石塚

創業者が陥りがちな「３つのワナ」

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、初めて事業承継は、事業承継や相続の場面において殆どの場合揉め事に発展します。

事業承継は、「理論を学び、適切に準備を行った人だけが得をする」世界です。
しかし、ほとんどの創業者は「3つのワナ」に気づかないまま、
最大の損失を被ります。

本書では、**創業者が陥りがちな3つのワナとそのリスクの最小化の方法について解説**します。

- **時間のワナ　～「まだ早い」が命取り～**
- **過信のワナ　～「うちは大丈夫」の幻想～**
- **感情のワナ　～「会社への執着」が判断を歪める～**

上の3つに思い当たる項目がある方は、是非ご一読いただき、
損失の回避にお役立てください。

多くの創業者が直面する「現実」

「まだ大丈夫」という思い込みこそが、最大のリスク

後継者候補はいるが、事業承継未着手の法人数	事業承継に着手する経営者の平均年齢	円滑な事業承継に必要な準備期間
約60万社	平均67歳 （理想は55~60歳）	約10年

創業者が陥りやすい「3つのワナ」

この3つに気づかないまま、多くの経営者が最善の選択肢を失っています

01

時間のワナ

「まだ早い」が命取り

事業承継には、最低5～10年かかります。
経営者が自らの意志で設計しない限り
「そのうち」は永遠に訪れません。

02

過信のワナ

「うちは大丈夫」の幻想

「うちの家族は仲が良い」という甘さや、
自分で出来ると考え、専門家を頼らずに
結果として思わぬ価値棄損に繋がります。

03

感情のワナ

「会社への執着」が判断を歪める

創業者の思い入れや、後継者の経営能力
への不安や不満が、最善の決断を妨げる
ことがあります。

①時間のワナ ～「まだ早い」が命取りになる理由～

平均着手年齢67歳では、準備期間が圧倒的に不足します

55~60歳	60~65歳	65~70歳	70歳~
理想の 着手タイミング	後継者 選定・育成	株式・財産の 整理・移転	承継を完了 引退へ

- 着手前に自社にとっての優先論点の整理は必須
- 後継者選定後に、自社での現場経験など育成期間は5年以上は必要
- 株価評価・相続税対策などには、複数年かけた計画が不可欠
- 準備不足の承継は「後継者の離脱」など深刻なリスクを招く

②過信のワナ ～2種類の過信によって被る損失～

着手前の段階から相談する事で損失を回避

「うちは大丈夫」で被る損失

✓**「うちの家族は仲が良いから大丈夫」**

▶家族がまとまっているのは、創業者への敬意がある場合がほとんど。その敬意は多くの場合後継者には引き継がれません

✓**「事業は順調だから大丈夫」**

▶事業承継は「事業」「家族」「株式」の3要素のマネジメントが必要です。事業が順調なだけではうまくいきません

✓**「そのうち何とかなる」**

▶事業承継は経営者の明確な意志の基、自ら設計して進めない限り絶対に進みません。

「自分でできる」で被る損失

✓**株価を低く見誤る**

▶評価方法の誤り、条件の見落しにより数千万～数億円の損失につながる事も

✓**相続税の想定外の負担**

▶株式評価額が高騰し、後継者が納税できない事態に

✓**顧問税理士の知見不足**

▶事業承継には専門知識が求められます。税理士によっては、詳しくない方も少なくないので注意

③感情のワナ ～創業者の想いが、最善の決断を妨げる～

「会社は自分の子ども同然。簡単には渡せない」この想いは尊いものです
しかし、感情的な判断が、会社の存続・社員の雇用・家族の将来を危うくします

権限移譲できない

✓後継者が頼りない

▶後継者は経営経験が無いので、頼りなく見えるのは当たり前。経験を積むことで出来るようになるので、まず任せる事が大事

✓自分は元気で、まだ出来る

▶体調の変化はいつ起こるかわかりません。今元気である事は、権限移譲をしない事の理由にはなりません。

潔く退けない

✓つい口を出してしまう

▶「自分ならこうするのに」とつい口を出すことで、後継者が離脱するリスクが高まります。

✓気になって聞いてしまう

▶幹部に状況を聞き、そのまま指示をしてしまう事で、二頭体制になるリスクが高まります。

✓寂しくなる

▶皆が後継者の方を見ている事に対して感情的になり、後継者との対立リスクが高まります。

特定の後継者に固執

✓「長男」に固執しすぎる

▶長男に継がせることに固執する事で、経営適性の判断を見誤るリスクが高まります。

✓「平等」に固執しすぎる

▶子供たち皆平等にという想いで、株式や役職を分ける事で、後々の経営方針の対立リスクが高まります。

専門家に相談する事で得られる3つのこと

事業承継には事業経営とは全く違う能力が要求されます
一人で抱え込まなず、早い段階で相談する事が大切

01

最適なタイミング設計

時間のワナの解決策

- ✓ 自社にとっての需要論点の洗い出し
- ✓ 5～10年の承継ロードマップを個別に設計
- ✓ 逆算スケジュールで「手遅れ」を防ぐ
- ✓ 後継者育成計画と並走した段階的移行

02

想定される問題の把握

過信のワナの解決策

- ✓ 他社事例を基に想定される問題を事前に把握
- ✓ 適切な専門家をアサイン（必要があれば紹介も可能）
- ✓ 株価評価・相続税対策を総合設計

03

感情を整理する対話プロセス

感情のワナの解決策

- ✓ 創業者の想いを第三者として言語化
- ✓ 複数の承継選択肢を感情抜きで比較
- ✓ 後悔のない決断を支えるコーチング

相談事例

Aさん（68歳・製造業・売上12億円）

相談前

・息子への承継を考えているが、何から始めればよいかわからない。
・自社株が高額と聞き、相続税が不安。
・「まだ元気だから」と承継を先送りしていた

相談後

・優先論点を洗い出し、3年間の承継ロードマップを策定。息子の育成計画も並走
・株価対策で相続税負担を大幅に圧縮
・70歳での代表引退を具体目標に、逆算で準備を進行中

Bさん（40歳・卸売業・売上30億円）

相談前

・代表になったので、事業承継が終ったと思っていた
・社内での実務経験が少なく、自身の経営能力に不安がある

相談後

・代表交代だけでは足りない事を伝え、理論学習の為に、事業承継学を受講。
・受講後、総合的な事業承継策を一緒に立案し、創業者の合意を得て、進行中
・経営力向上の為、経営計画書作成から、日々の経営に落とし込み、経営の仕組化促進を伴走支援

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、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

まず、「無料相談」から始めてみませんか？

01 時間のワナ

「まだ早い」は最大の誤解。優先論点の整理だけでも、今すぐ始めるべきです。

02 過信のワナ

「自分だけで出来る」は高リスク。専門家無しでは太刀打ちできません。

03 感情のワナ

第三者の視点があれば、後悔の無い決断ができます。

＼お気軽にご相談ください／

まずは相談する

他の資料もダウンロード

相談は無料・秘密厳守です。まず現状のお悩みをお聞かせください。

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

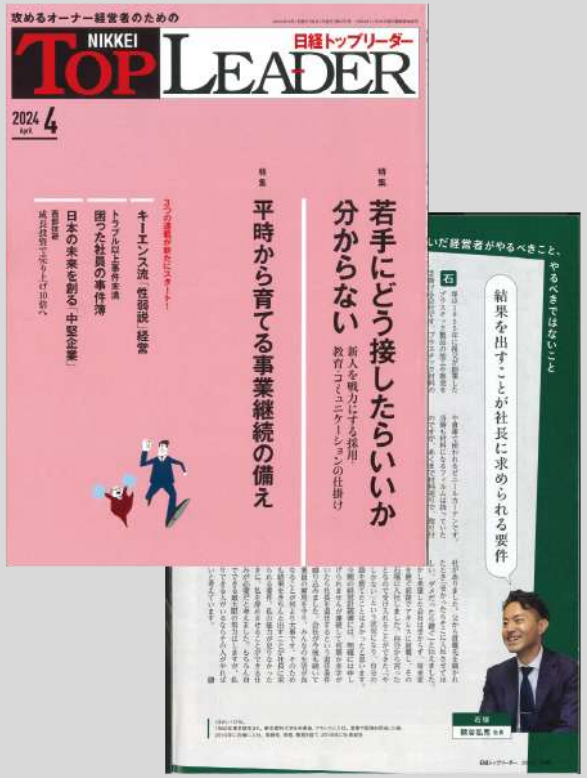
受賞歴・メディア掲載事例

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