所、当連合会が情報共有する事が出来た。これにより、今後の方針に沿った支援を実施する事が出来る体制を整えて行く。また、事業承継に係る専門知識が必要となる場面においては、大阪府商工会連合会をはじめとした各種支援機関の力を借り連携を密にし、スムーズな承継が図れるように支援して行く。

### ③支援機関（大東商工会議所）からの声

引き続き事業承継、人材採用・育成に有益な情報提供を継続的に実施し、経営者等への対応策等についての支援を実施していく。また、承継に向けた環境整備の支援の情報提供も併せて実施していく。

### ④専門家からの声（森下勉氏）

小金屋食品においても、事業承継は待ったなしである。ただ、事業承継についてはまだ社長は準備に取り掛かれる状況にない。しかし、いつまでも同じ状況ではない。時間の経過は速い。

そのような場合は、タイムスケジュール表を作成すると、いつ何を準備するべきかが明確になる。それは企業の年齢、社長の年齢、後継者の年齢を並べて見ることである。そうすると、どの年に何をすべきかが明確になり、スケジュールの元で円滑な事業承継が可能になる。



## 5. まとめ

事業承継に取り組むべき時期に差し掛かっているが、上手く取り組めていないと思われる企業が数多く存在すると思われ、経営者の高齢化や廃業問題への対応は現在の企業を取り巻く課題の中でとりわけ重要なものである。本モデル事業ではこのような企業に対して、ローカルベンチマークをその入り口として活用し、対話を行ったことで、企業が事業承継を進めるための後押しをすることができた。以下では、その要点を紹介する。

### ①経営者と後継者の会社に対する考えが見える化

中小企業では、経営者も営業や開発などの業務に直接携わっていることが多い。今回、対話先として選定した企業の大半もそういった状態にあり、経営者も後継者も日常業務に追われ、ゆっくりと経営を見直す時間やお互いに会社について会話をする機会が設けられていない状態であった。さらに、親子という関係からか、他の社員とのコミュニケーション以上に、神経質になっている場合も見られた。

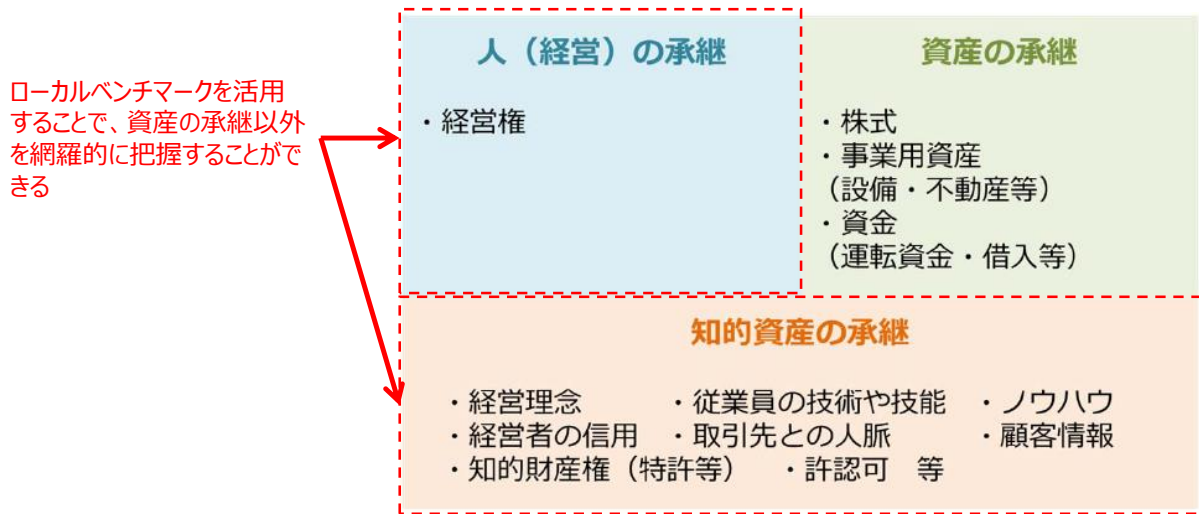
このような状況の中で、支援機関とローカルベンチマークを活用した対話を行い、経営の振り返りと同時に、経営者と後継者それぞれの考えをまとめた。これにより、日常業務の中のやり取りでは理解できない会社の現状の認識と将来の展望について、見える化することができた。特に、ビジョンや経営姿勢、内部管理体制については経営者と後継者で考えや認識に差が出てくるケースが多く見られた。ローカルベンチマークは「事実」だけでなく、「想い」を文字に落とすことにより見える化することができるため、「企業の今後に対する想い」について経営者と後継者で話し合うためには非常に適したツールであると考えられる。

これらは平成 28 年 12 月に中小企業庁から発表されている「事業承継ガイドライン<sup>3</sup>」においても、「会社の経営状況の見える化」、「経営課題の見える化」においてローカルベンチマークの活用が推奨されており、事業承継への対応についてもローカルベンチマークの有効性が示されている。特に、上記のような対応については、「事業承継の構成要素」（事業承継ガイドライン P17）でいうところの「人（経営）の承継」と「知的資産<sup>4</sup>の承継」の入口に当たる。ローカルベンチマークの非財務部分は知的資産経営をベースにしていることから、相関性があることは当然であるが、出来る限り簡便なツールとして作られたローカルベンチマークは、事業承継の入口として活用しやすいものとなっている。

<sup>3</sup> <http://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/2016/161205shoukei1.pdf>

<sup>4</sup> 事業承継ガイドラインにおける知的資産とは、「従来の貸借対照表上に記載されている資産以外の無形の資産であり、企業における競争力の源泉である、人材、技術、技能、知的財産（特許・ブランドなど）、組織力、経営理念、顧客とのネットワークなど、財務諸表には表れてこない目に見えにくい経営資源の総称」である。

図表 13 事業承継ガイドライン「事業承継の構成要素」とローカルベンチマークの関係



## ②第3者が入ることのメリット

本モデル事業では、ローカルベンチマークを活用し、主にビジョンや目標など、会社の将来に関する経営者と後継者の考えを、支援者である第3者を介しながら確認した。経営者と後継者の間で直接話し合えば喧嘩別れになるケースもあるだろうが、第3者が間に入ることで、冷静にお互いの考えを確認することができた。

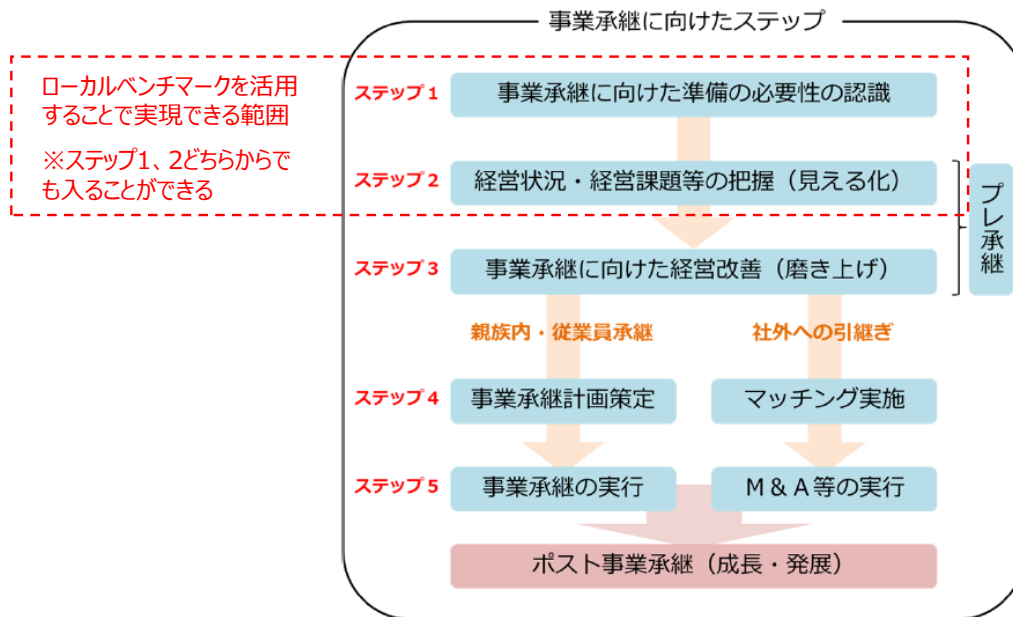
サナエ企画の事例では、支援者が業務フローや商流把握のシートで顧客に選ばれる会社になるための価値（顧客提供価値）の流れを整理し、経営者と後継者に確認しつつ、今後のビジョンや計画などをラフに描くことで共通価値や取り組むべき課題を明確にした。また、支援者が、ローカルベンチマークを使って話し合っている内容をその場で整理し、見える化することで（ファシリテーターのような役割を担うことで）、話し合っている間に、経営者と後継者がこれから進んでいく方向性を明らかにできたことも大きなメリットである。

## ③支援機関による活用の促進

事業承継ガイドラインには「5つのステップ」（事業承継ガイドライン P20）により事業承継を実践していくことが記載されているが、本モデル事業で、ローカルベンチマークを活用して「ステップ1 事業承継に向けた準備の必要性の認識」を経営者が持つことや「ステップ2 経営状況・経営課題等の把握（見える化）」を行った際に、事業承継に向けた準備の必要性を認識するといったことが確認できた。そういった観点から、ローカルベンチマークは、事業承継の入口として活用できるといえる。

ただし、支援機関や金融機関等、第3者からの提案が無く、企業単独でこのような取り組みを行うとは難しいと考えられる。経営者の高齢化や廃業に多くの地域が問題を抱えているなか、地域の支援機関や金融機関は、企業経営者を事業承継の入口に立たせるために、積極的にローカルベンチマークを活用した対話を行っていくことが求められる。

図表 14 事業承継ガイドライン「5つのステップ」とローカルベンチマークの関係



## 参考 1. 株式会社サナエ企画

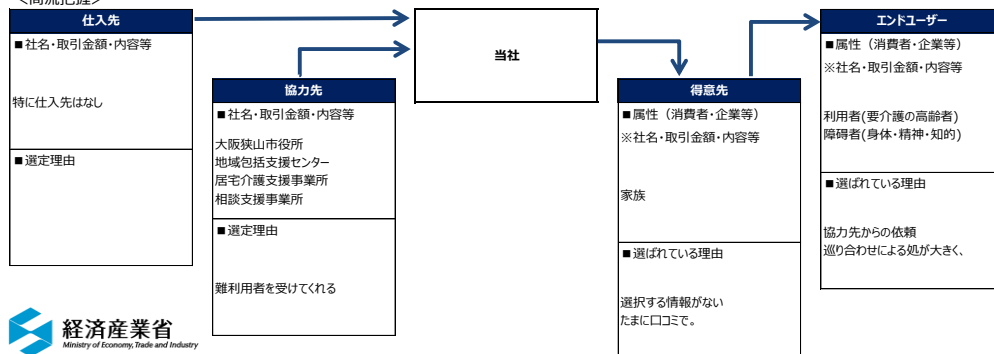
### (1) 商流・業務フロー



<製品製造、サービス提供における業務フローと差別化ポイント>

| 業務①                                                                                                                                                                                                                                                                    | 業務②                                                                                                                                                                                                                                                                             | 業務③                                                                                                                                                                                                 | 業務④                                                                                                                                                                                                              | 業務⑤                                                                                                                                                                                        | 提供内容／顧客提供価値                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>新規利用者へのアセスメント</b><br><b>■実施内容</b><br>直接、利用者等からの申し込み、または連携機関から紹介を受けた利用者に対して、サービス内容への説明及び生活状況等へのアセスメントを実施する。<br><b>■差別化ポイント</b><br>自社独自のアセスメントシートまたはサービス内容を記したシート(出来る事・出来ない事一覧シート)を活用し、利用者ニーズと此方の意向とを出来る限りマッチングさせて、適切なサービス提供に繋げる。<br>利用者との誤解とトラブルを防ぐためひとつの差別化、分かり易くする | <b>サービス提供への計画作成</b><br><b>■実施内容</b><br>通常業務と並行して計画作成を滞りなく行える様に、サナの業務内容を見直す。<br>適切なサービス提供を実現させるために、サナ、ヘルパー教育の時間を充実し、サービス内容への質を追求する。<br><b>■差別化ポイント</b><br>適切なスムーズに計画作成できる様に計画書の様式を練り直す。<br>他社が敢て取り入れ、ヘルパー、社員に提供することで差別化を図る。<br>人が商品、人に投資する、コミュニケーション、一人でも問題開発できる、考える力を高める、NLP研修。 | <b>サービス提供及びモニタリング</b><br><b>■実施内容</b><br>日々のサービス提供を実施し、計画通りにサービス提供が実行されているか、利用者ニーズと実際のサービスが離れていないかをモニタリングを通して把握する。その上で、必要場合は計画の修正を行う。<br><b>■差別化ポイント</b><br>日々の業務において、当たり前の事を当たり前実践できる姿勢や組織作りを徹底する。 | <b>フィードバックの改善</b><br><b>■実施内容</b><br>日々のサービス提供や社内における業務内容、ヘルパーへの指導・教育の方法や仕組みに対して、出てきたフィードバックを正しく解釈し、改善する。<br><b>■差別化ポイント</b><br>他社がどうかではなく、さな独自の方法やルール、仕組みを構築し、より良く業務が改善できる様に、目的を持って結果ベースで捉える。<br>介護保険の範囲を正確に伝える | <b>フィードバックの共有</b><br><b>■実施内容</b><br>日々の取組みから得られたフィードバックを社員間でしっかりと共有し、より良い仕組み作りにつなげられるような考え方、社内風土を構築する。<br><b>■差別化ポイント</b><br>社員が常にフィードバックを改善、改良し、率先垂範の意欲で物事を取り組むことができる組織を目指す。<br>目的、目標を持つ | <b>提供内容／顧客提供価値</b><br><b>■製品・商品・サービスの内容</b><br>競合他社や顧客(利用者)に振り回されることなく、適切なルールの下で適切に自分たちの力を発揮し、より良いサービス提供を実現する。<br>利用者には介護と障がいの方も含まれる<br><b>■どのような価値を提供しているか</b><br>能力が高まり日々の生活が向上して、自分で出来るようになる<br>自分の住まいで生活できる家族が楽になる |

<商流把握>



※赤字部分は当社が今後目指している内容

## (2) 4つの視点



|      |            |
|------|------------|
| 商号   | 株式会社サナエ企画  |
| 売上高  | 48,109(千円) |
| 営業利益 | 829(千円)    |
| 従業員数 | 6(人)       |

|       |                                   |                                                                                                                                                                                                                                                     |                 |                               |                                                                                                                                |
|-------|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ① 経営者 | 経営理念・ビジョン<br>経営哲学・考え・方針等          | 「誠実」<br>住み慣れた自宅や地域で長く生活できるように、お手伝いしたい<br><br>会社と共に成長し、理想の未来を実現する<br>【事実重視】 自らが進んで手本を示し、身体と頭を動かして進捗あるのみ。<br>理想の自分への変化を楽しむ、面白いことを見つけ出そう。<br>【現状打破】 常に今のやり方で良いかを考えて、現状維持・前例踏襲を打ち破ろう。常に創意工夫し、創造・解決する力を生み出そう。<br>【誠実謙虚】 常に感謝の気持ちを忘れず、周囲の為に、そして何より自分のために。 | ③ 企業を取り巻く環境・関係者 | 市場動向・規模・シェアの把握<br>競合他社との比較    | 介護保険制度の改革に対する動向は日々チェックしている。<br>競合他社の取り組みや比較は積極的に行っていない。                                                                        |
|       | 経営意欲<br>※成長志向・現状維持など              | 篤実、堅実な成長志向（現状維持は不可）                                                                                                                                                                                                                                 |                 | 顧客リポート率・新規開拓率<br>主な取引先企業の推移   | フィードバックはモニタリングで。                                                                                                               |
|       | 後継者の有無<br>後継者の育成状況<br>承継のタイミング・関係 | 後継者：有り<br>後継者の育成状況：現時点で実質的に後継者が会社運営を担っている<br>承継のタイミング・関係：現代表の意向次第                                                                                                                                                                                   |                 | 顧客からのフィードバックの有無               |                                                                                                                                |
|       | 企業及び事業沿革<br>※ターニングポイントの把握         | 平成22年2月1日（株）サナエ企画設立<br>平成22年4月1日 さなえホームヘルプサービス、さなえケアプラザセンター設立<br>平成29年3月17日（株）サナエ企画を現住所に移転                                                                                                                                                          |                 | 従業員定着率<br>勤続年数・平均給与           | 従業員定着率：100%<br>中堅社員：勤続年数は約5年～7年、平均給与は200,000円～235,000円前後                                                                       |
| ② 事業  | 強み<br>技術力・販売力等                    | ・経営に対する柔軟性<br>「考える力」                                                                                                                                                                                                                                | ④ 内部管理体制        | 取引金融機関数・推移<br>メインバンクとの関係      | 主用取引金融機関：りそな銀行（預金口座を開設している程度の関係）                                                                                               |
|       | 弱み<br>技術力・販売力等                    | ・業務内容のマニュアル化、ルール化<br>・登録ヘルパー（パート）を導く指導力やその方法に対する認識力<br>・中長期目標の欠如                                                                                                                                                                                    |                 | 組織体制<br>品質管理・情報管理体制           | 【ホームヘルプサービス】※基幹業務<br>社員4名が中心となり、ヘルパー約25名を統率して日々業務にあたる。<br>人材管理の仕組みを確立したい<br>【ケアプラザセンター】<br>社員2名でケアマネ業務を実施し、ホームヘルプサービスに業務を発注する。 |
|       | ITに関する投資、活用の状況<br>1時間当たり付加価値（生産性） | ITに関する投資や活用に関しては、まだまだ行き届いていない現状。<br>（今後は業務内容の改善のためにも、タブレット端末やスマホ端末、専用システムを活用したIT化が必須である）                                                                                                                                                            |                 | 事業計画・経営計画の有無<br>従業員との共有状況     | 事業計画・経営計画の有無：現状無し<br>従業員との共有状況：現状無し<br>社内会議の実施状況：内部（正社員間）会議有り（1回/月）研修を中心に勤めている                                                 |
|       | 向上に向けた取り組み                        |                                                                                                                                                                                                                                                     |                 | 社内会議の実施状況                     | 社内会議の実施状況：内部（正社員間）会議有り（1回/月）研修を中心に勤めている                                                                                        |
| ⑤ 課題  | 向上に向けた取り組み                        |                                                                                                                                                                                                                                                     | ⑥ 将来目標          | 研究開発・商品開発の体制<br>知的財産権の保有・活用状況 | 工夫や考えることから新しいものを作る                                                                                                             |
|       | 向上に向けた取り組み                        |                                                                                                                                                                                                                                                     |                 | 人材育成の取り組み状況<br>人材育成の仕組み       | 後継者である総務担当者が独自で学んだ内容やセミナー等で習得した知識や考え等を、都度他の社員に還元しているだけの現状。<br>人材育成の仕組みとしての形は無し。                                                |

### 対話内容の総括

|      |                                                                                                    |      |                                                                                                        |
|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 現状認識 | 日々の業務（目的顧客（利用者等）に対するサービス提供）は実直にこなせているが、長期的な視野で行う業務は意識が薄い、または意識できていない現状。<br>長期的視野を持った取り組み方が培われていない。 | 将来目標 | 短期的視野は当然として、長期的視野（長期目標）を明確にした上で目指すべき方向性をブラさず行動し、地域で一番の事業所となるべく事業運営を行う。<br>達成期日もいつかではなく、1年後、3年後、5年後とする。 |
|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|

現状と目標のギャップ



|    |                                                                                                                                     |     |                                                                                                                      |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 課題 | 計画の立て方や、未来に対する視野の向け方が定まっていなかったため、現状の問題点や改善点が見えず、フィードバックを正しく解釈出来ていない。<br>そして、非効率な現在のやり方を続けているので、業務の改善が進まず、長期的に物事を捉える余裕が生まれず、理解が進まない。 | 対応策 | 後継者がある程度の裁量権を持って短期目標・中長期目標を明確に示し、会社運営の方向性を捉える。<br>また、その目標に沿った形で現状の業務を改善するためのマニュアル（チェックリスト形式等）を作成し、日々の業務を適切な形に修正していく。 |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## 参考 2. 有限会社楠野製作所

### (1) 商流・業務フロー

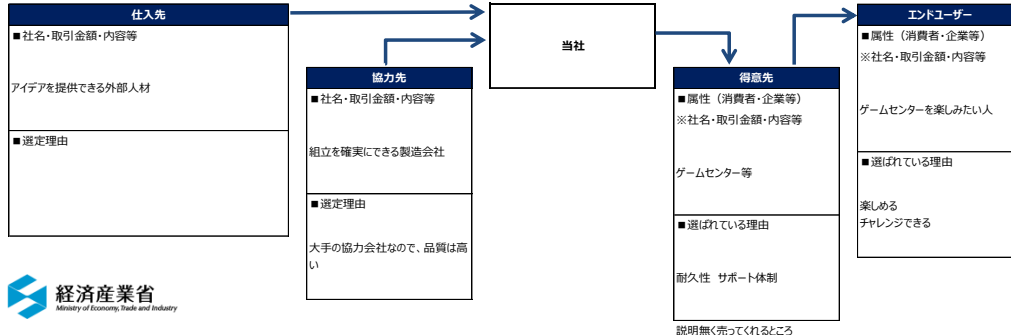


<製品製造、サービス提供における業務フローと差別化ポイント>

| 業務①                                                                                                                  | 発想 | 業務②                                             | 事前試作 | 業務③                                                              | 第二試作 | 業務④                                       | 生産 | 業務⑤                                                     | 販売 | 提供内容／顧客提供価値                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|-------------------------------------------------|------|------------------------------------------------------------------|------|-------------------------------------------|----|---------------------------------------------------------|----|-------------------------------------------------------|
| ■実施内容<br>タネはない。<br>緑日の思い出がノウハウ、メカトロ技術に応用する<br>(緑日：人が集まる、音で楽しむ、横で見ても楽しめる)<br>初心をものに出来る、入りやすくする 新しい機械に手をだして<br>もらえるように | ⇒  | ■実施内容<br>図面、段ボールを使って可用性の<br>検討<br>3Dによる試作       | ⇒    | ■実施内容<br>嵌合性など実機で試す<br>2次製品を作る<br>ロケテストの実施と評価を得る<br>妥当性の評価       | ⇒    | ■実施内容<br>組立を外部委託                          | ⇒  | ■実施内容<br>一社だけから販路を広げている<br>人と人と繋げる方法を行っている<br>諦めずに押していく | ⇒  | ■実施内容<br>■製品・商品・サービスの内容<br>息長く継続して楽しめる機械              |
| ■差別化ポイント<br>常に考える、ヒラメキのあるメカトロ技術を知っている経営陣<br>自由な発想                                                                    |    | ■差別化ポイント<br>思いを実現できるよう判断・評価する<br>社内、外部の意見・情報の収集 |      | ■差別化ポイント<br>実機でロケテストで意見を吸い上げ<br>られる。<br>使いやすく分かり易い単文で説明で<br>きる機械 |      | ■差別化ポイント<br>大手の協力会社なので、安心して<br>製作できる能力がある |    | ■差別化ポイント<br>分かり易く説明書を付けて説明<br>一緒に活動しながら販売               |    | ■どのような価値を提供しているか<br>利用者が楽しめる<br>ゲームセンターの継続的な利益が<br>でる |

|      |             |
|------|-------------|
| 商号   | 有限会社楠野製作所   |
| 売上高  | 209,096(千円) |
| 営業利益 | 46,634(千円)  |
| 従業員数 | 5(人)        |

<商流把握>



## (2) 4つの視点



|      |             |
|------|-------------|
| 商号   | 有限会社補野製作所   |
| 売上高  | 209,096(千円) |
| 営業利益 | 46,634(千円)  |
| 従業員数 | 5(人)        |

|       |                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ① 経営者 | 経営理念・ビジョン<br>経営哲学・考え・方針等          | <ul style="list-style-type: none"> <li>●例えゲーム機と雖も、社会性の面からも評価される機械作りを目指したい。またゲームを作るだけでなく、販売する仕組みを持った会社になりたいと考えています。「売らざる者 作るべからざる」です。</li> <li>●海外情報はおもに東南アジアです。海外情報は、大手の海外マネージャー、海外通のコンサルタント、海外の取引相手（韓国、中国）などから仕入れている。</li> <li>●「今までに見たことのないゲーム機づくりで、お客様の喜びを応援します。」の理念に沿って目標（品質方針）が作成され、それに向かって独自の感性で作った楽しいゲームを、集客現場に提供します。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|       | 経営意欲<br>※成長志向・現状維持など              | <ul style="list-style-type: none"> <li>●自社は開発に独自性があることも、様々な知財権を有することも、いずれは自社で販売体制を充実しないといけないことも知っている。</li> <li>●レベルの高い機械に次々に究明し、その実績で大手さんとの距離を縮めていきたいと思っている。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|       | 後継者の有無<br>後継者の育成状況<br>承継のタイミング・関係 | <ul style="list-style-type: none"> <li>●長男を専断に指名して、対外的に、引き継ぎを宣言しています。</li> <li>●10年後に引き継ぎを完了するとの目標はある。</li> <li>●開発作業や顧客対応、出張サポート、営業等を幅広く対応できるように機会を与えたり、また、様々なコンサルを受ける学習もさせている。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|       | 企業及び事業沿革<br>※ターニングポイントの把握         | <ul style="list-style-type: none"> <li>●経済学部を卒業して銀行員になったものの、歩み出した道が違ふような気がして、一年限りで退社して稼業手伝いをするようになりました。楽しくはないが、ストレスはたまらないので、一時的のきではなく、じつと続けられそうな気がしました。、銀行での勤めは、大所帯の組織だったこともあり、例えば一年でも家庭で勤務した経験は大きな社会勉強の場を踏めたような気がしています。</li> <li>●テレビゲームが大流行した1978年。</li> <li>●ローテック、アナログの世界でかんばつてきた補野製作所でしたが、1978年に登場したテレビゲーム「インベーダーゲーム」到来の波を受けて、すべての会社がテレビゲーム開発に集中することになり、ローテック、メカトロなどという言葉が死語となって消え、同じジャンル（アナログゲーム）で頑張ってきた仲間たちもみるみる姿を消すことになった。当社も存在はするものの死に体の状態になってた。</li> <li>●元々銀行員上がりで、大学も経済専攻と言ったことで、こんな重大な時に何もできないという情けない状況に置かれ、将来のためにどうあらずデジタル回路の勉強を独学ですることになった。</li> <li>●一年もするとフル・回路やデジタル回路が組めるようになり、アナログゲーム機でしたが、試作で3台くらい作ることができるようになりました。</li> </ul> |
| ② 事業  | 強み                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>●先代から引き継いだメカトロクスの楽しさを前面に出しながら、先進の機械作りをしたいものです。発想力に自信。</li> <li>●今までに見たことのない種類のゲーム機作り、発想の斬新さにおもしろさを感じるゲーム機作りができている。</li> <li>●この会社も作っているキャラクターゲームには見向きもしないで、独自性をもった黒品ゲーム機を作っている（メカトロの強さ）ところだと思っています。売上もある。</li> <li>●組を切る。風船を割る。ビルの揺らして倒すなど、ゲームのライマックス時に盛り上げる動作を仕込んでいる。</li> <li>●キャラクター系のゲームでいっしょの店内に何かアクセントになる当社の製品を投入して、店内の雰囲気を変え、プレイヤーのゲームセンター離れを防ぐ。</li> <li>●他社は模倣品を作らせない抑止力となり、自社のブランド力を高める。また知財権は、他社との共同開発にも役立てられと考えている。</li> </ul>                                                                                                                                                                  |
|       | 技術力・販売力等                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|       | 強み                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>●商品の開発や知財権の出願などは余念が無い。量も中身もあると思っているのですが、販売がまるでできていない。長い間、商品の価値を伝えることが苦手な社内状況もある。</li> <li>●当社は専ら卸し業のため、販売先は販売店ということになりました。中規模の販売店を大阪に2社、東京に2社持っていますが、まだまだ駒不足です。</li> <li>●当社は企画がスタートラインではなく、無から有を生み出す発明であるので、発想・着想が根本のスタートとなります。だから企画から製品化するまでの時間を求めようとしても、逆方向時間を要するしか言いようがありません。尚、製品化されてからサービスの時間はかなり掛かっています。現場がどの時期に欲しいのか、どんな手段で現場に周知するのか、情報の情報力や伝達力が全く欠けています。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                 |
|       | 技術力・販売力等                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|       | ITに関する投資、活用状況                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>●ITは情報収集、ホームページ、図面、3Dプリンタプログラム、セキュリティなどに活用している。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|       | 1時間当たり付加価値（生産性）                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>●図面製作、3Dプリンタを使った試作パーツの制作ではかなり重宝しているものの、facebook, twitter, blogなどのSNSの活用がまるでできていない。</li> <li>●情報セキュリティに関して、当社は発想や図面が大事な柱なので最近ガチナ環境は整えてきました。しかし有効に運営されていないのが現状です。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|       | 向上に向けた取り組み                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

|                 |                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ③ 企業を取り巻く環境・関係者 | 市場動向・規模・シェアの把握<br>競合他社との比較                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>●海外は欧米が良い市場であったが、風雲がクローズになった。</li> <li>●なので、アジアに向かっている。</li> <li>●自社商品売る手段や人脈がほとんどない。業界が大手に牛目られており、小企業が育たない環境にある。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|                 | 顧客リピート率・新規開拓率<br>主な取引先企業の推移<br>顧客からのフィードバックの有無 | <ul style="list-style-type: none"> <li>●リピート状況については弊社よりのヒアリングである程度把握しています。</li> <li>●選ばれている理由について一番大きな要素は弊社機械の稼働率の高さにあり、それに次いで、弊社機械の独自性がもたらす、コーナーのバリエーション確保が評価されているようです。</li> <li>●リピート件数の詳細や手までは把握できていません。販社を通じての関係で、エンドユーザーの詳細がこちらまで伝わらないのが現状です。</li> <li>●販売店の増加はありません。（新ゲーム機の開発後ローテック機を販売店指定店舗に貸し出し、売り上げテストをして頂き、死角の無いことを納得して置き、販売店さんに製品を卸している状態です。）大層販売店さんには便宜を図っています。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                 | 従業員定着率<br>勤続年数・平均給与                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>●評価はしていない。</li> <li>●昨年より、祝日を休みにした。有給休暇を増やした。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                 | 取引金融機関数・推移<br>メインバンクとの関係                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>●メインバンクは足利信用金庫。</li> <li>●提案を頂け、事業の発展に貢献している</li> <li>●知財、海外など</li> <li>●面白い結果があるので期待しておいて欲しい。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| ④ 内部管理体制        | 組織体制                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>●日頃から、独自性を養うために日常生活の中にも何かヒントはないかを常に気をつけている。開発時に大変役に立つ部材のサンプル作りのために3Dプリンタを社内で動かせるようにした。→開発のスピードレベルが上がった。</li> <li>●目的目標の設定を明確にすること。定期的にチェックすること。レポーティングすること改善すること。※ISO取得のときに作成した「設計・開発記録」に沿って進めている。</li> <li>●製品単品での生産時間は、3日ほど掛かるが、数ヶ月とまで10台、20台になると、専門の組み立て業者に回すので、10日くらいで片付きます。</li> <li>●単品で評価決定すれば悪すぎます。</li> <li>●なるべく組み立ては専門業者に任せます。原材料の仕入れ→組み立て業者への部材納品と作業指示→完成品検査→瑕疵や意見など取り上げ対応、改善。QC活動は行なっていないけれど、不適合報告書の活用で代役している。</li> <li>●作業マニュアルは当製品マニュアル7、1製品の製造計画の中「標準工程表」を利用して構築しています。</li> <li>●当社は製造、品質、管理の3つの部門で構成されています。製造にのっての目標事項は顧客からの「発注書」もしくは「契約書」で明確にされている。</li> <li>●製造は各工程ごと「設計・開発記録」に記入し、設計開発のインプット、アウトプットの検証をします。また全部門参加のもと設計開発の体系的なレビューを行います。</li> <li>●情報の公開や、受注の変更などの迅速化、正確さを達成するために、「顧客とのコミュニケーション」を図る努力をしている。</li> </ul> |
|                 | 事業計画・経営計画の有無                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>●朝礼、会議、日報</li> <li>●全員で月に一回、定期会議を開き、重要事項に関しては不定期的に開くことになっています。また担当課長や経理担当参加の方針会議も、独立して月一で行われています。</li> <li>●自由に意見交換ができます。</li> <li>●財務に関しては申し合わせに留まっていますが、その他に関しては簡単な議事録が残されている。問題が起こればその都度改善します。</li> <li>●標準・臨時社内会議、朝礼など。</li> <li>●次の改善に繋がらせている。</li> <li>●共有はできているものの、迅速な意思決定に繋がっているかどうかは疑問。</li> <li>●内部の課題には週一回の会議が有効に機能している。※緊急課題には三役会議が充てられます。外部的には、サポート予約票を発行して、相手からの返信内容に基き形での電話対応をしている。また簡単なトラブル対応に振り回されないように、サポート依頼書を作成する前に、ホームページでのサポート情報コーナーの紹介も予約票には添えてあります。この仕組みはとも機能しています。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                      |
|                 | 従業員との共有状況                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                 | 社内会議の実施状況                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| ⑤ 研究開発・商品開発の体制  | 研究開発・商品開発の体制                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>●大阪発明協会、工業市場研究所、NEXI、JETRO、MUG、INPITとの連携</li> <li>●風通法、電安法、PL法</li> <li>●ISO9001、グリーン調達基準（有害化学物質管理）、RoHS（有害化学物質管理）と取り組んでいる。</li> <li>●特許・実用新案、意匠、商標、契約書作成等、それぞれの知財に、振り分けられた土業専門家が付くようになっています。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                 | 知的財産権の保有・活用状況                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                 | 人材育成の取り組み状況                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>●トレーニング個人記録で社員の技術、知識、経験、資格等を明確にしている。</li> <li>●OJT、責任の分担制</li> <li>●零細企業だからこそ、フレキシブルな技術者が求められるところですが、残念ながら今はまだ長年の懸案となっています。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                 | 人材育成の仕組み                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

### 対照内容の簡括

|      |                                                                                                                |      |                                        |
|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|----------------------------------------|
| 現状認識 | 大手に負けぬ楽しめるものを創ることで、存在を知ってもらう<br>稼げる機械を作っているが、バーバーが基準になっていて、越えにくい<br>正々堂々とたビジネスをしているが、コピー製品の被害が大きい<br>海外が評価している | 将来目標 | バーバーカートを越えるゲームを創って協に喜んでもらう<br>海外展開を進める |
|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|----------------------------------------|

現状と目標のギャップ



|    |                                              |     |                            |
|----|----------------------------------------------|-----|----------------------------|
| 課題 | バーバーカートを越える機械を創る<br>海外で安定した売上を確保する<br>コピーを防ぐ | 対応策 | 海外展開を進める<br>中国の大手メーカーと連携する |
|----|----------------------------------------------|-----|----------------------------|

## 参考3. 株式会社パッケージ・リード社

### (1) 商流・業務フロー

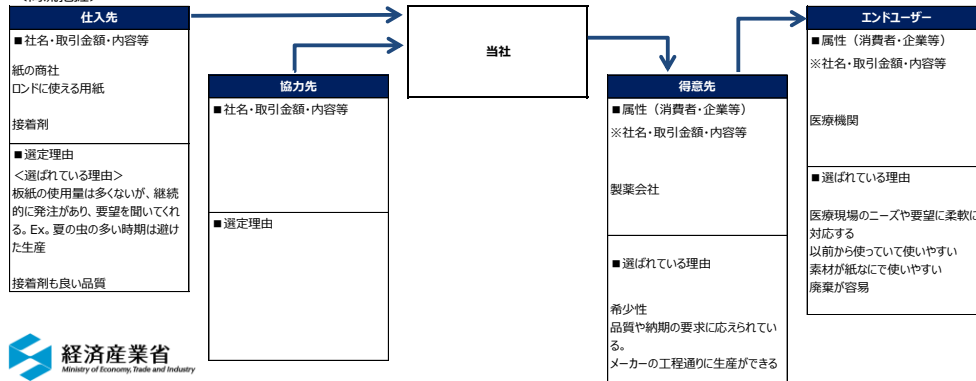


<製品製造、サービス提供における業務フローと差別化ポイント>

| 業務① 営業                                                                              | 業務② 受注                                                                  | 業務③ 製造                                                                                                                                      | 業務④ 検査（品質管理）                                                                                                             | 業務⑤ 出荷                                                            | 提供内容／顧客提供価値                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| <b>■実施内容</b><br>新薬メーカーをターゲットにしていたが、新薬開発が減りジェネリックが増えているので、ジェネリックにシフト。20年以上訪問し、開拓できる。 | <b>■実施内容</b><br>受注があると10年は継続する                                          | <b>■実施内容</b><br>最新の機械を使って製造を行っている。製造工程の中に検品を行っている。                                                                                          | <b>■実施内容</b><br>得意先が製薬会社なので <b>GMP基準に準拠し</b> 精度高く実施する <b>間接容器だが直接容器なみの品質</b> が求めている。<br>納期の厳守<br>2時間以内の残業時間<br>手順書に沿った検査 | <b>■実施内容</b><br>近場は自社表示基準に準拠<br>温度管理<br>受入時刻に合わせた出荷<br>出荷判定もGMP基準 | <b>■製品・商品・サービスの内容</b><br>ロンドやロンドマルチ製品                            |
| <b>■差別化ポイント</b><br>紹介<br>展示会による情報発信<br>ものづくり補助金<br>別の用途開発                           | <b>■差別化ポイント</b><br>納期の調整の工夫<br>発注頂くタイミングに変化<br>納期を順守するためサンプル製造も本機を使って製作 | <b>■差別化ポイント</b><br>ロンドマルチタイプが出来るのは国内2社<br>製造会議：スケジュール管理、材料管理、製造機械3種類、スイス製の機械、独自の生産機械の導入、ラベル自動貼り機、明かりのいい場所での作業<br>巻き取り紙は重いので事故の発生を出ないようにしている | <b>■差別化ポイント</b><br>得意先の要求に対応した充実した検査体制がある<br>品質会議：手順に基づく、月間計画目標、3ヶ月1回の手順書の見直し<br>教育体制、自己評価、理解度、再教育訓練、対策会議                | <b>■差別化ポイント</b><br>受け入れた体制が厳格、段ボールの痛みも駄目なので、納入の仕様（ロット管理等）を決めている   | <b>■どのような価値を提供しているか</b><br>品質や納期の要求に応えられている。<br>メーカーの工程通りに生産ができる |

|      |                |
|------|----------------|
| 商号   | 株式会社パッケージ・リード社 |
| 売上高  | 187,079(千円)    |
| 営業利益 | 3,067(千円)      |
| 従業員数 | 8(人)           |

<商流把握>





## (2) 4つの視点



|      |              |
|------|--------------|
| 商号   | 株式会社/ワケジリード社 |
| 売上高  | 187,079(千円)  |
| 営業利益 | 3,067(千円)    |
| 従業員数 | 8(人)         |

|       |                                                 |                                                                                                                                                |                 |                                                |                                                                                                                                                       |
|-------|-------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ① 経営者 | 経営理念・ビジョン                                       |                                                                                                                                                | ③ 企業を取り巻く環境・関係者 | 市場動向・規模・シェアの把握                                 | 内作を始めているところが出てきた<br>一旦決まると10年は続く<br>反面、入り込みにくい                                                                                                        |
|       | 経営哲学・考え・方針等                                     | 長年に渡る医薬品メーカーとのお取引を通じて蓄積されたノウハウをもとに、品質管理工程の最適化に取り組んでいる。<br>ソフト・ハード両面から、より良い品質保証を実現するために構築された責任製造体制のもと製造している                                     |                 | 総合他社との比較                                       | 総合4社のシェアは変わっていない。包装形態の変化への対応が課題。付加価値化が必要。ロンドが評価されるのは少ない。<br>包装後に減価したい。ロンドの利便性が必要。医者を見て製品設計をしたが、表示など、これからは製薬メーカーの視点で重量チェックがあり、許容範囲が課題である。代替品がある可能性がある。 |
|       | 経営意欲<br>※成長志向・現状維持など                            | 専務に事業承継を行う。<br>海外展開のための体制を整え、新しい事業展開を図る                                                                                                        |                 | 顧客リピート率・新規開拓率<br>主な取引先企業の推移<br>顧客からのフィードバックの有無 | メーカーからの紹介がある<br>2次監査を生かす                                                                                                                              |
|       | 後継者の有無<br>後継者の育成状況<br>承継のタイミング・関係               | 後継者が仕事をし易いようにさせる<br>従業員も理解している<br><br>お客さんとの関係の持ち方の変化としてドライな関係になっている。良い意味の人間関係を継続していきたい。人と人との付き合いができる会社でありたい。<br>外資系は結構、年功序列が強いところがあるがめづりに感じる。 |                 | 従業員定着率<br>勤続年数・平均給与                            | 定着率は高い<br>若手 30歳代が多い<br><br>反面、新しい人が入りにくい。会社の良さが分かる前に辞めてしまう人がいるのが辛い                                                                                   |
| ② 事業  | 企業及び事業沿革                                        | 前職から分離独立<br>ロンドを他用途に使ってもらっていたが、変化が大きく海外シフトなどで市場が小さくなったので、医薬品にシフトした<br>保険制度の変更により環境悪化<br>アンプルから内服への変化                                           | ④ 内部管理体制        | 取引金融機関・推移                                      | メインバンクとの関係<br>りそな銀行が窓口で保証協会がある<br>北大阪、京都信金さんがメイン                                                                                                      |
|       | ※ターニングポイントの把握                                   |                                                                                                                                                |                 | 組織体制                                           | 品質会議：手帳に基づき、月間計画目標、3ヶ月1回の手帳書の見直し<br>教育体制、自己評価、理解度、再教育訓練、対策会議の実施<br>製造会議：スケジュール管理、材料管理、製造機械3種、スライス製の機械、独自の生産機械の導入、ラベル自動貼付機<br>日々の改善の実施、営業会議、           |
|       | 強み<br>技術力・販売力等                                  | 独自の設備で特殊な要望に対応<br>GMP体制<br>金型が不要でコスト安<br>優秀な後継者がいる                                                                                             |                 | 品質管理・情報管理体制                                    |                                                                                                                                                       |
|       | 弱み<br>技術力・販売力等                                  | 社長、専務の存在が大きいため、指示をもらって動く体質<br>多能工化を更に進めないといけない<br>新しい人材、次の人材を育成したい。教育体制を確立したい<br>任せられるまでには3年は掛かる（生産、営業とも）                                      |                 | 事業計画・経営計画の有無<br>従業員との共有状況<br>社内会議の実施状況         | 経営力向上計画の立案<br>品質会議、製造会議などによる教育と改善活動                                                                                                                   |
|       | ITに関する投資、活用の状況<br>1時間当たり付加価値（生産性）<br>向上に向けた取り組み | 現状体制で業務は無駄なくこなせている                                                                                                                             |                 | 研究開発・商品開発の体制<br>知的財産権の保有・活用状況                  | ものづくり補助金を使った改善<br>ソフト面の改善でノウハウの蓄積                                                                                                                     |
|       |                                                 |                                                                                                                                                |                 | 人材育成の取り組み状況<br>人材育成の仕組み                        | GMPに対する理解を高める<br>専務を中心に教育を実施し体制を整えている<br>機械を自分のモノにするぐらいの気持ちで扱う                                                                                        |

### 対面内容の簡括

|      |                                                                                                                                                         |      |                                                                                                                                                                                                                                        |
|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 現状認識 | <ul style="list-style-type: none"> <li>GMP基準に準拠するので品質管理が重要だが、古い機械なので歩留まりが芳しくない</li> <li>仕事があれば利益はでるので営業面の強化</li> <li>医薬品メーカーの合併があり、業績が不安定になる</li> </ul> | 将来目標 | <ul style="list-style-type: none"> <li>営業を強化し、利益の面で体質にする</li> <li>新しい設備の導入や代替工場を設け、多能工化により生産性の向上を図る</li> <li>ワンマン経営の会社が多かったが、個性も残しながら、集まった従業員が考えても良い、CSR、地元が求められているものを取り入れて考える。会社は従業員や地域への貢献</li> <li>安心して働ける環境や終身雇用や地域への貢献</li> </ul> |
|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### 現状と目標のギャップ

|    |                                                                                                             |     |                                                                                                                                                                         |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 課題 | <ul style="list-style-type: none"> <li>営業を強化する必要がある</li> <li>新しい設備の導入や代替工場の確保を図る</li> <li>人材育成体制</li> </ul> | 対応策 | <ul style="list-style-type: none"> <li>ジェネリックメーカーにも営業を活性化させる<br/>⇒業績の向上を図り利益の確保を行う</li> <li>⇒新しい設備、工場の確保・導入、人材育成を図り、生産性の向上につなげる</li> <li>⇒顧客のニーズに応えられる体制を整える</li> </ul> |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

※赤字は後継者が話した部分

## 参考 4. 株式会社大晃化成

### (1) 商流・業務フロー

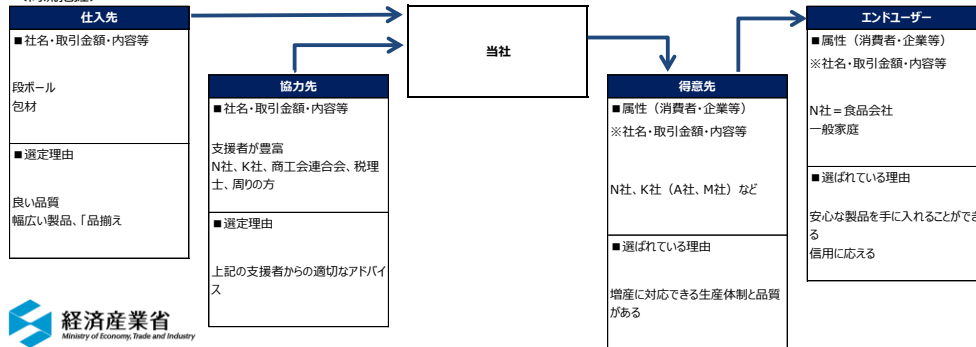


<製品製造、サービス提供における業務フローと差別化ポイント>

| 業務①                                                                                            | 業務②                                          | 業務③                                                             | 業務④                                          | 業務⑤                                  | 提供内容／顧客提供価値                                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------------------|
| 原料搬入、調査                                                                                        | 包装、計量                                        | 混合                                                              | 検査                                           | 仕上包装、出荷                              |                                                   |
| <b>■実施内容</b><br><br>必要な原料の搬入と調査を行っている                                                          | ⇒                                            | ⇒                                                               | ⇒                                            | ⇒                                    | ⇒                                                 |
| <b>■差別化ポイント</b><br><br>搬入と製品の出口を分けて、一方通行で流れるようにして効率化を図っている<br>上から入れることで搬入機械が不要。篩を使って異物混入を防いでいる | <b>■実施内容</b><br><br>包装材を外し中に持ち込む課題：手作業       | <b>■実施内容</b><br><br>投入する                                        | <b>■実施内容</b><br><br>検査 金属、異物                 | <b>■実施内容</b><br><br>仕上げの包装と出荷        | <b>■提供内容／顧客提供価値</b><br><br>食品を確実に包装出荷をする          |
|                                                                                                | <b>■差別化ポイント</b><br><br>一定量の排出なので、楽に包装と計量ができる | <b>■差別化ポイント</b><br><br>機械がすべて実施する。<br>搬入の手順や量によって良い混合ができる（ノウハウ） | <b>■差別化ポイント</b><br><br>検査設備を充実しているので、不良品は出ない | <b>■差別化ポイント</b><br><br>機械設備を整えているので、 | <b>■どのような価値を提供しているか</b><br><br>任せれば品質と納期に立ててくれる安心 |

|      |             |
|------|-------------|
| 商号   | 株式会社大晃化成    |
| 売上高  | 459,520(千円) |
| 営業利益 | 81,278(千円)  |
| 従業員数 | 52(人)       |

<商流把握>



## (2) 4つの視点



|      |             |
|------|-------------|
| 商号   | 株式会社大晃化成    |
| 売上高  | 459,520(千円) |
| 営業利益 | 81,278(千円)  |
| 従業員数 | 52(人)       |

|       |                                                 |                                                                                                                          |                 |                                                 |                                                                                                                     |
|-------|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ① 経営者 | 経営理念・ビジョン<br>経営哲学・考え・方針等                        | 日々の戦略と経営革新計画に落とし、将来ビジョンを構築している。<br>売上ではなく利益を優先させる<br>そのための設備と人材を整える<br>余剰な機械類は持たず廃棄させる<br>社長の先を見る目と決断力が企業を継続させる推進力になっている | ③ 企業を取り巻く環境・関係者 | 市場動向・規模・シェアの把握<br>競合他社との比較                      | 市場マーケットの売り上げは伸びている<br>重点得意先であるN社、A社の売り上げが伸びている。<br>返品も少ない                                                           |
|       | 経営意欲<br>※成長志向・現状維持など                            | 売上を優先せず、利益を優先させ事業の構築を継続して進める                                                                                             |                 | 顧客リポート率・新規開拓率<br>主な取引先企業の推移<br>顧客からのフィードバックの有無  | 既存の得意先が増産依頼が多く、生産体制の構築が急務<br>得意先は集約させ、生産効率をあげる。                                                                     |
|       | 後継者の有無<br>後継者の育成状況<br>承継のタイミング・関係               | 古いものは廃棄して体制を常に整えることで、あとの人材が承継し易くなる<br>後継者が海外経験があり、事業承継をした後も任せる力量はある。<br>大晃化成の事業内容の継承は本人に任せる。                             |                 | 従業員定着率<br>勤続年数・平均給与<br>取引金融機関数・推移<br>メインバンクとの関係 | 主なメンバーは替わらない<br>事業の内容に合わせて必要な人材は変化しているため、単純作業は求めていない。<br>その事業変化によって人は替わっていく。                                        |
|       | 企業及び事業沿革<br>※ターニングポイントの把握                       | 経営革新計画を立てながら事業を推進している。                                                                                                   |                 | 組織体制<br>品質管理・情報管理体制                             | 自動化を積極的に進めて、増産体制を整えている<br>利益を上げることで最新設備や精密な修理を行い、生産効率向上を常に配慮している<br>案できる設備を整えることで、長く働ける<br>リースはしないので、自分たちで自由に改造ができる |
| ② 事業  | 強み<br>技術力・販売力等                                  | 効率の良い生産設備と体制<br>得意先の経営者との密な関係を持っている                                                                                      | ④ 内部管理体制        | 事業計画・経営計画の有無<br>従業員との共有状況<br>社内会議の実施状況          | 経営革新計画は必要に応じて立案し実施している。                                                                                             |
|       | 弱み<br>技術力・販売力等                                  | 規模（場所）が狭く、新しい受注や要望に対応ができない。                                                                                              |                 | 研究開発・商品開発の体制<br>知的財産権の保有・活用状況                   | 常に効率の良い生産体制を整える。                                                                                                    |
|       | ITに関する投資、活用の状況<br>1時間当たり付加価値（生産性）<br>向上に向けた取り組み | 自動化をして社員が楽になることがポイント<br>ロボットの導入を検討している                                                                                   |                 | 人材育成の取り組み状況<br>人材育成の仕組み                         | 市場ニーズの変化に対して生産体制を整えている。それに対応できる人材を採用していく。<br>定年制がなくなるようでなく70歳代が元気に働いている<br>退職期制度ができ、皆が安心して働ける環境を整えた                 |
|       |                                                 |                                                                                                                          |                 |                                                 |                                                                                                                     |

### 対面内容の総括

|      |                              |      |                      |
|------|------------------------------|------|----------------------|
| 現状認識 | 受注や増産要望があるが、体制の整備に判断を求められている | 将来目標 | 従業員が働いて良かったと思える会社にする |
|------|------------------------------|------|----------------------|

現状と目標のギャップ



|    |                  |     |                          |
|----|------------------|-----|--------------------------|
| 課題 | 設備投資や人材を整えることが課題 | 対応策 | 利益を上げて、楽にするための設備と制度を整える。 |
|----|------------------|-----|--------------------------|

## 参考5. 小金屋食品株式会社

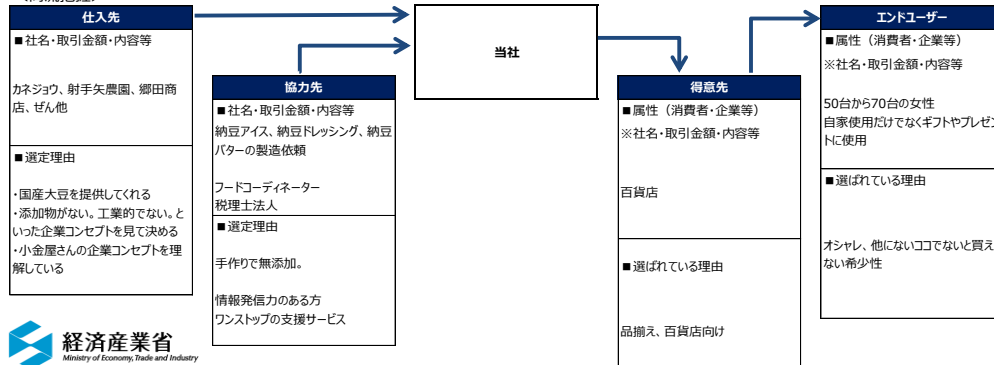
### (1) 商流・業務フロー



<製品製造、サービス提供における業務フローと差別化ポイント>

| 業務①      | 浸漬工程                                   | 業務② | 蒸煮                                                                       | 業務③ | 納豆菌の噴霧                                                                               | 業務④ | 充填機・レーン工程                                                                                        | 業務⑤ | 仕上げ                                                                                              | 提供内容／顧客提供価値 |                                                                                           |
|----------|----------------------------------------|-----|--------------------------------------------------------------------------|-----|--------------------------------------------------------------------------------------|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| ■実施内容    | 大豆に水を浸透させる                             | ⇒   | ■実施内容<br>ボイラーを起動して蒸釜に蒸気を送る<br>大釜で大豆を蒸し煮する                                | ⇒   | ■実施内容<br>蒸しあがった大豆に均等に納豆菌を<br>いきわたらせる                                                 | ⇒   | ■実施内容<br>充填機から被膜・たれ投入トップシールまで                                                                    | ⇒   | ■実施内容<br>発酵した納豆を手作業で完成品に                                                                         | ⇒           | ■製品・商品・サービスの内容<br>大阪納豆<br>（水戸納豆との違い）<br>大阪人の口に合う。柔らかめ、つゆだく、タレが多い。出しを効かす<br>国産大豆、添加物は使用しない |
| ■差別化ポイント | 気温、大豆の量によって時間を変える<br>国産の大豆<br>標準書を作りたい | ⇒   | ■差別化ポイント<br>小金屋オリジナルの食感が出るような蒸し方<br>釜の圧力の掛け方にノウハウ、柔らかい<br>か目<br>標準書を作りたい | ⇒   | ■差別化ポイント<br>ホッパーに補充する寸前のタイミングを見計らう<br>発酵室全床に素早くいきわたらせてすぐに扉を密閉する<br>ギリギリの発酵温度帯でやさしい発酵 | ⇒   | ■差別化ポイント<br>発酵室で整理されて入るようクレーンとの組み合わせ<br>レーンを止めないように、カップ・大豆のホッパーの補充、トップシールが正確に圧着するように絶えず注意をはらっている | ⇒   | ■差別化ポイント<br>全商品人の目を通しての手作業工程<br>一品一品商品を担当者が確認して完成品にしている<br>ネギが傷まないように1本1本水分を拭き取る<br>担当者の名前を商品に貼る | ⇒           | ■どのような価値を提供しているか<br>NBと味が違う。<br>おしゃれ感。<br>食を楽しめる。<br>笑顔を生む。                               |

<商流把握>



## (2) 4つの視点



|      |            |
|------|------------|
| 商号   | 小金屋食品株式会社  |
| 売上高  | 79,909(千円) |
| 営業利益 | 2,215(千円)  |
| 従業員数 | 4(人)       |

|       |                                                 |                                                                                                                             |                 |                                                |                                                                                              |
|-------|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| ① 経営者 | 経営理念・ビジョン<br>経営哲学・考え・方針等                        | ミッションはクレドに表明<br>笑顔を生む商品であること<br><br>直売を増やしていく。利益率が良い。<br><br>お客様の声で従業員のモチベーションが上がる                                          | ③ 企業を取り巻く環境・関係者 | 市場動向・規模・シェアの把握<br>競合他社との比較                     | 納豆市場は発酵食品ブームに乗っている<br>差別化は勝っている<br>納豆は作りかためて参入しづらい<br>健康食品分野が競合                              |
|       | 経営意欲<br>※成長志向・現状維持など                            | 直営店を増やして、より多くのお客様に喜んでほしい<br>将来は飲食に進めたいが慎重に考えている<br><br>常に前向きにチャレンジ精神が豊富                                                     |                 | 顧客リポート率・新規開拓率<br>主な取引先企業の推移<br>顧客からのフィードバックの有無 | 熱烈なファンがいる。リポートは多い<br>卸から直売にシフトしている。直売になることでお客様の声を聴けて、商品開発や終売に活かしている。お客様の声は直売、netのレビューから得ている。 |
|       | 後継者の有無<br>後継者の育成状況<br>承継のタイミング・関係               | 未定<br>自分からは強制しない                                                                                                            |                 | 従業員定着率<br>勤続年数・平均給与                            | 社員は長い、やめている<br>決算賞与はパートさんにも出している。クレドを判断基準にして額を決めている                                          |
|       | 企業及び事業沿革<br>※ターニングポイントの把握                       | 会社をたたまいが使命<br>長く食べ続けてきたお客様から、「ここできか食べられないので続けてね」と握手を求められた。この会社を残すことに決めた。<br><br>価格比較をされたことから、直売しないといけないと思った。<br>卸は価格だけで比較する |                 | 取引金融機関数・推移<br>メインバンクとの関係                       | メインは池田泉州銀行、アドバイスはもらえる。紹介してもらっている。                                                            |
| ② 事業  | 強み<br>技術力・販売力等                                  | こだわりの商品が作れる<br>常に考える<br>社内のチームワークが良い<br>こだわりの材料を提供してくれる仕入れ先がある<br>お客様の声を商品開発に生かせる<br>熱烈なファンがいる                              | ④ 内部管理体制        | 組織体制<br>品質管理・情報管理体制                            | 工場長が中心になって生産を行う<br>クレームは工場長が原因と改善に取り組み<br><b>書面として記録に残したい</b>                                |
|       | 弱み<br>技術力・販売力等                                  | 情報発信ができるが社長だけ。発信力が足りない<br>社員教育にもっと取り組みたい。幅広い視点を持って自発的な仕事ができるようになって欲しい。<br>工夫する力を高める<br>PDCAのCが弱い<br>経営全体を社長がひたひたで担っている      |                 | 事業計画・経営計画の有無<br>従業員との共有状況<br>社内会議の実施状況         | 5年間の計画は建てた。<br>事業の年度計画は今年度はできなかった。<br><br>社内会議の実施状況                                          |
|       | 強み<br>技術力・販売力等                                  | 情報発信ができるが社長だけ。発信力が足りない<br>社員教育にもっと取り組みたい。幅広い視点を持って自発的な仕事ができるようになって欲しい。<br>工夫する力を高める<br>PDCAのCが弱い<br>経営全体を社長がひたひたで担っている      |                 | 研究開発・商品開発の体制<br>知的財産権の保有・活用状況                  | お客様の声から開発を行う<br>試食は全員で検討し味決めを行っている<br>終売は店長が声を拾って社長が判断する                                     |
|       | ITに関する投資、活用の状況<br>1時間当たり付加価値（生産性）<br>向上に向けた取り組み | HP、FB、メルマガで情報発信<br>チャットワークで仕事の段取りを共有<br>インターネットFAXを使用し効率化を図っている。情報はクラウド化                                                    |                 | 人材育成の取り組み状況<br>人材育成の仕組み                        | 外部研修に出したいが、人が揃うと工場が回らなくなる。悩み。<br>EXCEL、WORDが出来るようになって欲しい                                     |

### 対面内容の簡括

|      |                                               |      |                                                 |
|------|-----------------------------------------------|------|-------------------------------------------------|
| 現状認識 | 利益が十分出ていないので、利益の体質に変えていく<br>卸が多いため直売を増やす必要がある | 将来目標 | 卸を撤退し直売に集約し、従業員の雇用と生活を守る企業になる<br>そのための売り上げを実現する |
|------|-----------------------------------------------|------|-------------------------------------------------|

### 現状と目標のギャップ



|    |                                |     |                                          |
|----|--------------------------------|-----|------------------------------------------|
| 課題 | 利益の確保のため、直営店だけでなくネットを使った販売を進める | 対応策 | メルマガやSNSでの発進<br>キャバを越えた段階で、ネットを管理する人材の確保 |
|----|--------------------------------|-----|------------------------------------------|