

週刊WEB

# 企業 経営

MAGA  
ZINE

Vol.783 2022.7.26

ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2022年7月15日号

## 世帯属性別にみた 物価高の負担と過剰貯蓄

経済・金融フラッシュ 2022年7月19日号

## 貸出・マネタリー統計(22年6月)

～銀行貸出の伸びは急進したが、見た目ほど強くはない

経営TOPICS

統計調査資料

## 消費者物価指数

2022年(令和4年)6月分(2020年基準)

経営情報レポート

## 後継者問題を解決する手法 中小企業におけるM&Aの進め方

経営データベース

ジャンル:人事制度 > サブジャンル:ビジネスコーチング

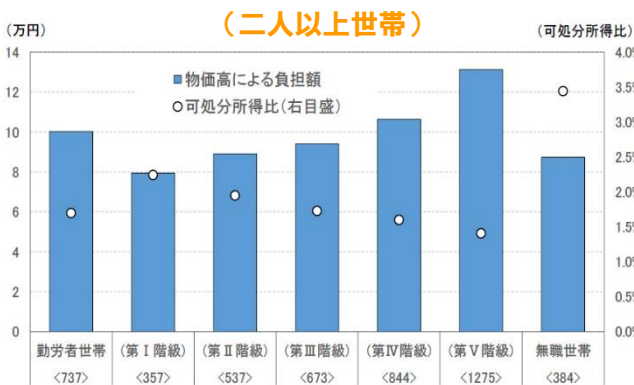
## ビジネスコーチングが注目される背景 コーチングを取り入れることで企業内に起こる変化

# 世帯属性別にみた 物価高の負担と過剰貯蓄

ニッセイ基礎研究所

**1** 消費者物価（生鮮食品を除く総合）は前年比で2%台まで上昇したが、家計が直面している「持家の帰属家賃を除く総合」は前年比3%程度となっている。

## 世帯属性・所得階層別の物価高による負担額



(注) 2022年度の消費者物価（持家の帰属家賃を除く総合）上昇率が3%となった場合の負担額（可処分所得比）<>内は年間収入（万円）。総務省統計局「家計調査」、「消費者物価指数」から試算

**2** 2022年度に想定される物価高による一世帯当たりの負担額は8.2万円（総世帯）になると見込まれる。

世帯属性別にみると、実質的な負担は勤労者世帯よりも無職世帯が重く、勤労者世帯では年間収入の低い層ほど重くなる。物価上昇率が相対的に高い「食料」、「光熱・水道」のウェイトが無職世帯、低所得者層ほど高いためである。

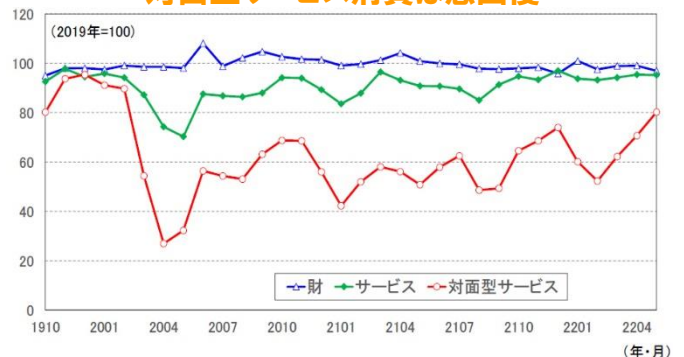
**3** 一方、特別定額給付金などの支援策や度重なる行動制限に伴う消費の落ち込みによって生じた過剰貯蓄は、勤労者世帯が69.4万円、無職世帯が64.1万円（二人以上世帯、2020、2021年の合計）と試算される。

物価高負担に対する過剰貯蓄の比率が最も低いのは、単身・勤労者世帯・第Ⅰ階級の3.3倍、最も高いのは、二人以上・勤労者世帯・第Ⅳ階級の10.5倍である。

いずれの世帯でも、過剰貯蓄が物価高の負担を上回っている。

**4** 物価高の負担が個人消費の下押し要因となることは確かだが、コロナ禍で積み上がった過剰貯蓄の取り崩しによって物価高による悪影響を打ち消すことは十分に可能である。ただし、政府がこれまでと同様に、感染拡大のたびに行動制限の強化を繰り返せば、物価高の悪影響と相まって、個人消費が再び落ち込むことは避けられない。感染動向に経済政策が左右される状況を変えない限り、個人消費の持続的な回復、経済の正常化は実現しないだろう。

## まん延防止等重点措置終了後に 対面型サービス消費は急回復



(注) 対面型サービスは、一般外食、交通、宿泊料、パック旅行費、入場・観覧・ゲーム代 ニッセイ基礎研究所による季節調整値

(資料) 総務省統計局「家計調査」

「Weeklyエコノミスト・レター」の全文は、  
当事務所のホームページの「マクロ経済予測レポート」  
よりご確認ください。

# 貸出・マネタリー統計(22年6月)

## ～銀行貸出の伸びは急進したが、 見た目ほど強くはない

ニッセイ基礎研究所

### 1 貸出動向:貸出の伸びは急進したが、 見た目ほど強くはない (貸出残高)

7月8日に発表された貸出・預金動向(速報)によると、6月の銀行貸出(平均残高)の伸び率は前年比1.51%と前月(同0.88%)を大きく上回った。伸び率の上昇は2ヵ月ぶり、伸び率の水準は昨年5月以来の高水準に当たる。貸出残高は1991年1月以来の水準に達しており、増加はしているものの、円安の進行による外貨建て貸出の円換算残高嵩上げが引き続き押し上げ要因となっている。

銀行貸出残高の増減率



(注) 特殊要因調整後は、為替変動・債権償却・流動化等の影響を考慮したもの。特殊要因調整後の前年比 = (今月の調整後貸出残高 - 前年同月の調整前貸出残高) / 前年同月の調整前貸出残高  
(資料) 日本銀行

### 2 マネタリーベース:長期国債買入れ額が急増もコロナオベ減が相殺

7月4日に発表された6月のマネタリーベースによると、日銀による資金供給量(日銀当座預金+市中に流通する紙幣・貨幣)を示すマネタリーベース(平残)の伸び率は前年比3.9%と、前月(同4.6%)

を下回り、3ヵ月連続で低下した。伸び率は2020年5月以来の低水準に当たる。

低下の主因はマネタリーベースの約7割を占める日銀当座預金の伸び率が低下した(前月5.0%→当月4.1%)ことである。日銀は金利上昇圧力を抑えるために指し値オペを継続、実際に応札もあったことから、同月の長期国債買入れ額は16兆円余りと前月から急増した。

### 3 マネーストック:久々に伸び率の低下が一服

7月11日に発表された6月のマネーストック統計によると、金融部門から市中に供給された通貨量の代表的指標であるM2(現金、国内銀行などの預金)平均残高の伸び率は前年比3.34%(前月は3.15%)、M3(M2にゆうちょ銀など全預金取扱金融機関の預貯金を含む)の伸び率は同2.99%(前月は2.87%)と、ともにやや上昇した。

伸び率の上昇はM2が8ヵ月ぶり、M3が16ヵ月ぶりとなる。

M3の内訳では、主軸である預金通貨(普通預金など・前月5.8%→当月5.9%)の伸び率低下が一服したほか、準通貨(定期預金など・前月▲2.5%→当月▲2.2%)のマイナス幅が縮小し、全体の伸び率上昇に寄与した。

経済・金融フラッシュの全文は、  
当事務所のホームページの「マクロ経済予測レポート」  
よりご確認ください。

# 消費者物価指数(全国)

## 2022年(令和4年)6月分(2020年基準)

総務省 2021年7月22日公表

### 2022年(令和4年6月分)概況

**(1) 総合指数は2020年を100として101.8**

前年同月比は2.4%の上昇 前月比(季節調整値)は0.1%の上昇

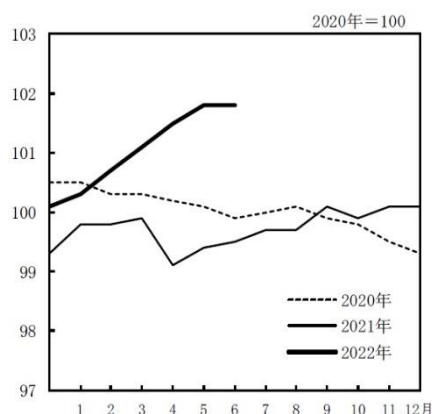
**(2) 生鮮食品を除く総合指数は101.7**

前年同月比は2.2%の上昇 前月比(季節調整値)は0.2%の上昇

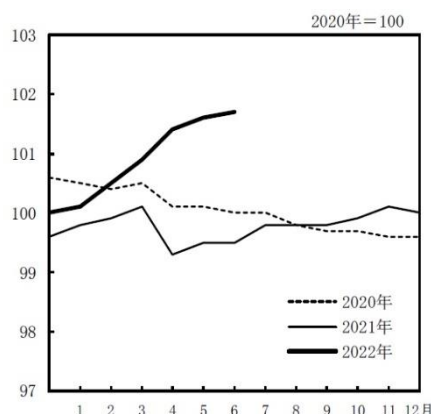
**(3) 生鮮食品及びエネルギーを除く総合指数は101.1**

前年同月比は1.0%の上昇 前月比(季節調整値)は0.2%の上昇

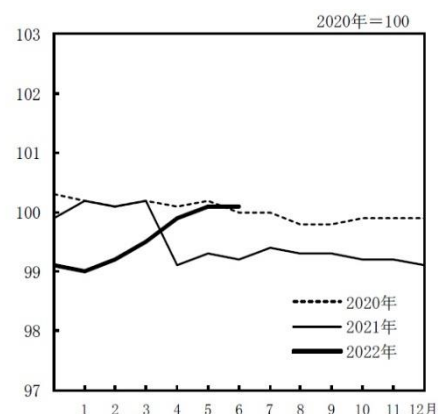
総合指数の動き



生鮮食品を除く総合指数の動き



生鮮食品及びエネルギーを除く総合指数の動き



総合、生鮮食品を除く総合、生鮮食品及びエネルギーを除く総合の指数及び前年同月比

| 原数値              |          | 2021年 |      |      |       |      |       |       |       |       |       |       |       | 2022年 |  |  |  |  |  |
|------------------|----------|-------|------|------|-------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--|--|--|--|--|
|                  |          | 6月    | 7月   | 8月   | 9月    | 10月  | 11月   | 12月   | 1月    | 2月    | 3月    | 4月    | 5月    | 6月    |  |  |  |  |  |
| 総合               | 指数       | 99.5  | 99.7 | 99.7 | 100.1 | 99.9 | 100.1 | 100.1 | 100.3 | 100.7 | 101.1 | 101.5 | 101.8 | 101.8 |  |  |  |  |  |
|                  | 前年同月比(%) | -0.5  | -0.3 | -0.4 | 0.2   | 0.1  | 0.6   | 0.8   | 0.5   | 0.9   | 1.2   | 2.5   | 2.5   | 2.4   |  |  |  |  |  |
| 生鮮食品を除く総合        | 指数       | 99.5  | 99.8 | 99.8 | 99.8  | 99.9 | 100.1 | 100.0 | 100.1 | 100.5 | 100.9 | 101.4 | 101.6 | 101.7 |  |  |  |  |  |
|                  | 前年同月比(%) | -0.5  | -0.2 | 0.0  | 0.1   | 0.1  | 0.5   | 0.5   | 0.2   | 0.6   | 0.8   | 2.1   | 2.1   | 2.2   |  |  |  |  |  |
| 生鮮食品及びエネルギーを除く総合 | 指数       | 99.2  | 99.4 | 99.3 | 99.3  | 99.2 | 99.2  | 99.1  | 99.0  | 99.2  | 99.5  | 99.9  | 100.1 | 100.1 |  |  |  |  |  |
|                  | 前年同月比(%) | -0.9  | -0.6 | -0.5 | -0.5  | -0.7 | -0.6  | -0.7  | -1.1  | -1.0  | -0.7  | 0.8   | 0.8   | 1.0   |  |  |  |  |  |

総合、生鮮食品を除く総合、生鮮食品及びエネルギーを除く総合の前月比(季節調整値)

|                  |         | 2021年 |     |      |     |      |     | 2022年 |     |     |     |     |     |     |
|------------------|---------|-------|-----|------|-----|------|-----|-------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 季節調整値            |         | 6月    | 7月  | 8月   | 9月  | 10月  | 11月 | 12月   | 1月  | 2月  | 3月  | 4月  | 5月  | 6月  |
| 総合               | 前月比 (%) | 0.2   | 0.2 | -0.1 | 0.3 | -0.1 | 0.3 | 0.1   | 0.1 | 0.5 | 0.4 | 0.4 | 0.2 | 0.1 |
| 生鮮食品を除く総合        | 前月比 (%) | 0.1   | 0.3 | 0.0  | 0.1 | 0.0  | 0.2 | 0.1   | 0.0 | 0.4 | 0.4 | 0.2 | 0.1 | 0.2 |
| 生鮮食品及びエネルギーを除く総合 | 前月比 (%) | 0.0   | 0.2 | -0.2 | 0.0 | -0.2 | 0.1 | 0.0   | 0.1 | 0.2 | 0.2 | 0.2 | 0.1 | 0.2 |

(注) 季節調整値は、毎年12月結果公表時に、過去に遡って改定している。

前年同月との比較(10大費目)

10大費目指数、前年同月比及び寄与度

2020年=100

| 原数値       | 総合    | 生鮮食品を除く総合 |                  | 食料     | 生鮮食品を除く食料 |           | 住居     | 水道     | 熱道     | 家具家事用品 | 被服及び履物  | 保健医療    | 交通通信   | 教育     | 娯楽     | 養老 | 諸雑費 |
|-----------|-------|-----------|------------------|--------|-----------|-----------|--------|--------|--------|--------|---------|---------|--------|--------|--------|----|-----|
|           |       | 生鮮食品を除く総合 | 生鮮食品及びエネルギーを除く総合 |        | 生鮮食品      | 生鮮食品を除く食料 |        |        |        |        |         |         |        |        |        |    |     |
| 指数        | 101.8 | 101.7     | 100.1            | 103.6  | 105.7     | 103.2     | 101.2  | 115.6  | 105.7  | 102.1  | 99.0    | 92.9    | 101.0  | 102.3  | 102.1  |    |     |
| 前年同月比 (%) | (2.5) | (2.1)     | (0.8)            | (4.1)  | (12.3)    | (2.7)     | (0.5)  | (14.4) | (3.6)  | (0.9)  | (-0.8)  | (-0.8)  | (0.8)  | (1.7)  | (1.1)  |    |     |
| 寄与度       | 2.4   | 2.2       | 1.0              | 3.7    | 6.5       | 3.2       | 0.6    | 14.0   | 3.9    | 1.1    | -0.7    | -0.7    | 0.7    | 1.2    | 1.2    |    |     |
| 寄与度差      |       | (1.99)    | (0.73)           | (1.06) | (0.47)    | (0.60)    | (0.10) | (1.01) | (0.14) | (0.03) | (-0.04) | (-0.11) | (0.02) | (0.15) | (0.07) |    |     |
|           |       | 2.10      | 0.87             | 0.97   | 0.26      | 0.72      | 0.12   | 0.99   | 0.15   | 0.04   | -0.03   | -0.10   | 0.02   | 0.11   | 0.07   |    |     |
|           |       | 0.11      | 0.14             | -0.09  | -0.21     | 0.12      | 0.02   | -0.02  | 0.01   | 0.01   | 0.00    | 0.01    | 0.00   | -0.05  | 0.01   |    |     |

(注) ( )は、前月の前年同月比及び寄与度。各寄与度は、総合指数の前年同月比に対するものである。

前月との比較(10大費目)

10大費目の前月比及び寄与度

| 原数値     | 総合  | 生鮮食品を除く総合 |                  | 食料   | 生鮮食品を除く食料 |           | 住居   | 水道   | 熱道   | 家具家事用品 | 被服及び履物 | 保健医療 | 交通通信 | 教育    | 娯楽   | 養老 | 諸雑費 |
|---------|-----|-----------|------------------|------|-----------|-----------|------|------|------|--------|--------|------|------|-------|------|----|-----|
|         |     | 生鮮食品を除く総合 | 生鮮食品及びエネルギーを除く総合 |      | 生鮮食品      | 生鮮食品を除く食料 |      |      |      |        |        |      |      |       |      |    |     |
| 前月比 (%) | 0.0 | 0.1       | 0.0              | 0.2  | -1.7      | 0.6       | 0.1  | 0.4  | 0.6  | -0.3   | 0.0    | 0.1  | 0.0  | -1.2  | -0.1 |    |     |
| 寄与度     |     | 0.08      | 0.04             | 0.06 | -0.07     | 0.13      | 0.02 | 0.03 | 0.02 | -0.01  | 0.00   | 0.01 | 0.00 | -0.11 | 0.00 |    |     |

(注) 各寄与度は、総合指数の前月比に対するものである。

◇連鎖基準方式による指数※の前年同月比

|                  |           | 2021年 |      |      |      |      |      | 2022年 |      |      |      |     |     |     |
|------------------|-----------|-------|------|------|------|------|------|-------|------|------|------|-----|-----|-----|
|                  |           | 6月    | 7月   | 8月   | 9月   | 10月  | 11月  | 12月   | 1月   | 2月   | 3月   | 4月  | 5月  | 6月  |
| 総合               | 前年同月比 (%) | -0.5  | -0.4 | -0.6 | 0.1  | -0.1 | 0.5  | 0.8   | 0.5  | 0.9  | 1.2  | 2.5 | 2.4 | 2.3 |
| 生鮮食品を除く総合        | 前年同月比 (%) | -0.5  | -0.3 | -0.1 | 0.1  | 0.1  | 0.4  | 0.4   | 0.2  | 0.5  | 0.8  | 2.1 | 2.0 | 2.1 |
| 生鮮食品及びエネルギーを除く総合 | 前年同月比 (%) | -0.9  | -0.7 | -0.6 | -0.5 | -0.8 | -0.7 | -0.8  | -1.1 | -1.0 | -0.8 | 0.8 | 0.8 | 1.0 |

※ラスパイレス連鎖基準方式による消費者物価指数(参考指数)

## 総合指数の前年同月比の変動に寄与した項目

### ■総合の前年同月比の上昇幅は0.1ポイント縮小(5月2.5%→6月2.4%)

- ・生鮮食品により総合の上昇幅が0.21ポイント縮小

### ■生鮮食品を除く総合の前年同月比の上昇幅は0.1ポイント拡大(5月2.1%→6月2.2%)

- ・電気代などの上昇幅が縮小し、エネルギーにより総合の上昇幅が0.03ポイント縮小
- ・宿泊料により総合の上昇幅が0.02ポイント縮小
- ・生鮮食品を除く食料により総合の上昇幅が0.12ポイント拡大

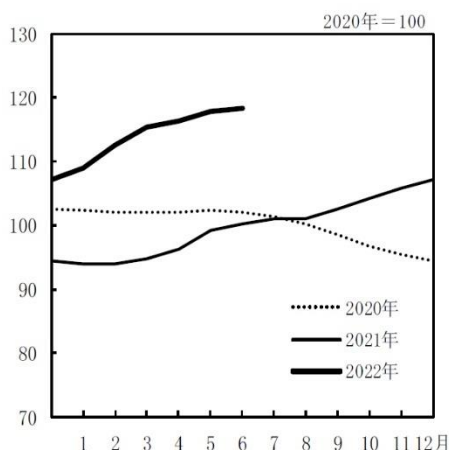
### エネルギー構成品目の前年同月比及び寄与度

|        | 万分比<br>ウェイト | 2022年5月  |      | 2022年6月 |          |      |       |
|--------|-------------|----------|------|---------|----------|------|-------|
|        |             | 前年同月比(%) | 寄与度  | 前月比(%)  | 前年同月比(%) | 寄与度  | 寄与度差  |
| エネルギー  | 712         | 17.1     | 1.26 | 0.6     | 16.5     | 1.23 | -0.03 |
| 電気代    | 341         | 18.6     | 0.63 | 0.5     | 18.0     | 0.62 | -0.02 |
| 都市ガス代  | 94          | 22.3     | 0.21 | 0.4     | 21.9     | 0.20 | 0.00  |
| プロパンガス | 57          | 8.6      | 0.05 | 0.8     | 9.5      | 0.06 | 0.01  |
| 灯油     | 38          | 25.1     | 0.11 | 0.0     | 23.4     | 0.10 | -0.01 |
| ガソリン   | 182         | 13.1     | 0.27 | 0.9     | 12.2     | 0.25 | -0.01 |

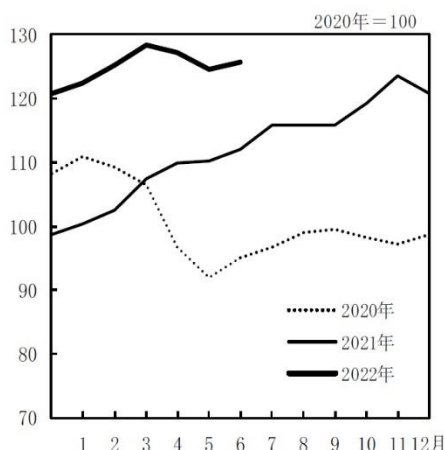
### 他の主な項目の前年同月比及び寄与度

|           | 万分比<br>ウェイト | 2022年5月  |      | 2022年6月 |          |      |       |
|-----------|-------------|----------|------|---------|----------|------|-------|
|           |             | 前年同月比(%) | 寄与度  | 前月比(%)  | 前年同月比(%) | 寄与度  | 寄与度差  |
| 生鮮食品を除く食料 | 2230        | 2.7      | 0.60 | 0.6     | 3.2      | 0.72 | 0.12  |
| 家庭用耐久財    | 132         | 7.4      | 0.10 | 1.3     | 7.5      | 0.10 | 0.00  |
| 教養娯楽用耐久財  | 77          | 3.3      | 0.02 | 0.1     | 3.4      | 0.03 | 0.00  |
| 宿泊料       | 81          | 5.2      | 0.05 | -5.3    | 3.6      | 0.03 | -0.02 |

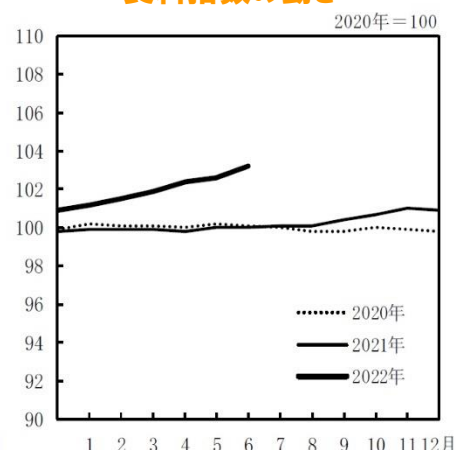
#### 電気代指数の動き



#### ガソリン指数の動き



#### 生鮮食品を除く食料指数の動き



消費者物価指数 2022年(令和4年)6月分(2020年基準)の全文は、  
当事務所のホームページの「企業経営 TOPICS」よりご確認ください。



経営情報  
レポート  
要約版



経 営

後継者問題を解決する手法

# 中小企業における M & Aの進め方

1. 中小企業が抱える事業承継問題
2. 事業承継の選択肢 M & Aの進め方
3. 経営改善により企業価値を高める「磨き上げ」
4. 事業承継型M & A事例



## ■参考文献

中小企業庁「中小 M&A ガイドライン」 『事業承継支援マニュアル』 玄場 公規 他著 (税務経理協会)  
『事業承継M&A「磨き上げ」のポイント』 金井 厚 他著 (経済法令研究会)  
『事業承継がうまくいく中小企業のM&Aマニュアル』 渡部 潔著 (中央経済社)

# 1

## 企業経営情報レポート

# 中小企業が抱える事業承継問題

我が国の中小企業にとって、後継者問題は喫緊の課題です。

少子高齢化により経営者の平均年齢は上がる一方で、若い世代の後継者候補がなかなか見つからず、後継者不在の状況に頭を悩ませている経営者が増えてきています。

本レポートでは、中小企業の事業承継に対する解決策の一つとしてのM&Aの進め方や留意すべきポイントについて解説します。

### ■ 事業承継の形態別メリット・デメリット

このような状況にある中小企業にとって、事業を承継するために後継者を誰にするかという問題は、喫緊の課題です。事業承継の形態は、後継者によって下記のように3つに分類することができます。それぞれの形態別のメリット・デメリットをまとめると、次の表のようになります。

#### ■ 後継者別の事業承継の形態

- ①親族内承継…経営者の親族への承継
- ②企業内承継…会社の役員や従業員への承継
- ③M&A…社外の第三者への承継

#### ■ 事業承継の形態別メリット・デメリット

| 形態         | メリット  | デメリット  |
|------------|---|--|
| ①<br>親族内承継 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 内外の関係者から心情的に受け入れられやすい。</li> <li>• 後継者を早期に決定し、教育のための長期的な準備期間を確保することも可能。</li> <li>• 相続等により財産や株式を後継者に移転できるため、所有と経営の分離を回避できる可能性が高い。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 親族内に、経営の資質と意欲を併せ持つ後継者候補がいるとは限らない。</li> <li>• 相続人が複数いる場合、後継者の決定・経営権の集中が難しい。</li> <li>• 後継者以外の相続人への配慮が必要。</li> </ul>    |
| ②<br>企業内承継 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 親族内だけでなく、会社の内外から広く候補者を求めることができる。</li> <li>• 社内で長期間勤務している従業員に承継する場合は、経営の一体性を保ちやすい。</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 親族内承継の場合以上に、後継者候補が経営への強い意志を有していることが要求される。</li> <li>• 後継者候補に株式取得等の資金力が無い場合が多い。</li> <li>• 個人債務保証の引継ぎに問題が多い。</li> </ul> |
| ③<br>M&A   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 身近な後継者に適任者がいない場合でも、広く候補者を外部に求めることができる。</li> <li>• 現経営者が会社売却の利益を獲得できる。</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 希望の条件を満たす買い手を見つけるのが困難。</li> <li>• 経営の一体性を保つのが困難。</li> <li>• 一般的に仲介手数料が高くなりがち。</li> </ul>                              |

このように、親族や企業内に条件に見合う後継者候補がない場合は、第三の選択肢として、社外への事業承継、すなわちM&Aが有効な解決策となり得ます。



# 2

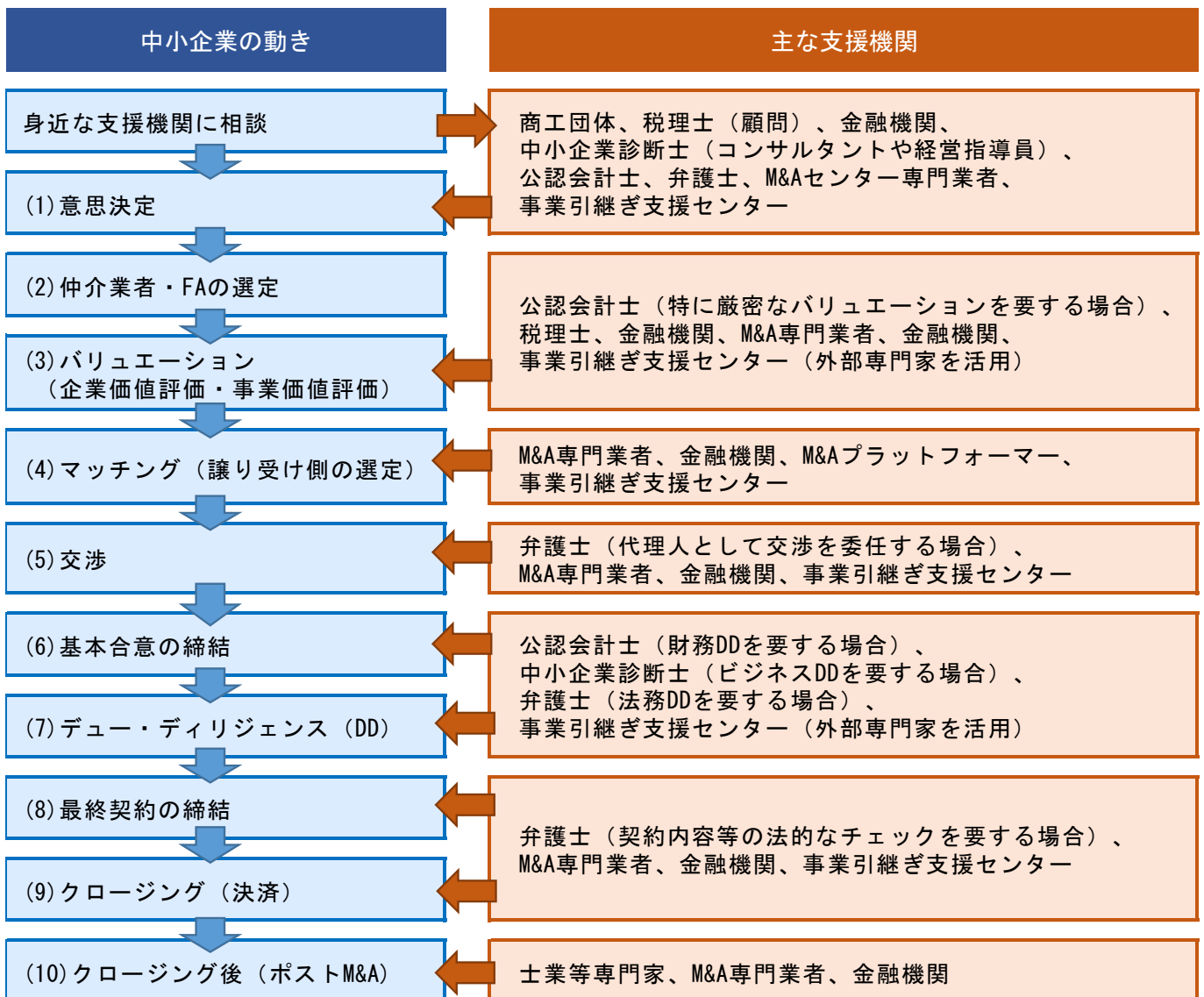
## 企業経営情報レポート

# 事業承継の選択肢 M&Aの進め方

### ■ 事業承継型M&Aのフロー

下記は、中小企業庁の「中小M&Aガイドライン」に掲載されているM&Aのフロー図です。いくつかの重要なプロセスにおいて、留意すべきポイントや、どのような支援機関との連携が必要かについて解説します。

### ■ 中小企業のM&Aフロー図(中小企業庁「中小M&Aガイドライン」より)



#### ① 身近な支援機関への相談／仲介業者・FA(フィナンシャル・アドバイザー)の選定

売り手側の経営者が単独で検討を行っても、日々の業務が優先されたり、専門的な知見が不十分なためになかなか進まない場合が多くあります。

売り手側がまず行うべきことは、商工団体や金融機関などの身近な支援機関への相談です。意思決定がなされていない段階でこそ、まずは現状をつまびらかに相談することが望めます。

# 3

## 企業経営情報レポート

# 経営改善により企業価値を高める「磨き上げ」

### ■ 売り手側企業の事前準備としての「磨き上げ」

事業承継を円滑に進めるために、事前準備のプロセスを「磨き上げ」と呼びます。特に社外の第三者に承継するM&Aにおいては、親族や従業員に承継する場合よりも注意深く事前準備をする必要があります。なぜなら、買い手側も厳しい目線で売り手の調査・分析・評価を行い、事業承継の可否・条件（株式譲渡対価の金額など）についてより客観的・合理的に判断するため、それらに対応するしっかりとした事前準備が重要になるからです。

磨き上げを行う目的としては、大きく次の3つが挙げられます。

### ■ 「磨き上げ」を行う目的

- ① M&Aの阻害要因の除去
- ② 自社の強みの顕在化(見える化)
- ③ 調査・分析資料の充実

#### ① M&Aの阻害要因の除去

まず、主たる目的の一つ目は、買い手側が「そもそも買収できない」と判断されるような状況を回避することにあります。

具体的には、売り手の株式の権利関係などの確認と整理、自社事業の中核をなす重要な契約や主要な取引関係の安定性の確保、決算書などの財務資料の適正化、コンプライアンス事項の充足などがその対象となります。

#### ② 自社の強みの顕在化(見える化)

主たる目的の二つ目としては、買い手側からより良い買収条件を引き出すことです。

具体的には、業務フローや販売・仕入条件の見直しによる損益の改善、遊休資産の売却などの財務内容の改善、財務諸表に表れない売り手の財産（大手企業との取引口座や顧客名簿など）・強みの顕在化など、売り手企業の価値の向上につながるような項目がその対象となります。

#### ③ 調査・分析資料の充実

磨き上げを行うことによる副次的な効果として、財務資料の充実や事業計画の作成、組織図の作成、契約書リストの作成・整備などによって、実施のM&Aのプロセスにおける買い手側の調査・分析を容易にすることができ、結果的により良い買収条件を獲得する可能性が高まることとなります。

また、磨き上げを行う際の手順を、大まかに分けると、「自社の現状把握」と「改善策の検討と実行」の2段階に分けて考えることができます。

# 4 企業経営情報レポート

## 事業承継型M&A事例

中小企業庁による「中小M&Aガイドライン」が改訂され、後継者不足に悩む中小企業のみならず、それらの企業を支援する各支援機関に対しても、基本姿勢や指針が示されています。

ここでは、ガイドラインに示された中小企業のM&A成功事例をご紹介します。

### ■ A社：赤字企業でありながらM&Aが成立した事例

A社は、業歴も長く、業界でも相応な知名度のある企業でしたが、競合他社の台頭により経営状況が悪化した中で、後継者不足の問題を抱えていました。

支援機関としては顧問税理からの紹介でM&A専門業者を活用し、A社の企業価値を高く評価してくれた企業との間でM&Aが成立しました。

#### 【売り手側事業者の概要】

ホテル事業、業歴：45年、従業員数：20名、年商：約10億円

▲丁寧なサービスには定評があったものの、競合他社の増加等により、近年は3期連続で経常損失を計上

▲代表者は75歳、後継者候補の一人息子は病気で他界



#### 【支援機関による相談やサポート】

- ・M&Aによる事業承継を考え、顧問税理士に相談
- ・M&A専門業者が業界に太いパイプを有していたことから約2ヶ月でマッチング成立

#### 【買い手側事業者の概要】

売り手と同じくホテル事業、年商：50億円

○売り手企業の知名度だけでなく、丁寧なサービスや教育体制、人材の質を評価



#### 【M&A成立後の経緯】

- ・売り手企業の代表者は、株式の対価である譲渡代金を受け取ることができた
- ・また、退職慰労金を受け取り、十分な老後資金を確保できた

本件のポイントは、従前からのA社の丁寧なサービスや教育体制が高く評価された点にあります。直近の経営状況が悪くても、人材の質が高ければ事業として価値が認められることを示す事例と言えます。

レポート全文は、当事務所のホームページの「企業経営情報レポート」よりご覧ください。

ジャンル:人事制度 > サブジャンル:ビジネスコーチング

# ビジネスコーチングが注目される背景

ビジネスコーチングが注目される背景について教えてください。

企業経営の目的は利益を上げ存続し続けることですが、企業経営の実態を見てみると、高業績企業と業績低迷企業とでは管理者や部下の能力や意識、会議体などの仕組みに大きな違いがあることがわかります。

以下のように、高業績企業と業績低迷企業とでは明らかに違いがあり、これらの問題を解決できるのがビジネスコーチングをいう手法なのです。

言い換えれば、高業績企業においては、結果としてビジネスコーチング的な取り組みがなされているということになります。

|       | 高業績企業  | 業績低迷企業  |
|-------|--|---|
| 管理者   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 経営者の戦略や方針をよく理解している</li> <li>● 部下への指示は具体的でフォローを怠らない</li> <li>● 常に部下に対して関心を持ち関わっている</li> <li>● 思考の枠を取り払い、さまざまな角度から考える</li> <li>● 部下の自主性をうまく引き出し、自分の意見を押し付けない</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 経営者の戦略や方針を十分に理解できていない</li> <li>● 部下への指示は具体性に欠け、指示のしっばなしであったり、自分の考えを押し付けてしまう</li> <li>● 部下に対して無関心</li> <li>● 過去の経験や慣習に囚われ、思考の枠からはみ出せない</li> </ul> |
| 部下    | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 指示されなくても自ら考え行動に移している</li> <li>● 上司を信頼し、コミュニケーションも取れている</li> <li>● 自分に課せられた役割を理解し、目標達成のために最善を尽くす</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 指示待ち人間が多い</li> <li>● 上司とのコミュニケーションが取れていない</li> <li>● 自分くらい目標未達成でも大丈夫と思っているメンバーがいる</li> </ul>   |
| 会議    | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 「何を」「誰が」「いつまでに」を明確にし、具体性を持たせている・ポジティブな発言が多い</li> <li>● 全員が意見をぶつけ、ディスカッションしている</li> <li>● 会議には自分なりの考えを持って参加し、自分の意見を積極的に発言する</li> </ul>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 抽象的な発言ばかりで、具体性に欠ける</li> <li>● ネガティブな発言が多い</li> <li>● 一部の者だけが声を大にして議事をリードする</li> <li>● 何の考えも持たずに会議に出席するメンバーが多い</li> </ul>                         |
| 部門連携  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 他部門にも関心を持ち、学ぶことは学ぶ</li> <li>● 自部門利益だけではなく、全体利益も考えている</li> <li>● 自他それぞれの部門の役割が認識されている</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 他部門のことは無関心</li> <li>● 自部門の利益だけしか考えていない</li> <li>● 自部門の役割が理解できていない</li> </ul>   |
| 業務レベル | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 常にレベル向上を目指し、全員が積極的に取り組む</li> <li>● クレームやミスは全員が共有化し、原因を究明して再発防止に取り組んでいる</li> <li>● 困っているメンバーがいれば、解決の方法や、誰に聞けば解決できるかをアドバイスしている</li> </ul>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 現状に満足し、業務レベル向上を図らない</li> <li>● クレームやミスを表に出さなかったり、原因を究明していないため、同じようなクレーム・ミスが発生する</li> <li>● 困っているメンバーがいても見て見ぬふりをしている</li> </ul>                   |

ジャンル:人事制度 > サブジャンル:ビジネスコーチング

# コーチングを取り入れることで企業内に起こる変化

**コーチングを取り入れることで、企業内にはどのような変化を起こすことができますか。**

すでに、上位下達で業績を向上させる時代は終わりました。もちろん、上からの指示命令がなければ組織は機能しませんし、ある程度の成果を出すことはできます。しかし、それ以上の成果を望むとなると上位下達だけでは難しいでしょう。なぜなら、上司は部下に、いつまでも「やらせている」という気持ちが強く、まして上司部下の人間関係がうまくいっていない場合においては、その傾向は顕著に現れていきます。

そこで必要となってくるのが、コーチングという手法です。コーチングの目的は、「部下との信頼関係をつくる」ことと、「部下の自発的行動を促す」ことにあります。

コーチングを取り入れることにより、上司には以下のような変化が現れてきます。

- 部下やチームメンバーのことをよく観察し、部下の考え方や行動を理解する
- 頷きや合の手など相手に合わせたコミュニケーションを図り、相手に対する共感を示す
- 話し手の問題であることを意識し、自分の主観で意見を言ったり、感情的になったりしない
- 本人が「何を言いたいのか」に集中し、途中でさえぎったりせず、最後まで聞く
- 部下やチームメンバーの存在や行動を承認し、モチベーションを高め、信頼関係を築く
- 部下やチームメンバーが現実派、社交派、友好派、理論派のどのタイプであるかを把握し、行動傾向に合わせたコミュニケーションを図る
- 部下やチームメンバーに深く考えさせ、新しいアイデアを引き出したり、気づきを促す質問ができる
- 部下やチームメンバーを本気にさせ、確実に行動を起こさせるための核心を突く質問やフィードバックができる
- 部下やチームメンバーのゴールをイメージ化させることでモチベーションを高め、その後、行動レベルに詳細化する質問ができる
- 目標が達成できるよう的確なアドバイスをタイミングよく行なうことができる

以前、日経 BP 社が、社員のやる気を阻害する要因について、22 歳～39 歳の職業を持つ男女各 2,000 人、合計 4,000 人を抽出して行なった調査結果では、「経営陣や上司への信頼関係をなくしたとき」ということが第 1 位でした。

コーチングを取り入れて、上司が部下との信頼関係を構築することで、部下はやる気を出し、自発的行動を行って最高のパフォーマンスを発揮してくれます。

## 週刊 WEB 企業経営マガジン No. 783

---

【著 者】日本ビズアップ株式会社

【発 行】税理士法人 森田会計事務所

〒630-8247 奈良市油阪町456番地 第二森田ビル 4F

TEL 0742-22-3578 FAX 0742-27-1681

---

本書に掲載されている内容の一部あるいは全部を無断で複写することは、法律で認められた場合を除き、著者および発行者の権利の侵害となります。