石塚

ここまでやらなきゃダメ!!
事業承継完了の3つの手順

～継ぐ力×託す力の鍛え方～

はじめに

日本の企業の内、99.7%は中小企業で、その中の99%以上はファミリー企業です。
それらの企業において、「後継者不在の問題を抱える企業」は約50%。
という事は、後継者がいる会社も同じく約50%あります。
一方で、「事業承継においてなにかしらの課題を抱えている企業」は実に95%以上に上ります。
つまり、「後継者がいながら、事業承継に悩んでいる企業が約45%」になるわけです。

企業が永続するうえで、事業承継は避けては通れないイベントです。

なかでも、事業承継を考え始めた際に**「何をもってして事業承継が完了したとするか」を、正しく理解している経営者が少ない**のが実情です。

本書では、

- **事業承継を進めたいが、何をどのように進めるべきかがわからない。**
- **承継上の自社の課題や優先順位がわからない。**

そんなお悩みをお持ちの方に向けて、事業承継を成功に導く考え方と手順を解説します。

目次

1 必要な論点の理解

2 ゴールを設定する

3 課題を洗い出す

4 優先順位を決める

目次

1 必要な論点の理解

2 ゴールを設定する

3 課題を洗い出す

4 優先順位を決める

何をもって事業承継が終ったとするか

社長!! 甘すぎます!!

後継者も入社したし、
事業も安定している。
これでうちも安泰だ

代表権も移したし、
うちは事業承継も
無事に終わったな

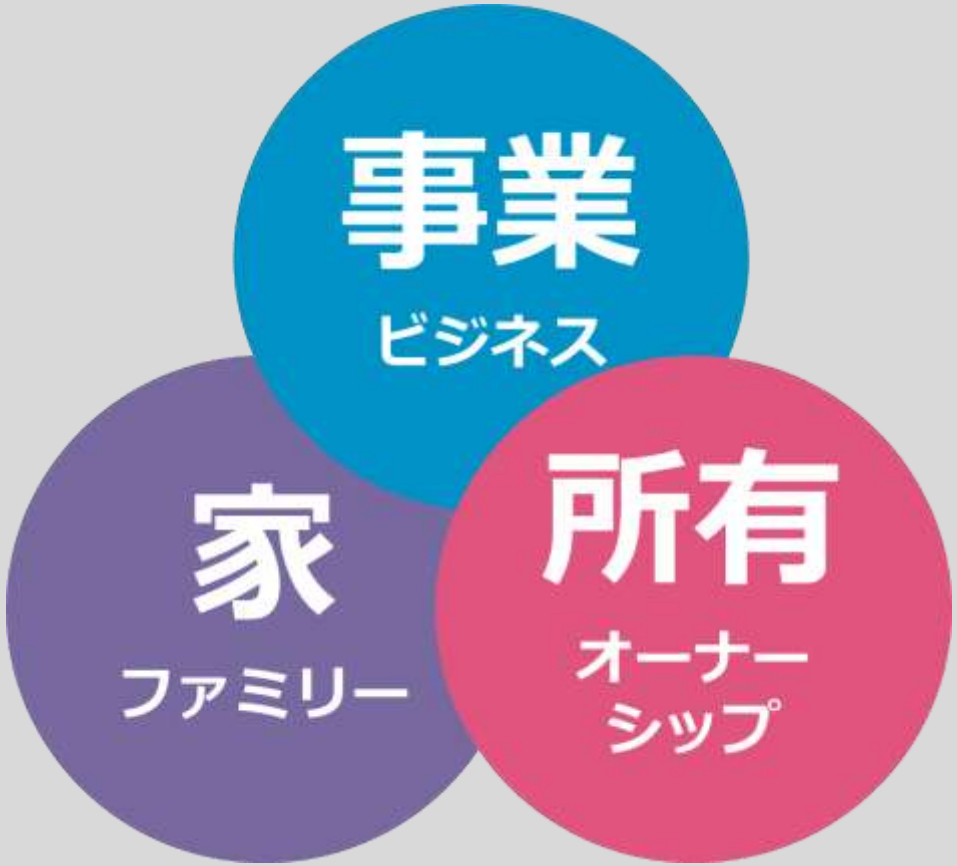


適当に赤字出して
株価を下げれば
楽に移せるだろう

親族もいるから、
上手く盛り立てて
くれるだろう

事業承継で考えるべき要素（3サークル）

7つの要素を全て解決する必要があります



1. 「事業」の問題
2. 「家」の問題
3. 「所有（株式）」の問題
4. 「事業と家」の問題
5. 「事業と所有」の問題
6. 「家と所有」の問題
7. 「事業と家と所有」の問題

事業承継完了までの手順

STEP 1
-ゴールの明確化-

7要素それぞれについて、
「いつまでに」、
「どのような状態にするか」のゴールを明確にする。

STEP 2
-課題の洗い出し-

7要素のそれぞれについて、現状を書き出し、ゴールとのギャップ（課題）を明確にする。

STEP 3
-優先順位の決定-

課題に応じた対策を考え、それぞれの対策について
・時間的猶予
・経営上の影響
を評価し、対応すべき優先順位を決める。

目次

1 必要な論点の理解

2 ゴールを設定する

3 課題を洗い出す

4 優先順位を決める

STEP 1：ゴールを設定する

曖昧な表現ではなく具体的に

良い例

▼役員構成を以下の体制にする。
- 代表取締役社長：息子
- 代表取締役会長：自分
- 取締役副会長　：弟（現専務）
- 取締役　　：現部長から選任

悪い例

▼代表交代をする

STEP 1：ゴールを設定する

「目指す姿」は具体的にリスト化

7要素	期日	目指す姿	現状
①事業	2025/12/31	【役員構成】 代表取締役社長（息子） 代表取締役会長（自分） 取締役副会長（弟） 新任取締役1名（現部長から）	
①事業	2026/12/31	会長（自分）は代表権無くして取締役相談役 副会長（弟）は顧問にして二人とも1回/週の出勤頻度に減らす	
①事業	2027/12/31	相談役（自分）と顧問（弟）が退任	

目次

1 必要な論点の理解

2 ゴールを設定する

3 課題を洗い出す

4 優先順位を決める

STEP 2：課題を洗い出す

リストに現状を記入する

7要素	期日	目指す姿	現状
①事業	2025/12/31	【役員構成】 代表取締役社長（息子） 代表取締役会長（自分） 取締役副会長（弟） 新任取締役1名（現部長から）	**【役員構成】** **代表取締役社長（自分）** **専務取締役（弟）** **取締役（息子）** **取締役（社員から登用）2名**
①事業	2026/12/31	会長（自分）は代表権無くして取締役相談役 副会長（弟）は顧問にして二人とも1回/週の出勤頻度に減らす	**代表取締役社長（自分）** **専務取締役（弟）** **でフル出勤**
①事業	2027/12/31	相談役（自分）と顧問（弟）が退任	**同上**

・

・

STEP 2：課題を洗い出す

目指す姿と現状から課題を抽出

目指す姿	現状	課題
【役員構成】 代表取締役社長（息子） 代表取締役会長（自分） 取締役副会長（弟） 新任取締役1名（現部長から）	【役員構成】 代表取締役社長（自分） 専務取締役（弟） 取締役（息子） 取締役（親族外）2名	**①息子以外の役員に何も話していない ②専務の息子も入社しているが取締役ではない為、反発が出るかも**
会長（自分）は代表権無くして取締役相談役 副会長（弟）は顧問にして二人とも1回/週の出勤頻度に減らす	代表取締役社長（自分） 専務取締役（弟） でフル出勤	**①専務とは話してなく、合意できていない ②1年でほぼいなくなって息子が大丈夫か？ ③急に頻度を減らすと対外的な信用に影響がでるか？**
相談役（自分）と顧問（弟）が退任	同上	**①専務とは話していなく、合意できていない ②2年で完全にいなくなって大丈夫か？**

目次

1 必要な論点の理解

2 ゴールを設定する

3 課題を洗い出す

4 優先順位を決める

STEP 3：優先順位を決める

課題に対して対策を決める

課題	対策
①息子以外の役員に何も話していない	**役員全員に方針の説明を行う**
②専務の息子も入社しているが取締役ではない為、反発が出るかも	**全役員の前に、専務に個別で方針の説明を行う**
①専務とは話してなく、合意できていない	**専務に個別で方針の説明を行う**
②1年でほぼいなくなって息子が大丈夫か？	**NGラインを決めて、とりあえず任せる**
③急に頻度を減らすと対外的な信用に影響がでるか？	**取締役で合意した後、事前に主要な取引先には説明**
①専務とは話していなく、合意できていない	**専務に個別で方針の説明を行う**
②2年で完全にいなくなって大丈夫か？	**低頻度出勤の1年でNGラインを超えたら1年延期**

STEP 3：優先順位を決める

「時間的猶予」と「経営への影響」で点数付け

点数	時間的猶予の判断基準
5点	・期日が0.5年以内 ・3個以上の対策に影響があること
4点	・期日が1年以内 ・2個以上の対策に影響があること
3点	・期日が1.5年以内
2点	・期日が2年以内
1点	・期日が2年以上先



点数	経営への影響の判断基準
5点	**経営者主観で影響度「大」** （会社が危うくなる。後でリカバリーが効かない。経済的損失がN円以上。など）
3点	**経営者主観で影響度「中」** （後でリカバリーは効くが、1年程度困る可能性ある。経済的損失がN円～N’円。など）
1点	**経営者主観で得強度「小」** （後でリカバリーが効き、被害も軽微、経済的損失がN円以下。

STEP 3：優先順位を決める

合計点の高い対策から優先して実施

対策例	時間的猶予	経営への影響	優先度
役員全員に方針の説明を行う	4	3	7
全役員の前に、専務に個別で方針の説明を行う	5	5	10
専務に個別で方針の説明を行う	5	5	10
NGラインを決めて、とりあえず任せる	3	3	6
取締役で合意した後、事前に主要な取引先には説明	3	3	6
専務に個別で方針の説明を行う	5	5	10
低頻度出勤の1年でNGラインを超えたら1年延期	1	3	4

サービス紹介

2種類のサービスで御社をご支援いたします

Case 01

事業承継リテラシーを身に着ける所から始めたい

▼

事業承継学

経験と理論の両輪に基づき開発した事業承継学を学んでいただきます。事業承継に必要な学びのすべてを【2時間/回 × 6回】でマスターして、事業承継核を策定してただきます。
オプションで株価算定、株移行スキームの提案も行います。

Case 02

事業承継計画の実施や、経営支援をして欲しい

▼

伴走型コンサルティング

事業承継計画が既にできている方に向けて、その実行支援や、日々の経営の支援やアドバイスなど、御社の課題に合わせて経営改善を支援します

代表コンサルタント　自己紹介



熊谷 弘司
くまがい　ひろし

出身地	北海道室蘭市（生後数ヵ月で東京へ空輸され、以後は東京）
夢	良い会社の永続に貢献する
講演実績	・中小企業振興公社「事業変革セミナー」 ・千代田ビジネス大賞交流会　基調講演 ・東京商工会議所「事業承継セミナー」　他多数

経歴

1982年、祖父が創業した石塚株式会社を営む家に長男として生まれる。
学生時代は、自身が経営者になる覚悟ができなかったことと、事業承継でもめる親族を見たことで、会社を継ぐことをひたすら拒否。

その後、家業を継ぐ決意をし一般企業を経て、2010年に家業である石塚株式会社に入社。

新市場開拓や海外生産の立ち上げを行うと共に、前回の事業承継の反省を活かし、家族の協力の末、もめない事業承継を成功させ、2018年に三代目の代表取締役社長に就任。

現在は、従来の家業のほかに、自社の失敗と成功体験を基にした事業承継コンサルティングも手掛ける。

2023年に第14回千代田ビジネス大賞受賞

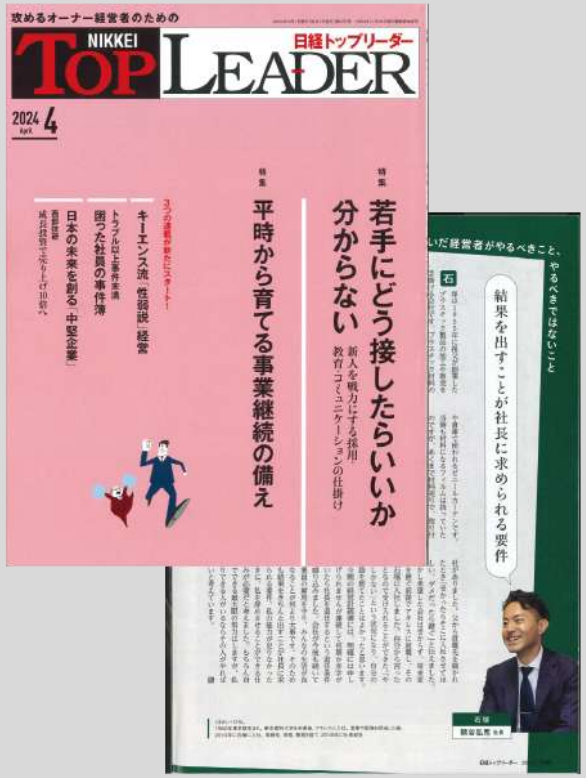
受賞歴・メディア掲載事例

受賞歴

千代田ビジネス大賞



メディア掲載事例



その他の掲載事例

財界 ZAIKAI

社長情報 CEO

社長名鑑 PRESIDENTS DICTIONARY

ツギノジダイ

ビジネスリーダーの未来を照らす
KEIEISHA TERRACE by 経営者JP

御社の永続に貢献します

石塚

まずは相談する

資料ダウンロード