

事業承継セミナー

～失敗する理由と、成功へ導くためのポイント～

株式会社後継者の学校
代表取締役大川原基剛

講師のご紹介



大川原 基剛

おおかわらのりたか

(役割)

- ・ 株式会社後継者の学校 代表取締役
- ・ 株式会社BG 取締役
- ・ 一般社団法人軍師アカデミー 理事

(資格等)

- ・ 中小企業診断士
- ・ 経営者の軍師認定コンサルタント
- ・ 中小企業事業再生マネージャー (TAM)
- ・ PHP認定ビジネスコーチ
- ・ SCP認定ビジネスファシリテーター

本日の流れ

- ① ウォーミングアップ
- ② 事業承継の現状
- ③ 事例を考える
- ④ 事業承継の罫
- ⑤ 受け身になるメカニズム
- ⑥ 事業承継の心得
- ⑦ 後継者の鍛え方の基本
- ⑧ 経営者がやるべきこと
- ⑨ 真実の事業承継フロー
- ⑩ メッセージ

(参考) 事業承継の失敗例

質問

事業承継は、どれでしょう？

☐

息子が事業を
継いで代表に
なった

☐

船を売却した

☐

会社を廃業した

☐

従業員が事業を
継いで代表に
なった

☐

事業用の個人資
産（船など）を
相続した

☐

知り合いに事業
を譲渡した

事業承継の現状



経営者の不安と悩み

- 65歳を過ぎたが、息子が頼りなくて、いつまでたっても任せられない。
- 会社内に後継者候補はいない。同業でサラリーマンをして
いる娘婿に継いで欲しいが、言い出せない。
- だれを後継者に指名した方がいいか、迷ってしまう。
- 事業承継でやるべきことがわからない。
- 息子に、本気で継ぐ気持ちがあるか疑問を感じる。

後継者の不安と悩み



- 親父は何も言わないが、自分が後を継ぐのだろうか。
- こんな厳しい会社を継ぐ気はしなが、仕方がないか・・・
- 親父がいつ譲ってくれるのか見当がつかない。
- 親父がいつまでたっても、自分に任せてくれずに困る。

all rights reserved by 後継者の学校®

従業員の不安と悩み



- 社長が辞めたら、次はだれが継ぐのだろうか。
- 本当に、あの頼りない息子が継いで大丈夫か。
- 会長の親父と、社長の息子の言う事が違う。どちらを向いたらよいのかわからない。

all rights reserved by 後継者の学校®

後継者インタビュー結果（抜粋）



約8割の後継者が

「自ら事業承継に取り組むべきだ」と答えた。

実際は、取り組んでいない後継者が50%

多くの後継者が、事業承継や経営について、
なにをすればいいのかわからないという現状があります。

all rights reserved by 後継者の学校®

事業承継に関する意識調査



約9割の企業が事業承継を経営問題として認識している

約6割の企業が事業承継を計画的に進めていない

理由の第一位は「まだ譲る予定がない」から・・・

約6割の企業が事業承継で苦勞したことに
「後継者育成」を挙げている。

※株式会社帝国データバンク 「事業承継に関する企業の意識調査」より抜粋

all rights reserved by 後継者の学校®

データから見えたこと（まとめ）



後継者も経営者も事業承継は初めての仕事

経営者も何をすればよいかわからない

後継者も何をすればよいかわからない

わからないのは当たり前！

all rights reserved by 後継者の学校®

事例を考える



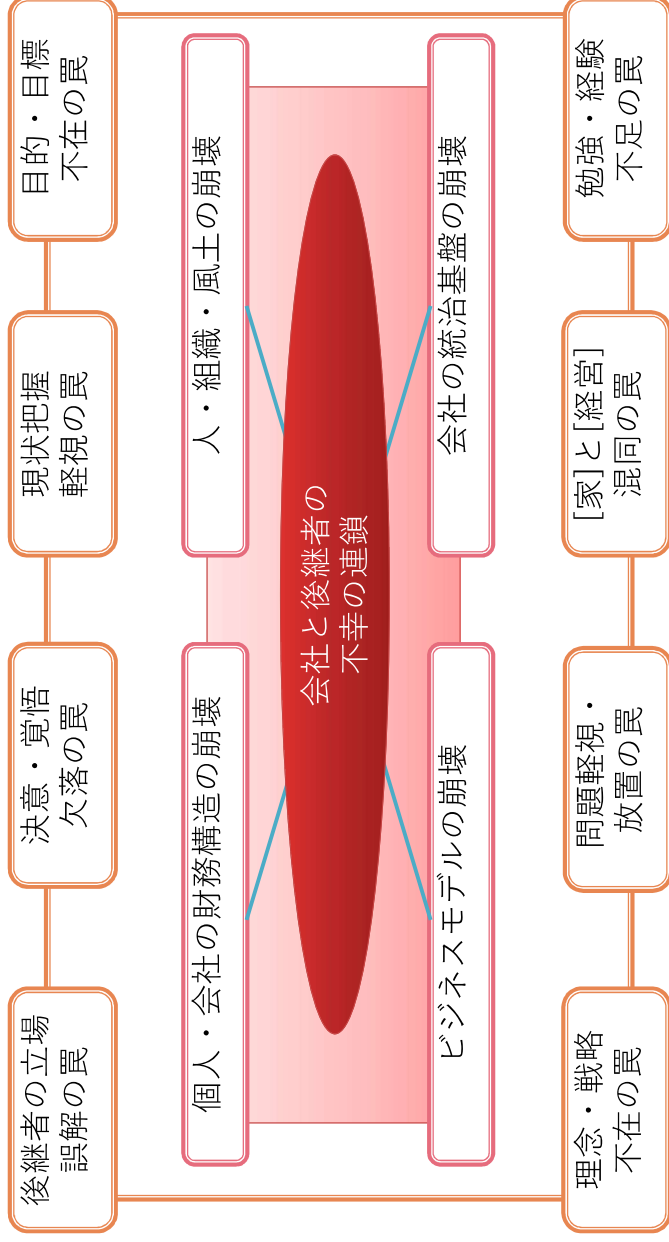
all rights reserved by 後継者の学校®

- ・この事業承継について、
何が問題でしょうか？
- ・このまま事業承継すると、
どうなってしまうでしょうか？

“事業承継の罫”の枠組み で考える

後継者の罣と不幸の連鎖

後継者の学校
SCHOOL OF SUCCESSION



all rights reserved by 後継者の学校® / 出典元 軍師アカデミー

受け身の後継者は・・・

後継者の学校
SCHOOL OF SUCCESSION

- ・ 継いでから、すべての問題に直面する。
- ・ 継いでから、事業が立ち行かない。
- ・ 継いでから、負債が返せない。
- ・ 継いでから、同族の問題が出てくる。
- ・ 継いでから、途方に暮れる。
- ・ **継いでから、継いだことを後悔する。**

all rights reserved by 後継者の学校® / 出典元 軍師アカデミー

現経営者



後継者



経営者にもなりきれない
社員にもなりきれない
知らない・見えない
漠然とした不安の中
受け身の状態となる

会社

all rights reserved by 後継者の学校® / 出典元 軍師アカデミー

事業承継

二.

相続

事業承継と相続は、
別のもので対応する必要があります

事業承継は、後継者が

() ために

() を受け取る

()

である。

経営者にとっての事業承継とは

() を

() こと。

これは、経営者が

() である。

事業承継のキーパーソンは・・・

()

それを支援するのが・・・

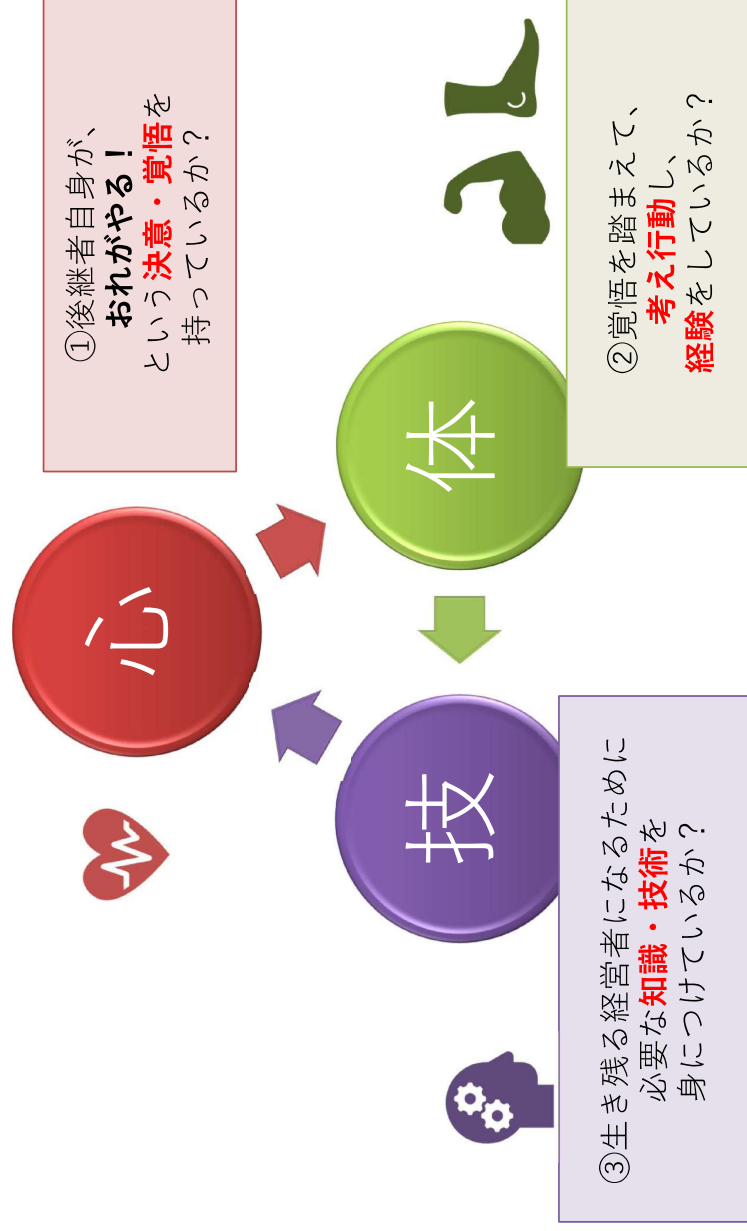
()

後継者が経営者になるための 鍛え方の基本

1. 後継者が経営者となるために自身を鍛える
2. 会社の経営 4 要素を徹底的に把握する
3. 経営力を身に付ける

all rights reserved by 後継者の学校®

後継者が経営者となるために自身を鍛える

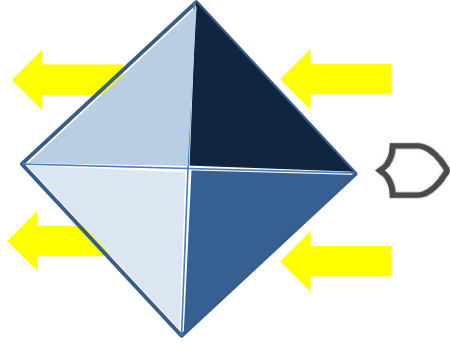


all rights reserved by 後継者の学校®

会社の経営 4 要素を徹底的に把握する

〔ビジネスモデル〕

勝ち戦をするための攻め手



〔人・組織・風土〕

勝ち戦を仕掛け、会社を守るために
活かす人・組織の力



〔財務・資金〕

勝ち戦を仕掛け、会社を守るために
活かすお金の力



〔統治基盤〕

会社を守り維持する基盤



all rights reserved by 後継者の学校®

経営力を身につける

経営するノウハウを学び、身につける！



経営者が事業承継に向けて やるべきこと

事業承継に向けた取り組み

- 自社の（ ）を知る。
- 自社の（ ）を磨く。
- 自社の（ ）を見せる。

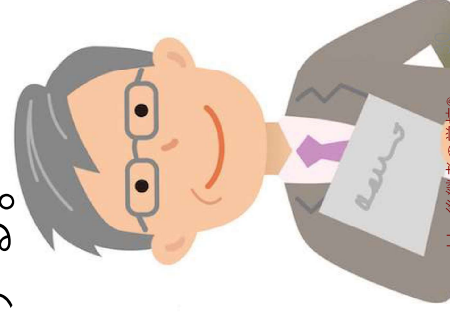
1. あなたが最も残したい価値は？

2. あなた（もしくは社員）が自社に感じる魅力は？

3. あなたの事業の経済的価値は？

4. 自社が他社と比べて価値あるものは？

- ・事業承継を相談できる専門家を見つける。
- ・関係者の間で話し合い合意形成をする。
- ・事業承継計画を検討し進める。



**価値を受け継ぎ未来に繋げるために、
自らが主役となって
未来を成功に導いてください。**

**価値を未来に承継するために、
事業承継の計画的な実行と
後継者の成長を支援し、
望ましい未来を築いてください。**

ありがとうございました。

株式会社 後継者の学校
代表取締役 大川原基剛

〒100-0006

東京都千代田区有楽町1-12-1新有楽町ビル11階

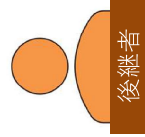
E-Mail: info@school-k.jp

WEB : <https://school-k.jp/>



(参考) 事業承継の失敗例

事業承継は突然に・・・

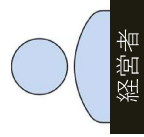


何をすればいいか、わからないよ・・・

- ・ 後継者33歳。経営者68歳。
- ・ 5年後くらいに代表を交代する予定であったある日、突然代表（父）が他界した。
- ・ 後継者であった本人が代表をやることになったが、準備など全くなかったため、何をすればいいかわからず途方に詰ってしまった。
- ・ そこから5年は記憶がないほどに、死に物狂いで仕事に没頭したが、その間、多くの従業員が退職し、業績も大幅に落ち込むことになってしまった。

事業承継は、準備なしにできるほど甘くなかった。

現状を知らなかった・・・



ほんとに何も知らなかったのか・・・

- ・ 後継者は自身が仕事が出来る方だと思っていたので、経営もできていた。
- ・ 1年前に事業承継をして後継者が代表になったが、代表になってあらためてわかったのは、仕事と経営は別だったということ。
- ・ また、会社のことはわかっているつもりだったのだが、業績や借入れなど、見えていなかったことがたくさんあった。
- ・ 特に借入金金は、聞いていたよりも多く、連帯保証もしないといけないなど、聞いていた話とだいぶ違って、この先どうしようか悩んでいる。
- ・ 経営者は、後継者がそんなことで悩んでいるなど思いもしなかった・・・

経営の全体像をしっかりと現状把握しとかないと落とし穴がある。

後継者が経営を知らず・・・

後継者の学校
継承塾

経営なんて、やればなんとかなるもんだ！

経営者

経営って何をすればいいんだろう？
これまでのやりかたでいいのかな？

後継者

- ・ 40歳経営者。昨年事業承継をして経営者になった。
- ・ 技術には自信があるが、経営の勉強などはしたことがなかった。
- ・ 先代経営者は「なんとかなる」の一点張りだったが、実際に経営者になると財務や人事、販売など初めてのことばかりだったので、ゼロから勉強をしながらやらなければならなくなった。
- ・ ただ、知識をすぐに得られる訳はなく、連続して発生する課題に意思決定の基準となる知識や経験が無く、不安の中感覚で意思決定をしなければならぬ状態になっていた。
- ・ そして、ついに間違った判断をしてしまい、大きな損と共に会社を傾かせてしまった。

経営をするための知識は、経営判断のため必須の要素

all rights reserved by 後継者の学校®

将来を考えていないため・・・

後継者の学校
継承塾

自分と会社、そして地域の将来を考えてほしいが・・・

経営者

目の前のことを集中してやろう！

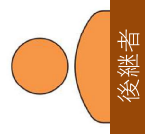
後継者

- ・ 後継者46歳。5年前に代表を交代。
- ・ 「生活のため」に事業を継ぎ、「生活のため」に仕事をしていると考えていた。
- ・ 「生活のため」だけが目的になると、目の前の仕事を何とかしようという意識にしかならず、未来については漠然と考える程度であった。
- ・ 目の前のことだけががんばっているとは漠然と見失い、地域が衰退し、事業が衰退しても他人事のように、結局自身や従業員の生活自体も難しくさせてしまった。

従業員であれば目の前でもよいが、経営者として未来を考えていなかった

all rights reserved by 後継者の学校®

後継者がいつまでも覚悟決められない



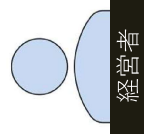
本当は他にやりたいことがあったのに・・・

- 5年前に代表を交代した。
- 当時から後継者は継ぐ事に疑問をもっていたが、親のためと思い、嫌々ながら継ぐ事を決めた。
- 市場状況や自然災害などで、業績は落ちる一方の中、後継者は「言われたからしょうがなくなかったのに、こんなはずじゃなかった。」と周囲に不満を漏らし始めた。
- 周囲はそんなトツについていけないはずもなく、バラバラになってしまった。

後継者が、継いだあとで「こんなはずじゃなかった」と後悔してしまった。

all rights reserved by 後継者の学校®

後継者がいなくなってしまう・・・



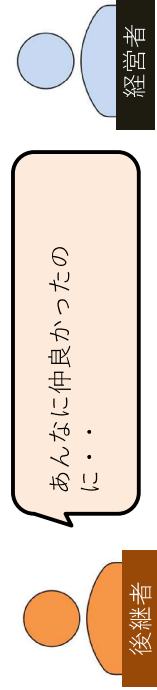
あんなに期待していたのにどうして・・・

- 70歳の経営者。
- 5年前に30歳従業員を後継者に決めて、期待を込めて、丁寧に教えたり、厳しく指導したりしていた。
- しかし、最近休みがちだったことを心配していたある日、会社を辞めたいと連絡があった。
- 時間をかけて育てていた経営者はもう70歳。これから後継者を探して、さらに育てなければならぬかと思うと、体は持つのか・・・と、失意のどん底に落ち込んでしまった。

後継者の思いなど、相互に分かり合う機会をつくらなかったため気づけなかった

all rights reserved by 後継者の学校®

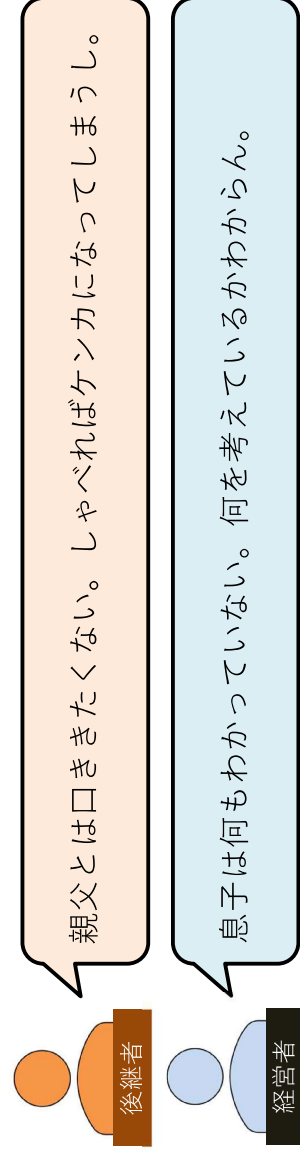
親族間でもめてしまい・・・



- ・ 経営者（父）65歳、後継者（息子）35歳、そろそろ事業承継の時期と思い、資産の整理などを始めた。
- ・ 祖父（存命）が持っている土地や資産、などを事業に使っていたので、譲渡してもらおうと親族間で話し合いをしたところ、一人から「自分の取り分をよこせ」と強い口調で反発があり、他の親族も同調。
- ・ 責任を持って事業を続けてきた経営者は大激怒し殴りあいの大喧嘩になってしまった。それから親族間で話をする機会をつくることが困難になってしまった。
- ・ 結果、事業に使っている資産は、相続で分散することになってしまい、思うように事業をすることができなくなってしまった。

事業存続のため、親族こそ丁寧に合意形成をすべきだった

親子間で意思疎通ができなく・・・



- ・ 事業承継直前の親子。
- ・ お互いに、事業承継は初めての経験なので、何をすればよいかわからず、感情がぶつかりあってしまっていた。
- ・ 結果的に、最後まで具体的な話ができずに、経営者が勝手に承継時期を決めてしまい、承継することになってしまった。
- ・ 言われるがままの状態は、経営者になっても続き、後継者は経営者の顔色を伺い、従業員もどちらを向いたらよいかわからず困惑してしまっている。

後継者は自らの手で経営をしている実感がわかず、
決められない経営者になってしまう。