石塚

事業承継はこうやってもめる!! ～事業編～

はじめに

会社が永続していくうえで、事業承継はどこの会社でも必ずやってきます。

しかし多くの会社で**「どこまでやれば事業承継が終わるのか曖昧なまま進めたり」**
「うちは大丈夫」などの根拠なき理由で問題を先送りされているのが実情です。

事業承継は、関係者全員でゴールを明確にしたうえで、
複数の要素（事業・株式・家族）をマネジメントしていく必要があります。

本書では、**株式にまつわる内容を中心に解説**します。

- **事業承継はどのようにもめていくのか**
- **「事業」にまつわる注意事項を知りたい**
- **実際にどのような失敗事例があるのか知りたい**
- **経営者が留意すべきことを何か**

そんなお悩みをお持ちの方に向けて、解説します。

目次

1 事業承継がもめる根本的な原因

2 事業承継がもめるタイミング

3 事業に関わる親族が多いための悲劇

4 もめる前に経営者が自覚すべき4つの視点

目次

1 事業承継がもめる根本的な原因

2 事業承継がもめるタイミング

3 事業に関わる親族が多いための悲劇

4 もめる前に経営者が自覚すべき4つの視点

事業承継って、いつ終わりですか？

後継者が入社したら？

関係者が合意したら？



株を移したら？

代表が変わったら？

税金対策が終ったら？

事業承継って、いつ終わりですか？

後継者が入社したら？

関係者が合意したら？



株を移したら？

代表が変わったら？

税金対策が終ったら？

事業承継って、いつ終わりですか？

1つ1つは重要な手続き
ではありますが、
「これで終わり」
ではありません



事業承継が揉める根本原因は「事業承継 完了の定義」が人によって違うため、全員の目指すゴールが違う事

事業承継の本質

事業承継の本質は**「役割の再定義」**

すなわち、

▶**だれが**

▶**いつ**

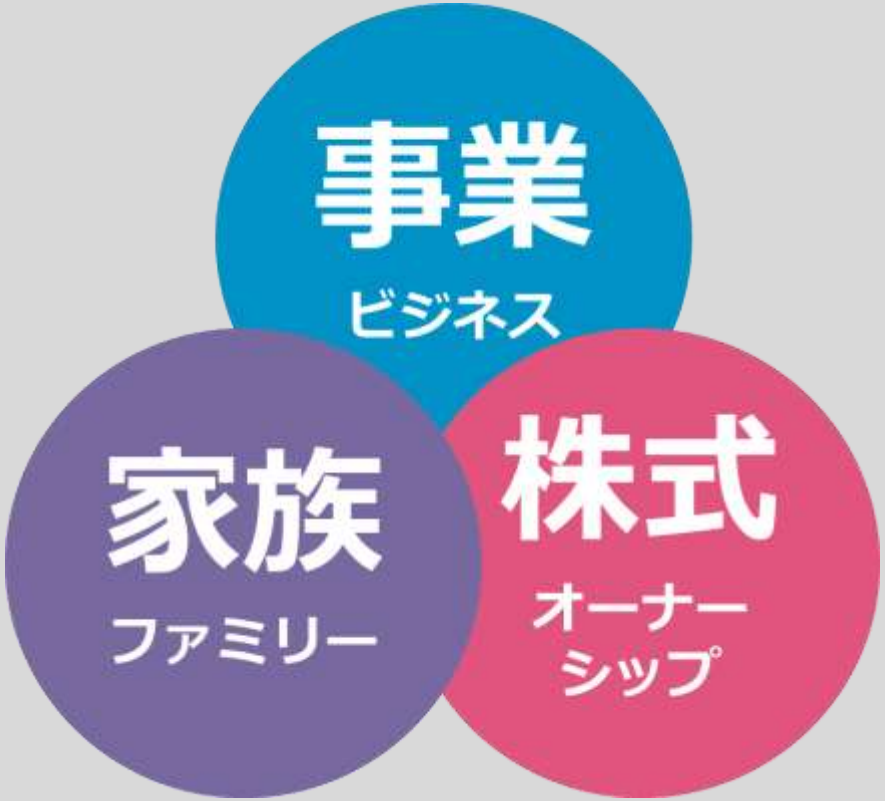
▶**どこまで口を出すか**

を**明文化**し、

関係者間で**共有・実行**する必要がある

「役割の再定義」の為に3つの要素をマネジメント

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

目次

1 事業承継がもめる根本的な原因

2 事業承継がもめるタイミング

3 事業に関わる親族が多いための悲劇

4 もめる前に経営者が自覚すべき4つの視点

事業承継は会社の永続の為の経営課題のはず

しかし、これが感情問題に発展した時に揉める

ビジネスパートナーの前に
家族としての関係がある

家族 ＞ ビジネス パートナー



目次

1 事業承継がもめる根本的な原因

2 事業承継がもめるタイミング

3 事業に関わる親族が多いための悲劇

4 もめる前に経営者が自覚すべき4つの視点

事例：後継者の意志を無視した承継

自分のやりたい仕事があるのに、
こちらの意志など関係なく
継がされた…。

長男なのだから、家業を継ぐ
のは当たり前だ。



【後継者】

【先代】

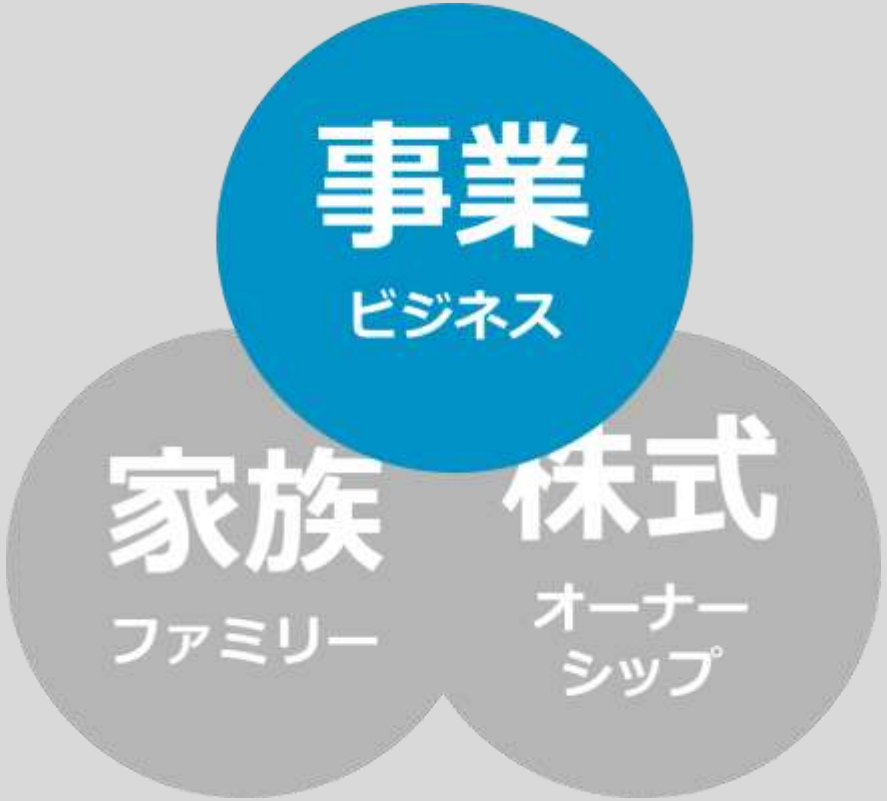
事例：後継者の意志を無視した承継

- いやいや継がされた事が社員にも伝わってしまう…。
- 後継者も何か問題があると「自分は好きでやっていない」と言い訳が増加…。



事業の問題の一般的な注意事項（後継者側）

「継ぐ覚悟」をする



- ✓継ぐのは自分の意志で
- ✓ビジネスパートナー>>家族
- ✓周囲を黙らせる結果は大きい
- ✓自分が採用した人が半分以上
- ✓リーダーだけで満足しない
- ✓経営能力は辞めるまで磨き続ける

事例：先代からの「アドバイス」

会議で決まった事
が先代に覆される



【後継者】



【先代】

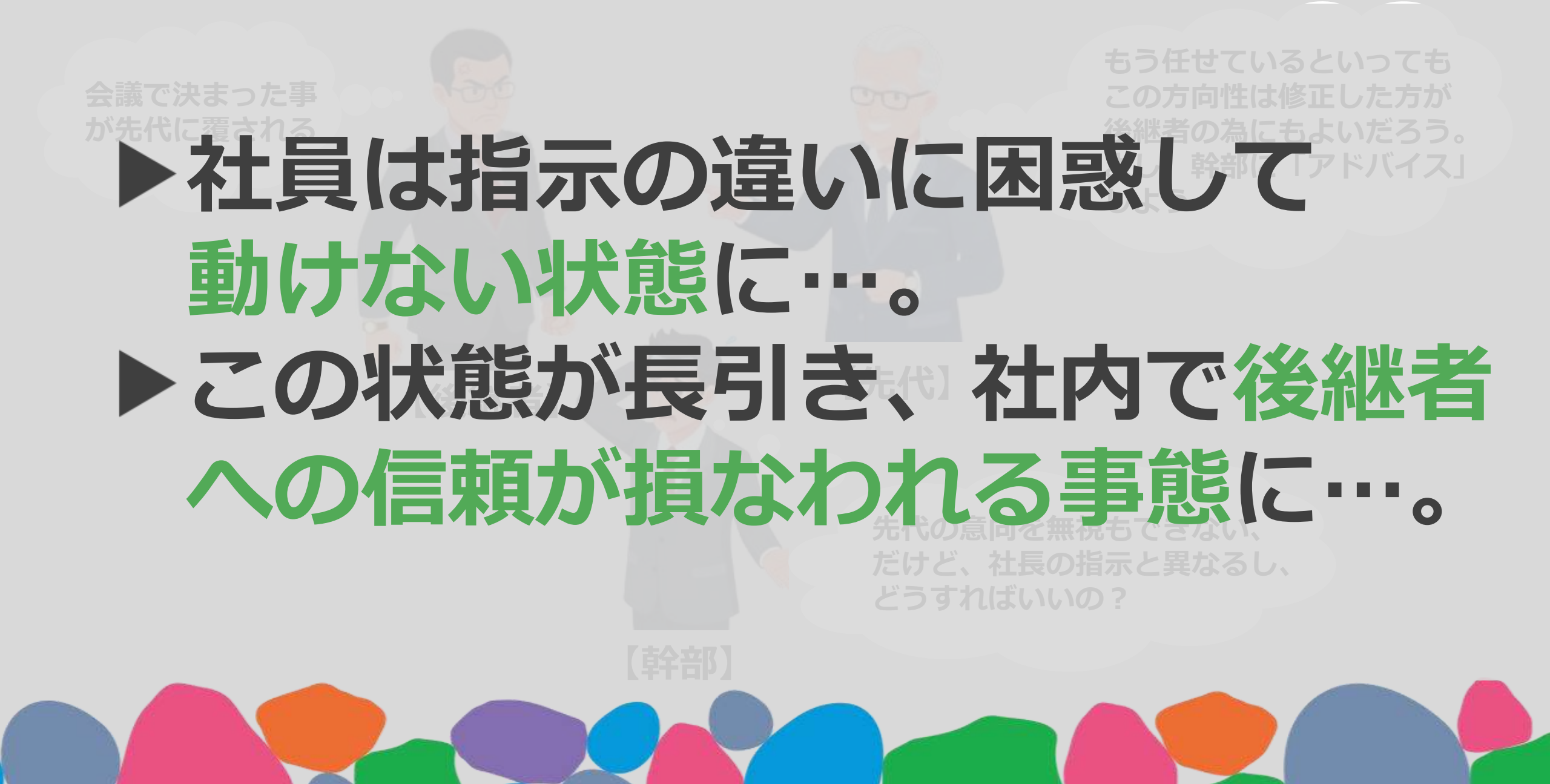
もう任せているといっても
この方向性は修正した方が
後継者の為にもよいだろう。
よし、幹部に「アドバイス」
しよう



【幹部】

先代の意向を無視もできない、
だけど、社長の指示と異なるし、
どうすればいいの？

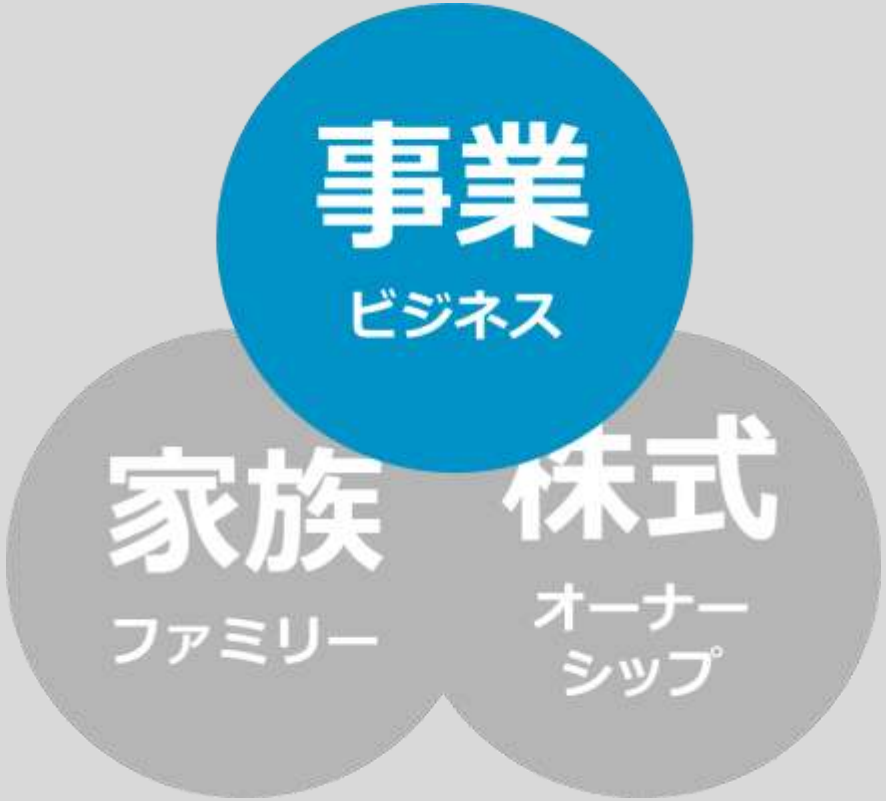
事例：先代からの「アドバイス」



- ▶社員は指示の違いに困惑して**動けない状態**に…。
- ▶この状態が長引き、社内で**後継者への信頼が損なわれる事態**に…。

事業の問題の一般的な注意事項（先代側）

「退く覚悟」をする



- ✓ビジネスパートナー>>家族
- ✓口だけの引退宣言に注意
- ✓二頭体制は絶対にNG
- ✓後継者の力量不足は当たり前
- ✓見えると口を出したくなる
- ✓出社をしないのがベスト

目次

1 事業承継がもめる根本的な原因

2 事業承継がもめるタイミング

3 事業に関わる親族が多いための悲劇

4 もめる前に経営者が自覚すべき4つの視点

揉める前に自覚すべき4つの視点

1. そのうち何とかならない
2. 事業承継にも理論学習が必要
3. 時間と共に選択肢は減る
4. 第三者の有効活用が重要

①そのうち何とかならない

自ら設計し、進めないと絶対に進みません

多くの経営者は
「まだ元気だから」「その時がきたら」「何とかなる」
と**根拠のない理由で承継を先送り**します。

しかし、事業承継は、
経営者自身の明確な意志で設計し、
前に進めない限り絶対に前に進みません。
他の誰から整えてくれて、自動的に進むことなどありえません。

②事業承継にも理論学習が必須

理論学習でほとんどの問題に対処可能

多くの経営者は、
事業が上手くいっていれば会社は永続すると勘違いしています。
しかし、非上場のファミリー企業においては
「事業」「家族」「株式」
の３つのマネジメントが必要です。

これらは理論化されており、
正しい理論を学習する事で、
起こりえる問題を事前に把握でき、
ほとんどの問題に対処することが可能です。

③時間と共に選択肢は減る

時間経過と共に選択肢は確実に狭まります

事業承継は、かけられる時間の長さによって取れる対策の選択肢が変化します。
時間軸が長いほど、とれる対策の選択肢は多く
時間経過と共に、選択肢は確実に狭まります

今すぐ対策に入る状況ではなくとも
自社にとっての重要な論点整理だけでも今すぐ行うべきです

④第三者の有効活用が重要

家族・親族だけでは、感情が前に出やすい

事業承継は、経営課題から感情問題になった時に揉めます。

家族・親族のように**感情優位で繋がっている関係性**では、
より**感情問題に発展**しやすくなってしまいます。

そういう時に
第三者を交えて話す事で、感情を抑えやすくなります。

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

経験と理論に基づき開発した事業承継学を提供します。全6回の講義の中で、前半4回で事業承継に必要な理論学習を行い、後半2回で、御社にとっての優先論点の絞り込みを行います。
オプションで信頼できる専門家による株価算定、株移行スキーム、資金対策の提案も行います。

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、その実行支援の他、日々の経営の支援やアドバイスや、後継者育成支援、経営計画書の作成支援など、御社の課題に合わせて経営改善を支援します

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目の当たりにしたことで、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

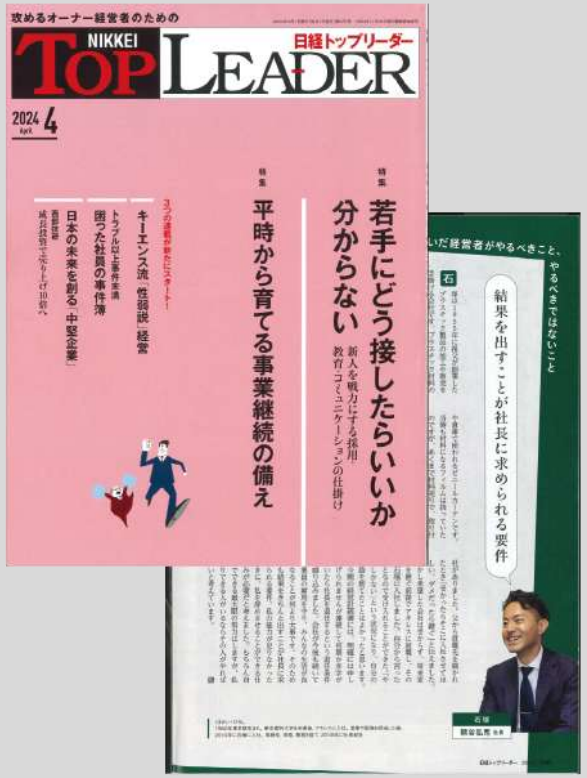
受賞歴・メディア掲載事例

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