



ワンストップサービスセンター事業  
中小・中堅建設業者のための

# 経営相談

事例集

20

のアドバイス

専門家による  
経営アドバイスです



# 5カ年計画を一緒に作ることで 事業承継候補と“会社の姿”を共有

..... アドバイザー 大石 幸紀(中小企業診断士)

## Q | 相 | 談 | 内 | 容 |

### 無借金経営にまで成長 事業承継の時期迎える

当社は、平成5年12月に創業した熱絶縁工事会社です。熱絶縁工事とは、熱エネルギーを効率的に無駄なく利用するために機械や配管類に、保温材や断熱材を取り付ける施工を行う工事で、当社では、主に工場や発電所、化学プラントの熱絶縁工事を請け負っています。

当社は、確実な断熱施工効果と納期遵守により主要顧客からの信頼を獲得し、毎年確実に受注量を確保しています。その結果、創業17年目にして借入金を完済、現在は無借金経営になりました。

社長は48歳の時に脱サラして当社を立ち上げ、現在まで順調に成長させてきました。しかし、創業した年齢が遅かったこともあり、すでに後継者問題を抱えています。社長には30歳になる独身の長男がいますが、現在は地元の

食品製造会社に勤務しています。

### 家族会議が怒鳴り合いに 第三者交え冷静に話し合いたい

社長は、自分が育て上げた当社を長男に承継させたいと思っているのですが、現在のところ長男には、その意思はありません。過去に何回か家族会議を開き、長男に当社を承継するように迫ったこともあるのですが、最後はいつも、怒鳴り合いのケンカになってしまいます。

そこで、事業承継をめぐる話し合いに、建設業の専門家である第三者に参加してもらうことで、お互いが冷静に話し合えるようにしたい。また、参加してもらう専門家には、当社の将来性や収益性を客観的に診断し、長男にその魅力を伝えてもらいたいと考えています。



### 同社の抱えていた問題点

- 1 当社は無借金の優良経営
- 2 事業承継が課題だが、承継候補である社長の長男に会社を継ぐ気がない
- 3 承継について冷静に話し合いにくい



# A | ア | ド | バ | イ | ス |

## 決算書をもとに財務分析 厚い自己資本で業界内でも優位

当社に対し以下の内容の支援を実施することとしました。

- ①決算書から財務状況の客観的分析をする。
- ②加工場の視察と現場診断が必要。
- ③社長から、経営方針、強みと弱み、今後の業界と自社の見通しをヒアリングしてまとめ、コメントする。
- ④以上3点の結果をまとめた簡易報告書を作成し、社長及び長男に説明し、そのうえで、社長、長男を交え、今後5年間の事業計画を策定する。

まず、支援の手始めとして、アドバイザーの訪問前に決算書を送付してもらい、財務分析を実施し簡易報告書を作成しました。

前年度で銀行からの借入金はすべて完済していたので、自己資本比率が70%を超えているなど、各指標において業界平均値に比べ優良企業と評価できました。

後日訪問した際には、そのことがどれだけ意味のあることなのかを長男に理解してもらうために、指標が表す意味ひとつ一つについて、社長と長男に説明を行いました。

長男は、父親が経営する当社が業界の中で、どのようなランクにあるのかを初めて知ったと、興味深そうに聞いていました。

## 体質の良さは加工場でも明瞭 当社の現状と将来展望をまとめる

さらに当社の加工場を視察すると、整理整頓が行き届いており、資材についても何がどこにあるのか、一目瞭然である仕組みが採用されていました。当社の財務体質の良さが、現場にも現れていることが確認できたため、許可をいただいたうえで写真を撮り、長男への説明資料に加えしました。

加工場の社員からは、加工における品質の善し悪しを分けるポイントや、当社のどこが顧客から評価されているかをヒアリングし、当社の強みと弱みのポイントを把握しました。また、社長が社員から、どのような評価を受けているのかも聴きました。

加工場の視察が終了した後、本社に戻り、社長が普段からどのようなことを大切にして当社を経営しているのか、当社がどのような評価を顧客から受けているのか、なぜ景気が悪い地方都市に所在する当社が受注を継続して獲得できるのかを、社長の口から語ってもらいました。



あわせて、社長が認識している当社の課題、この業界の将来展望についても語ってもらいました。

それらをパソコンで速記して、プロジェクターに映した文章を社長に見てもらいながら、ご自身のイメージと文章が整合されているかを確認してもらい、当社の経営方針や、強みと弱みと認識しているポイント、今後の業界と当社の見通しをわかりやすくまとめました。

### 5カ年計画を一緒に作成 「魅力と将来性」を見える形に

財務分析、加工場を視察した上での評価と改善が必要なポイント、当社の経営方針と強みと弱み、これらを文章としてまとめた簡易報告書を作成し、社長、長男、奥様の3名を対象とした簡易分析報告会を実施しました。

プロジェクターで、財務諸表や加工場の写真を投写することで視覚に訴えながら、私(アドバイザー)がその内容に客観的な評論を加えていきます。

評論が終わった後には、当社の5カ年計画を、そのままのメンバーで作成しました。あらかじめ過去の損益計算書のデータを入力したエクセルの表をプロジェクターで投影しながら、社長の思い

を数字で入れていきました。

損益分岐点分析の手法を活用し、人件費がいくら増えた場合は、どれだけの受注量を増やさなければならないのかをシミュレーションしながら、売上と費用と、その結果の利益計画を策定していきます。3人で事業計画を作り上げることで、将来の見通しを目で見て理解し、さらに共有できる形に落とし込んでいきます。

社長は、自分が創り上げた会社の経営内容に自信を持っていましたが、それを文章や数値によって論理的に他人に伝えることができていませんでした。以上の作業は、当社の魅力と将来性を、社長自身が明確にすると共に、長男にも共有してもらうことが狙いでした。



#### 解決のポイント

- 1 決算書の分析に加え加工場視察、ヒアリングで実情を把握
- 2 承継候補を交え簡易分析報告会を開催
- 3 5カ年計画を一緒に作ることで、当社の魅力と将来性を共有化



## その後

### 漠然としたイメージが数字と文章に 長男も会社経営に関心

社長は、今回行った作業を通じて、今まで漠然と頭の中に描いていた将来の当社の姿を文章や数値によって明確にしたことで、自分の考えがより整理されていくことを感じたようです。

自分が今後どのような会社にしていきたいのかを第三者にも説明しやすくなり、何よりも、当社の現状と将来展望を長男と共有できたことに、大きな意義を感じています。

長男はまだ、当社を承継する意思を明確にしていません。ただ、この支援を通じて当社の経営に関心を持つようになり、親子の会話も増えたと言います。

### 後継者候補の幅広がる 計画的経営にも自覚が

一方で、この支援を通じて社長は、「後継者を長男だけにこだわらなくなった」とも言っています。事業計画書を見せながら自分の思いを語り、そこに共感してくれた従業員や娘婿から後継者を選んでもいいのではないかと考えるようになったのです。

社長は今回の経験を通じ、経営専門家のアドバイスを受けながら問題の改善策を考えたり、今後の事業計画を作ったりすることの価値を実感しました。決算が終了した後は、この事業計画と結果を対比して検証し、新たに計画の内容を修正していきたいと考えています。

後継者問題を解決したいと考えて利用したワンストップサービスセンター事業でしたが、その支援を通じて社長自身が、当社をさらに良くしたいという思いを強めたようです。

#### 明日への希望を数字と文章で 想いの共有が承継の一步

中小建設業経営者にとって、自分の会社を今後どのようにしたいのかを数値と文章によって表現することは、難しいことのようにです。しかし、これらの作業を実施し、自分の想いを後継者にも共有してもらおうことが、事業承継準備の第一歩です。お一人で難しければ、ぜひ建設業経営アドバイザーを活用してください。

#### アドバイザー紹介

大石幸紀 Oishi Yukinori



中小企業診断士。関東学院大学経済学部非常勤講師。早稲田大学商学部卒業後、パナソニック電工に入社。平成14年に中小企業診断士を取得し、平成16年に大幸経営有限会社を設立(代表取締役)。著書に「ゼロからわかる会社の数字基本と常識」(西東社)。