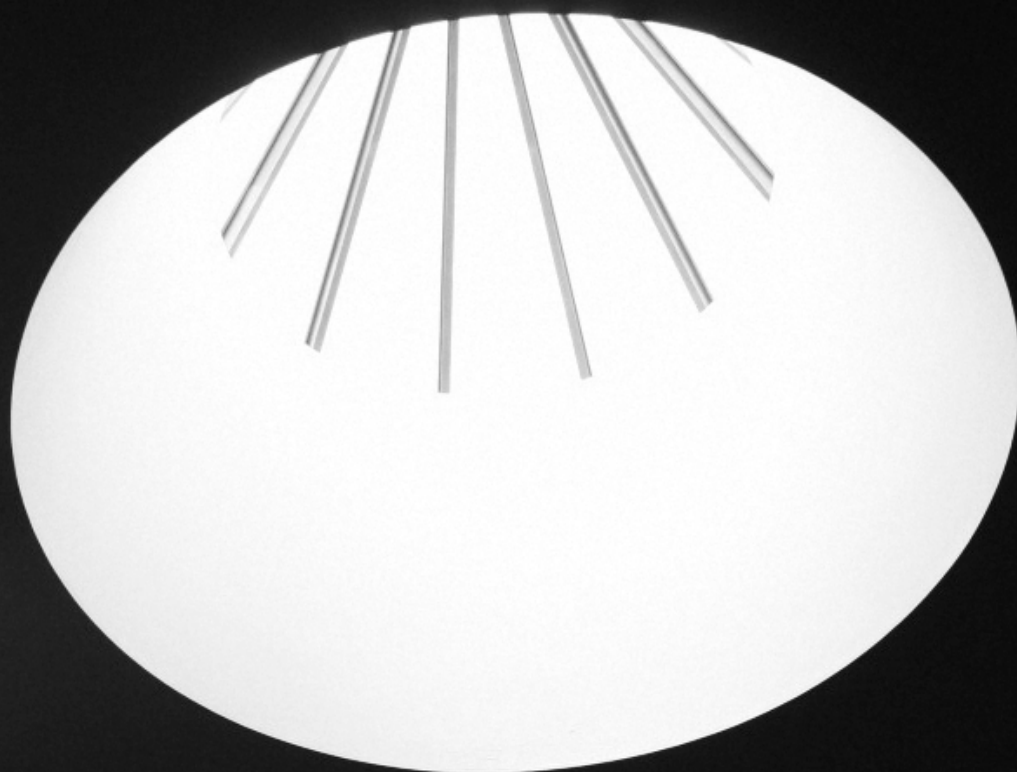


MESSAGE from 後継者の軍師

# 活用せよ!価値を生み出す“軍師力”



未来を切り拓く経営後継者へ

## MISSION of 後継者の軍師

中小企業の経営後継者の方々に対して、彼ら（彼女ら）が現実と向き合った上で、本物の決意と覚悟を決め、新たな価値創出のための担い手として勝ち戦を展開することを心より願い、後継者経営と後継者を熟知した専門家としてバランス感覚を伴った助言と強力な課題解決支援を適切に提供する。

- P 2～P 5 ……何故、「後継者の軍師」なのか？
- P 6～P 7 ……気づいてほしい!無意識に陥る危険な罠
- P 8～P 9 ……事業承継の起点その1 自分自身と向き合う
- P10～P11 ……事業承継の起点その2 自社と向き合う
- P12～P13 ……軍師が提唱する創造的事業承継  
価値を生み出す“超友好的な乗っ取り”回路
- P14～P15 ……超友好的乗っ取り実現のために～軍師力活用法～
- P16(裏表紙) ……軍師会(認定軍師)について

直撃インタビュー：

# 何故、「後継者の軍師」なのか??

大島&神崎の2人組ユニットとしてスタートした「後継者の軍師」は、全国各地に「後継者の軍師 認定コンサルタント」を輩出し、強力なネットワークを構築しつつある。何故、今、「後継者の軍師」が求められるのか？直撃インタビューを敢行した。

インタビュー実施日：2011年4月5日

## 後継者の軍師の原点

インタビュー受け手：一般社団法人軍師アカデミー 代表理事 神崎 充  
同 専務理事（軍師会会長） 大島康義  
インタビューア：コミュニケーションデザイナー 石原浩日（軍師認定コンサルタント）

——後継者の軍師。その活動の原点は何だったのでしょうか？

**神崎** 約7年前、二人の恩師にあたる京都大学の下谷政弘先生（現 福井県立大学学長：軍師アカデミー発起人の一人）の還暦記念パーティーでの偶然の再会。始まりはその瞬間でしたね。お互いの名刺を見ると、大島さんの名刺には「後継者アカデミー」、私の名刺には「事業継承.COM」。「エッ？何？どういうこと？まさか・・・」とお互い驚きました。世の中で、そこにピンポイントで関心を持っている人などほとんど皆無でしたから。その日から実質的には「後継者の軍師」が動き始めました。

**大島** 当時の私は、約100億円の債務を抱えたホテルの後継者としての七転八倒の日々に幕を引いたばかりでした。自分自身が味わった後継者体験、そこから得た知恵を全国の後継者に伝え、応援する活動を模索し、ボランティア的に後継者の友人たちへの助言を始めたところでした。そして、助言すると、喜んでいただけるのです。これは価値あることなのだ・・・と実感しました。

——大島さんの後継者体験は、他の後継者にとっても有益だったわけですね。

**大島** はい。確固たるものにはなっていませんでしたが、感触は確かでした。私は後継者として成功を語る立場では決してありません。阪神淡路大震災があったとは言え、継ごうとしていた会社を生かすことはできず、最終的に会社は破産に至ったわけですから。しかし、だからこそ語る事ができるモノもあると考えました。成功しているという話、厳密に言えば成功しているように見えている話から、

人は元気をもらえます。もちろんヒントも得られるでしょう。しかし、それは必ずしも万人がマネすべきものではありません。一方で失敗には必ず原因があります。失敗の構造には普遍性があるのです。自分自身がその渦中にあるときは気づきにくいのですが、全てを失ってから振り返るとそれが見えてきます。私はそれに気づき、自分の時計を巻き戻すことは決してできないけれど、これからの可能性を持つ多くの後継者に伝えていくことはできるんじゃないか、伝えよう！と決意したのです。

**神崎** 大島さん自身の口からは言いにくいかもしれませんが、私から少し補足しましょう。阪神淡路大震災前までの大島さんは、外から見ると「成功している後継者」だったはずなのです。海外留学、一流ホテルでの研修を経て帰国。若くして新しいホテルの開業を担い、そこでは天皇、皇后両陛下にご宿泊いただく名誉ある仕事も果たした。華々しい話じゃないですか。当時の大島さんが講演したとすれば、きっと元気よく、明るいサクセスストーリーを話されたでしょうね。

**大島** 当時の私は、自分は仕事ができると思っていましたからね（笑）。実際に、かなり難しい仕事もうまく行っていました。自信もありました。しかし今思えば、後継者、近い将来経営者になる立場としては、何もわかっていませんでした。そのことが徐々に顔を出し始め、違和感を感じだしたときに大震災が起り、全ての状況が一変したのです。従業員の問題、財務体質の問題、事業構造の問題、株式や同族の問題等々・・・そこからは全てが負のスパイラルとなって襲ってきました。でも、それは地震が引き起こしたことではなく、ずっと以前から放置されていた課題でした。

**神崎** 実際は、華々しい時期においても、既に内部では崩壊の回路が動いていたということですね。その崩壊に気づいていない“成功後継者”としての大島さんと、その崩壊を体験し、全てを振り返りながら本質を語る大島さん。どちらの話が有益だろうか・・・と言えば、私は後者だと断言できます。

——その大島さんの実体験から、後継者の軍師の根底にある理念や手法が生まれてきたのですか?

**大島** はい。私の体験は、表面的に見れば特殊です。阪神淡路大震災は、確かに特殊要因でした。しかし、表面化した問題はどれも一般的なもの。それは私とは全く違う経験値をもつ神崎さんと議論し、本質を突き詰めていく中で、より鮮明になりました。私の体験と神崎さんの経験・見識を重ね合わせ、本質を突き詰め、普遍性のある「後継者の軍師」の原点を二人で確立したのです。

——神崎さんは、独立前は普通のサラリーマンでした。「後継者」や「事業承継」に関する特別な接点があったのでしょうか?

**神崎** 大島さんのホテルや地震の話ほどわかりやすいものではないので、普段はあまりお話ししませんが、実は、私も「後継者」と隣り合わせで育ってきたのです。私の実家も会社を経営していましたし。また、大学卒業後に入社した会社は偶然にも事業承継直後の会社。私はその会社が後継社長のもとで成長を続け、東証一部上場企業となって脱皮していく10数年間のプロセスを肌で体験しました。しかも、幸いなことに、社長直轄部門や経営企画部門で経営者を間近に見て、学ぶことができ、そこで私は「後継者経営」に関する貴重な経験を積むことができたのです。



——そんな神崎さんが得てきた学びと、後継者として大島さんが得ていた学びとの間にはギャップはなかったのですか?

**神崎** ギャップはありません。お互いの持っていた仮説を出しあい、分析し、整理していくと、同じ本質に突き当たることの連続でした。成長した会社が全てのことで成功しているわけではありませんし、大島さんの会社のように破産した会社が全て失敗しているわけでもありません。むしろ紙一重の違いがどこかにある。それは何だろうか? 何故その違いが生まれたのだろうか? と追究することで、普遍性のある本質が見えてきました。そのプロセスを経て、事業承継期における失敗の構造、悪循環回路を私たちは見出しました。現在、「事業承継の罠」と呼んでいる構造がそれにあたります。

## 後継者に気づきと力を!

——事業承継の罠! 怖い響きがありますが、どういふことでしょうか?

**大島** 罠といっても、誰かが悪意をもって仕掛けている類のものではありません。人が自然に、気持ちに正直に行動したときに生まれる、自然発生的な悪循環の回路です。今日は簡単な話しかできませんが、事業承継においては、会社と当事者個人の両方に多くの課題が存在します。そこが、真っ白なところから始める創業とは根本的に異なります。既に長い間事業が営まれ、多くの関係者が存在し、大きな流れができていからこそ、知らない間に時限爆弾のような課題が生まれているのです。

**神崎** ところが、日常業務が動いているだけに、その課題に光を当てるだけでも大変です。ゼロベースで理想を追究することはとても難しい。何かを変える、何かを表面化させようとすると少なからず軋轢が生まれます。しかも、必ずしも今、そのことに着手しなくても、日常は問題なく動いているわけです。気がつくと問題は先送りされ、封印されます。表面化するのは手遅れ状態になってから。余程、しっかりとした決意と覚悟を持って臨まない限り、この悪循環の回路からは逃れられません。私たちは、この悪循環の回路を総称して「事業承継の罠」と呼んでいます。

——その畏に陥らないためには?

**大島** 後継者自身がそのことに気づき、押さえるべきツボをおさえ、行動していくことしかありません。しかし、その後継者の意識と行動が機能し始めると、後継者経営は強い! 創業者と異なり、最初から活用できる経営資源がたくさんあるわけですから、多くの打ち手を駆使できます。

——経営者ではなく、後継者が主役ということですか?

**大島** はい。事業承継においては、間違いなく、主役は「後継者」でなければなりません。何故ならば、事業承継とは「経営者が交代」して終わりではないからです。事業承継された会社は、その後も価値を生み出し続けなければなりません。良い商品やサービスをお客さまに提供し、対価をいただいて利益を得る。得た利益を更に投資する。あるいは、従業員に還元し、皆がハッピーになる。そんな素晴らしい価値の循環を生み出すことこそ、会社経営の本分です。私たちは、この価値の循環を果たすための節目が「事業承継」だと考えています。では、その担い手が誰かと言えば・・・引退する経営者ではなく、新しい経営者となる後継者しか考えられません。



——ズバリ、事業承継の本質とは何でしょうか?

**神崎、大島が口を揃えて即答** 価値を生み出すために、価値あるものを受け取る、超友好的な乗っ取り!!

**大島** 経営者が変わったから会社の価値が高まるわけではありません。新たな担い手となる後継者自身が価値を生み出したいと心の底から願い、自ら動かない限り、価値は生み出せません。だからこそ、自ら、乗っ取る姿勢で臨むべし! その思いを込めた定義として、私たちは事業承継を“超友好的な乗っ取り”と表現しています。

**神崎** ただし、「超友好的」ということを忘れてはいけません。私はかつてM&Aの仕事に携わったことがあるのですが、敵対的なやり方ではM&Aは成功しません。現在の所有者に自分の思いを伝え、理解を獲得し、「貴方にだったら託したい」としてもらうことが必要条件です。まさに事業承継において経営のバトンを託してもらおう立場の後継者にも同じことが言えます。



**大島** 一方で、M&Aを行うからには、会社の課題も可能性も全て洗い出して、将来のゴールを描いておくことが不可欠です。後継者にも同じことが求められます。これからの時代を読み、どんな価値を生み出したいのか、そのために何が必要で、最も適したカタチは何か? を徹底的に考え抜き、戦略的に進めることこそ、事業承継の本当の姿です。

後継者の自己改革と軍師の存在

——後継者にとってはかなり高いハードルですね。

**大島** 確かに簡単なことではありません。後継者の多くは若く、経験も乏しく、まだまだ開発途上の場合が多いでしょう。でも、それは最高に面白く、刺激的な仕事だと思います。やりたい! と思えば、自分自身を高めたくなるし、その気持ちで行動を積み重ねれば、確実に成長します。

**神崎** 後継者の方々はどこか自分で自分に縛りを設けているために、思考や行動が限定されていることが少なくないようです。「自分が跡を継がないといけない」「自分はこの仕事をしなければならぬ」「うちの本業はこれだから」と言った具合に・・・しかし、その縛りを一度解き放ち、もっと自由な立場から全てを見つめ直し、本当になりたい自分を見つけていただきたいと思います。すると、後継者の方たちの目の輝きが変わります。

**大島** 主体的になった後継者、これは強力ですよ! 会社経営には多くの課題がつきものですが、それを乗り越えるためのパワーも生まれます。そして早期に様々な課題を認識し、可能性を見つけておくことで、戦略的にゴールを目指すことができます。中小企業、経営者は限りある時間、人、モノ、カネで結果を出さなければなりません。その成功確率は「周囲に流される後継者」よりも「自分で道を選び、踏み出す後継者」のほうが格段に高くなります。

——その支援者が「後継者の軍師」ですね？

**神崎** はい。私たちは、人としての後継者や経営者の思いを受け止め、その気持ちに共感した上で支援を開始します。そして、新たな経営の担い手としての後継者が自分と向き合い、心のスイッチを入れ、会社の課題や可能性と向き合うための「軍師役」を果たします。そこで後継者が描く理念、ビジョン、目標を共有した上で、そのために最も効果的な専門技術を提供したいと考えています。その一連の流れ全てにおいて、軍師としての立場で理解者となり、助言を行うのが「後継者の軍師」です。

**大島** 経営者として未熟な後継者には、多様な軍師が必要です。私自身の過去を振り返ったとき、そのことを実感します。だからこそ、私たちは軍師としての活動を開始し、さらに量的にも質的にも強力な役割を果たすべく「後継者の軍師認定コンサルタント」の養成とネットワーク化に踏み切りました。この春には、私たち以外に全国に44名（※2011年4月時点の情報。2015年春までに約200名に増加）の「後継者の軍師 認定コンサルタント」が誕生したわけです。本当に多様な専門性を持つ仲間が、本日私たちがお話したような問題意識、手法を共有し、全体で後継者、経営者への応援を開始しました。



——はい。私もその一人です（笑）。今日お二人の話を伺い、さらに使命感が高まってきました。軍師としての私たちの立場は本当に重く、やりがいのあるものですね。

**神崎** 今さらですが、そういうことです！ 後継者の方々には、自分の存在そのものに価値があるということを私たちは発信し続けます。そして、その価値を思う存分活かし、自分自身の価値を最大限に引き出し、経営の醍醐味を味わっていただく。そのために全国各地で多様な軍師が動き出したわけです。軍師一丸となって、全国の後継者、経営者の方々とは向き合い、後継者、後継者経営を全力で応援し続けましょう。

**大島** それが私の人生をかけたミッションです。

——私もやります！ 本日はありがとうございました。

# PROFILE

## 神崎 充

一般社団法人軍師アカデミー 代表理事  
株式会社 後継者の軍師 代表取締役

中小企業診断士・CDA(キャリア・デベロップメント・アドバイザー)

京都大学卒業後、株式会社ベネッセコーポレーションに入社。2代目社長のもとで成長を続けた同社において各種ビジネス手法と後継者経営の成功回路の実践経験を積む。その後、経営コンサルタントとして独立し、当社パートナー大島康義とともに「事業承継を核とした後継者経営支援」に特化した独自領域を開拓した。温かく、柔和な語り口の中に論理的かつ戦略的な分析・指摘を込めた独特の支援スタイルは、コンサルティング・講演・セミナー等の様々な場で好評を得ている。



Website: <http://www.gunshi.or.jp/>

## 大島 康義

一般社団法人軍師アカデミー 専務理事  
株式会社 後継者BC研究所 代表取締役

中小企業診断士、CDA(キャリア・デベロップメント・アドバイザー)  
生活習慣病予防指導士

事業承継・後継者経営における戦略コンサルティングが専門。自身、ホテルの三代目として百億円の負債で十年間悪戦苦闘した体験をもち、机上の空論ではない実践派。常に物事の本質から問題解決を行い、経営コンサルティングとキャリアカウンセリングを統合した独自の体系的アプローチには定評がある。ことに、相談される方々の悩みや心情を受けとめたうえで、生きるか死ぬかの観点で全魂をかたむけたコンサルティングは、オーナー企業の経営者・後継者から絶大な信頼を得ている。



Website: <http://www.k-bc.co.jp/>



## 軍師 MESSAGE1 気づいてほしい！無意識に陥る危険な罠

どんな時代でも、企業経営にはチャンスとリスクの両方が存在します。その存在に気づくかどうか、気づいたうえで勇気をもって決断・行動できるかどうか・・・企業経営において、その中心に位置するのが「経営者」です。そして、これからの経営という意味においては、まさに「経営後継者」が責任をもってその役割を果たしていく立場にあるわけです。日々の目の前のことに一生懸命なだけでなく、現実と未来の両方に目を向け、トップとしての役割を果たすこと。それがこれからの経営者、経営後継者の仕事です。

ところが、多くの経営後継者の方は、そのチャンスやリスクに目を向けることが難しいようです。存在に気づきにくいようです。仮に気づいたとしても、動きません（動けません）。気づかなければ・・・動かなければ・・・ある意味で「旬のモノ」ともいえるビジネスチャンスは消えていきます。リスクは着々と（水面下で）膨らんでいきます。そして、何かのキッカケで「不幸の連鎖」のスイッチが入ってしまいます。

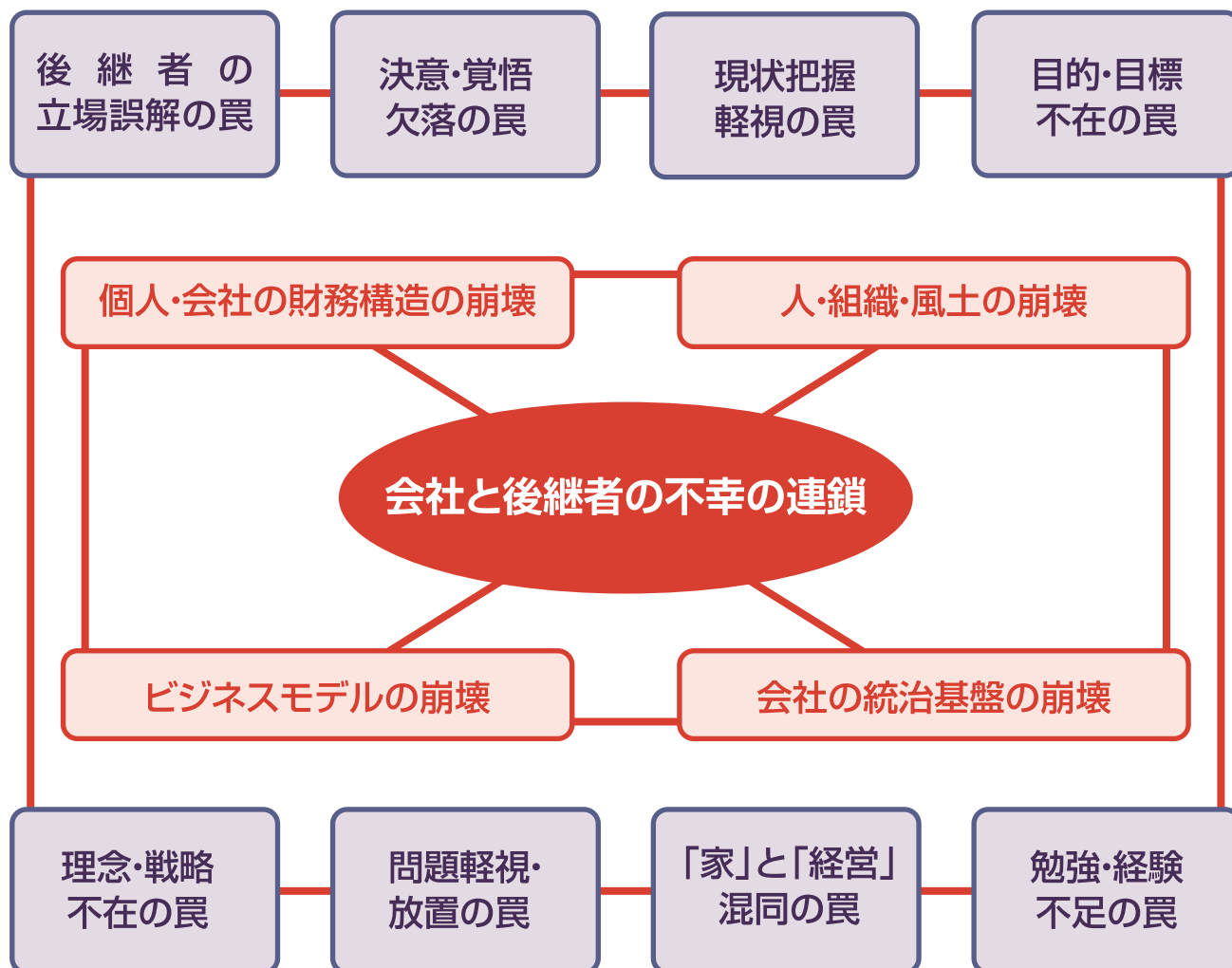
何故、そんなことになるのでしょうか？ 皆さん、まじめな方が多いのです。決して、やる気がないわけではなく・・・どこかでボタンを掛け違えているだけなのです。

私たち「後継者の軍師」は、そのボタンの掛け違えを探り、「経営後継者」が事業承継に臨む「起点」を整えることから支援を開始しています。

### よく見られる“掛け違えられたボタン”例

- 事業承継の主役が「継がせる側（これまでの社長）」になっている。
- 経営後継者が自社の「事業・財務・法務・労務」の実態を事実ベースで把握していない。現経営者も、それを伝えていない。
- 経営後継者が、自分自身の意思で（あらゆる人生の選択肢の中で）「跡を継ぐ」という人生最大の決断を行っていない。何となく「ルールに乗っている」「最初から決まっているから」という錯覚に陥り、ふわふわした状態で今に至っている。
- 親子、親族・同族の「感情」に流され、お互いに甘える構造に陥っている。
- 今の会社、今の事業をそのまま継ぐことが「後継者の仕事」という固定観念を皆がもってしまい、思考・行動の枠が狭まっている。
- 経営後継者自身が受け身となり、打ち手が遅れ（あるいはピントがぼけてしまい）、事業、財務、人・組織、統治基盤等の価値が崩壊の連鎖を始めている。

## 避けるべき崩壊回路 軍師力にて好転させたい!



「徹底追究!事業承継の罠」(著者:後継者の軍師 「後継者の軍師 経営戦略道場」刊)より

ボタンの掛け違えを紐解き、整え、  
経営後継者自身の心・体・技に本物のスイッチが入るとき、  
価値を生み出す「幸福の連鎖」が動き始めます。  
その支援力こそが「軍師力」の本質なのです。



## 軍師 MESSAGE2 事業承継の起点その1 自分自身と向き合う

### ■ 自分自身の人生をゼロから考え直す

経営後継者に限らず、人は誰でも自分自身の存在への「しっくり感」が揺らぐと、何をしても気持ちが入らない、ここぞという時に力が出ない、つらい、苦しい・・・という悪循環に陥りやすいものです。どんな仕事にも困難や苦しさは存在するものですが、それを行う自分自身に納得し、主体的な意思で壁と向き合っているかどうかで、「湧き出てくる力」には大きな差がついてしまいます。

ところが、なんとなく「生まれながらに“後継者”としての人生が決められていた」という錯覚を持ちやすい経営後継者の場合、この「しっくり感」を持ってない方が少なくないようです。私たち「後継者の軍師」は、その「経営後継者の人生の意思決定」までも含めた「起点づくり」を支援しています。

まずは、「跡を継がなければならない」という固定観念を捨てていただくこと。そこから全てが始まります。

その上で、自分自身の興味・関心・能力を踏まえ、どんな人生を歩みたいのかをゼロベースから考えること。

これからの自分に考えられる選択肢を洗い出し、その魅力を柔軟に探ること。もちろん、その中には「経営者となる」という選択肢も入ります。

その上で、自分の意思で「人生の決断」をして動き出す。

後継者の軍師は、このプロセスを重視し、キャリア形成支援のノウハウを活用してサポートします。経営後継者の方が、自分自身の人生についてゼロベースで考えることによって、「経営」という仕事の多様さ、奥深さ、自由度、魅力を再認識される方が多いという実感が私たちにはあります。押し付けられた仕事から、自分自身で選んだ仕事へ。そこから本当の意味での「経営者への歩み」が始まります。

なお、もしも、その結果として「やっぱり、やりたくない」と思われる方の場合、その気持ちを押し殺して頑張り、結果を出せるほど「経営」は甘くありません。その場合には、その前提でその後のシナリオをたてることも必要になってきます。

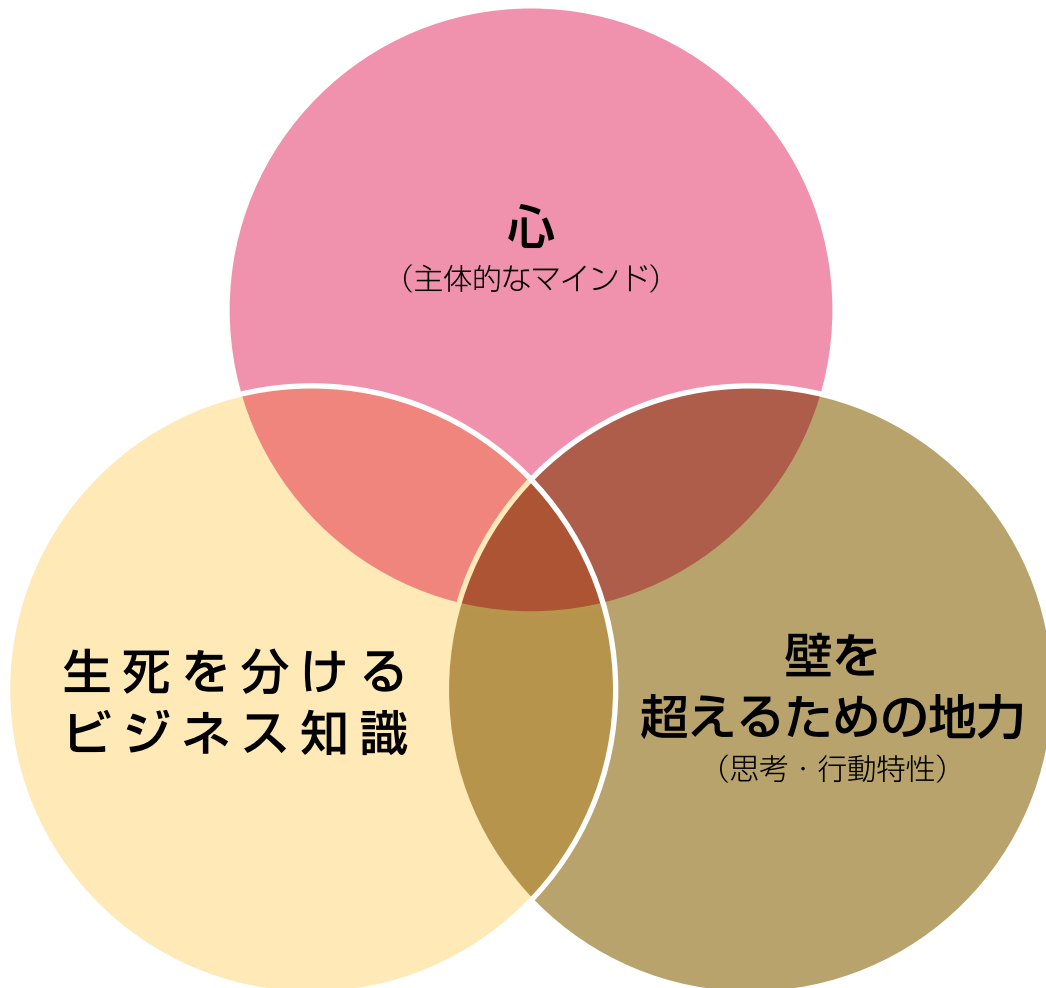
### ■ 経営後継者としての能力と向き合う

先のプロセスを経て、自分自身の人生に主体的な意思決定を行った「経営後継者」の方々は、そこで初めて「経営者（後継者）として鍛えるべき能力」と向き合い、自身の弱点補強、長所活用を意識的・戦略的に行うことができます。

そして、心・体・技の3要素を連動させながら、経営者としての成長が軌道に乗り始めます。後継者の軍師は、右ページの3要素「心・体・技」の成長を基本骨格としながら、経営後継者の成長をサポートいたします。



## 後継者の鍛えどころ



発揮される「力」とは、この心・体・技の結晶です。  
知識(技)ばかりを強化しても「力」は発揮されません。  
「気持ち」だけでも結果はついてきません。  
軍師は、3つの鍛えどころの構造を見抜き、  
成長を支援します。

\* 軍師流後継者育成プログラムはこれらを高次元かつ  
平易に融合させた独自の体系になっています。



## 軍師 MESSAGE3 事業承継の起点その2 自社と向き合う

### 事業承継とは“あるがまま”にあらず

経営後継者及びその関係者の方の多くが抱いている、誤った固定観念。

それは、

事業承継とは、今の会社、今の事業を継ぐことだ  
という思い込みです。

これは、危険な思い込みです。そもそも、創業時には「もっとも可能性のある形」を模索しながら、事業内容を定め、人・モノ・カネの有効活用を図り、必死に「生き残り、成長するために今、何をすべきか？ 何をしてはいけないか？」を経営者は考えていたはずで、今から創業する人たちも同様です。その中で、経営後継者だけが、「今、そこにあるもの」をそのまま受け取り、今の流れに乗ってよいのでしょうか？ 少なくとも、本当にその通りで良いのかを吟味し、検証しなければなりません。

その結果によっては、事業承継の最適なカタチ、シナリオは大きく変わってくるかもしれません。もしかすると、新しい会社を興し、事業を吸収するほうがいいかもしれません。あるいは、今の会社の経営資源を有効活用しながら新事業を起こすほうがよいかもしれません。その考え方の一例を右ページの図で示します。当事者全ての「思考」に貼りついている「今の会社」「今の事業」という枠を外したとき、隠れていた大きな可能性が見えてくることも珍しくないのです。後継者の軍師は、その「枠」を外し、ゼロベースから経営の可能性を探るサポートも行っています。

### 経営の4要素に着目する

後継者の軍師は、経営後継者の方々が自社と向き合われる際に、「経営の4要素」という視点を提供します。

経営の4要素とは、「ビジネスモデル（事業構造）」「財務構造」「人・組織・風土」「統治基盤」のことです。企業は、それら4要素の中に様々な課題や可能性を秘めています。事業承継期を迎える企業、つまり歴史ある企業であればあるほど、その中に様々な歪みが蓄積していることも少なくありません。

また、経営者交代という出来事が、その4要素の価値や課題を大きく変えてしまうことも珍しくありません。

なお、これら4要素は、ひとつひとつの重要性ももちろんですが、関連性も見逃せません。1つの要素の課題が、他の3要素の価値と結びついて、とてつもない問題を引き起こすこともあるのです。例えば、お家騒動などは、「素晴らしい事業、財務、人をもつ会社」+「不安定な統治基盤（株主構成等）」というケースで起こりやすいわけです。

# 事業承継のカタチをゼロベースでとらえる



## 経営の4要素

**果たして、その「事業」で今後も飯を食っていけるのか？ それは、今後も必要とされるのか？ わが社がやるべきことなのか？**

事業承継期の多くの会社では、「事業」そのものが賞味期限切れ間近のことが多く、要注意。

**過去の事業活動、投資の結果として、わが社の財務体質はどうなっているのだろうか？ 安全なのか？ 収益性は維持できているのか？**

決算書の確認は第一歩。さらに、そこに現れない「真の姿」を見極める。オーナー企業の場合、個人の資産・負債も見する必要あり。要注意。

**組織体質は健全だろうか？ 組織内にリーダーシップは働いているだろうか？ 人材は活かされているか？ 活力はあるだろうか？**

長らく「安定」「停滞」が続いている企業においては、必要以上に保守的になっていたり、統率がとれない風土になっていることも少なくありません。要注意。

**統治基盤とは、「株式」と「コンプライアンス（法令順守）」のこと。持株は分散していないだろうか？ 何らかの法令違反を会社が抱えていないだろうか？**

必ずしも表面化してこない問題であるだけに要注意。社長になる前に気づき、手を打ちたい要素です。

## 自社と向き合いながら自分自身と向き合う

先に述べた「自分自身と向き合う」プロセスの中で、必然的に、この「自社と向き合う」プロセスが不可欠となります。そして、この「自社と向き合う」プロセスを経て、本当の意味で自分自身の可能性を判断することができ、経営後継者自身も会社も次のステップに進むことができるわけです。

後継者の軍師は、「経営後継者」という人と、会社経営そのものを混在させず、分離せず、総合的に関連付けながら成長を支援させていただきたいと考えています。

## 軍師 CORE MESSAGE

# 軍師が提唱する創造的 事業承継

価値を生み出す  
“超友好的な乗っ取り”回路

## 事業承継の本質とは何か？

後継者の軍師は、事業承継を通じて、経営者、後継者はじめ多くの方々が幸せになり、価値あるものが継続、成長し続けるためには何が大切なのか？を考え続け、支援してまいりました。そして、独自の仮説として、事業承継の本質を定義づけました。実践すればするほど、多くの経営者、後継者とお会いし、事業承継の場面にかかわればかかわるほど、その定義への確信を強めています。

その定義を以下に記します。後継者の軍師流、事業承継の本質の定義です。

経営者にとっての事業承継は・・・  
価値あるものを次世代につなぐこと。  
これは、経営者が必ず行うべき仕事である。

後継者にとっての事業承継は・・・  
価値を生み出すために、  
価値あるものを受け取る、  
超友好的な乗っ取りである。



乗っ取り、つまりM&Aです。しかも、敵対的ではなく、極めて友好的なカタチで進めるM&Aです。経営後継者とは、この「乗っ取り手」であり「M&Aを仕掛ける主体者」だと考えたとき、「やるべきこと」がスッキリと見えてきます。

実際、M&Aと考えれば、具体的実務がはっきりします。会社の実態をつかむこと（デューデリジェンス）。M&Aを実現した後にどのような会社にしたいのか？を考え、戦略を練り、推進すること。もちろん、実際に会社、事業を入手した後の運営も着実に進んでいかなければ「価値」は生み出せません。

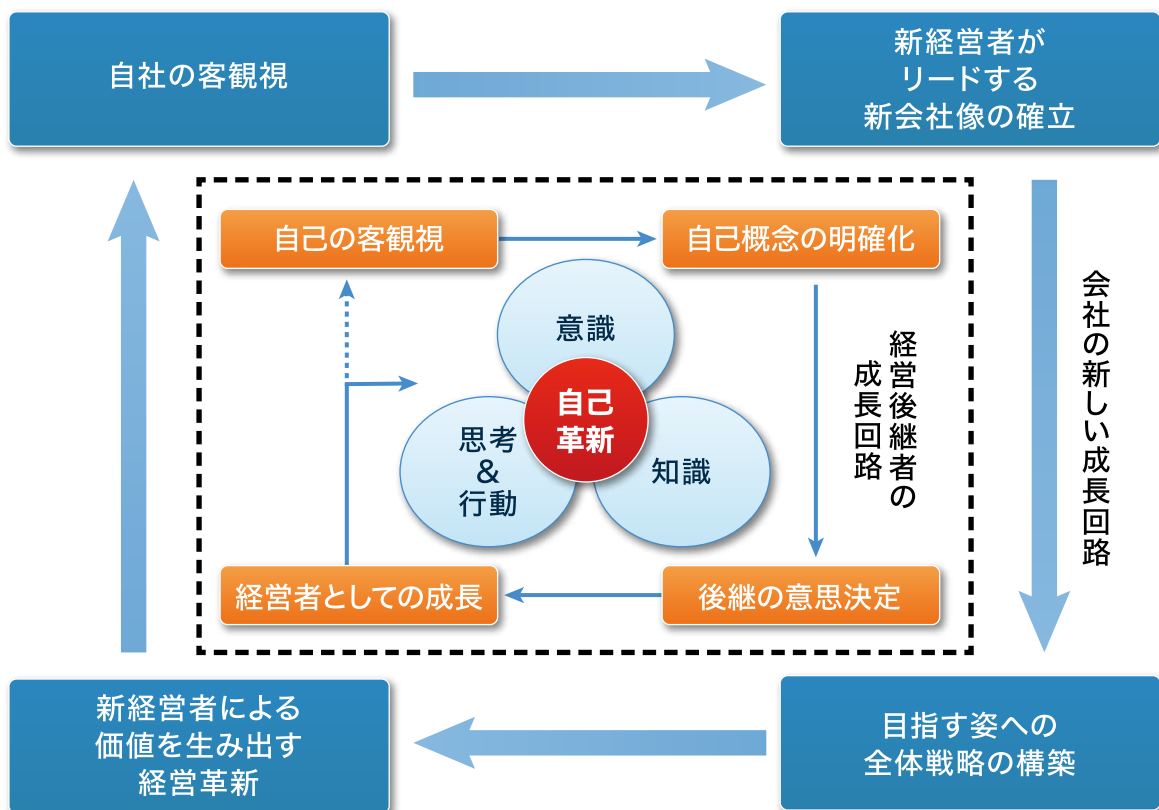
また、M&Aと考えれば、その仕掛け人である後継者自身が、現所有者である現社長や株主から「次なる担い手としての信頼」を獲得し、「君になら譲りたい」と言ってもらえる自分でなければ、交渉は成立しません。

社長批判、おやじ批判をしても何も始まらない・・・という事実が浮き彫りになります。

もちろん、経営後継者は、それを進める主体者としての自分を鍛え上げる必要があります。必要ならばブレインをそろえ、自分に不足する力を補完してもらいながら知恵を絞り、試行錯誤し、新しいオーナーであり経営者としてのポジションを獲得していくことが「自らの仕事」となるわけです。

そこから生まれる、価値を生み出す**創造的事業承継**。経営後継者自身と会社の成長のシナジー回路がそこから生まれることを願い、私たちは経営後継者を支援しています。

後継者の軍師流：経営後継者と会社の成長シナジー回路



超友好的乗っ取り実現のために

# 軍師力活用法

## 経営後継者の“素の力”で立ち向かうのは厳しい

どんなに素質があり、能力の高い方であったとしても、経営後継者の方のほとんどは経営初心者です。ゼロから会社を興し、自分自身の成長と連動させながら会社を成長させる創業者と違い、経営後継者は時として「自分自身の身の丈を遥かに超えた会社（経営者という仕事）」と向き合わなければなりません。

また、非常に重要となる「自分自身と向き合う」「自社と向き合う」という起点においても、自分自身が当事者である中で「客観性」を保ち、冷静に状況を把握することは簡単なことではありません。そのとき活用していただきたいのが「ブレインの力」、つまり「軍師力」です。経営後継者にとって、軍師力の活用は、経営上の打ち手の柱になると言っても過言ではないと私たちは考えています。



## 軍師力 上手な活用法

### 方法1 外部ブレイン体制を再構築し、社外の「軍師力」を活用する

業種や事業に特化した職人的人材ならばともかく、経営全般のブレインとしての役割を担う能力をもつ人材を、中小企業が自社で採用し、雇用することは簡単ではありません。したがって、一般的には、ご自身、自社の状況に合った外部人材を見つけ、外部ブレインとして活用する方法が存在します。

その際、重視すべきは、経営全体への広く、本質的な視点を有する人物であること。そして、会社の数字や現象だけでなく、人としての経営後継者に目を配り、共感し、支援してくれる人物であること。適当に話を合わせるのではなく、自分や自社のために苦言を呈することも恐れず、厳しいことも信念を持って進言してくれる人物であること。そのことを、経営後継者の方自身が感じられる人物であること。その点にご注意ください。

## 方法2 経営後継者自身が「軍師力」を活用するための土台を強化する

経営者が全てのことに専門的能力を有することは不可能ですし、その必要もありません。しかし、経営に関する最低限の、いえ本質をついたシンプルな形での「理解・習得」は不可欠です。その習得こそが、外部の「軍師力」はじめ、会社内部の人材の力まで全てを結集してマネジメントする立場にある「経営者」の力です。

信頼できるプログラムに裏付けられた後継者塾、セミナー等を見極め、自分自身で本質をつかむ努力が求められます。

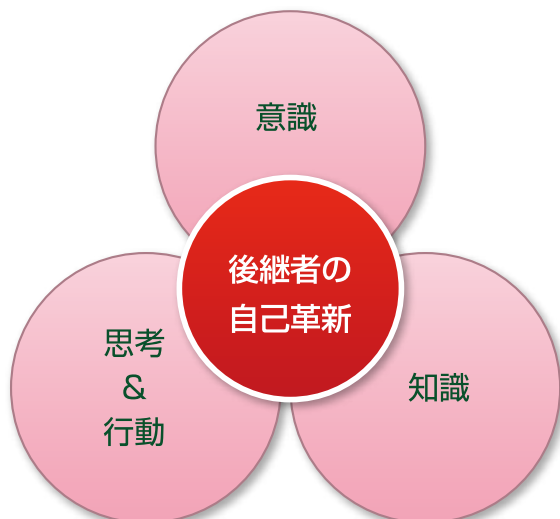
## 方法3 社内の人材を育成し、社内軍師としてブレイン化する。

外部専門家ほどの専門性は不要ですが、社内に経営者、後継者とともに考え、同じ基準で判断でき、ともに経営を推進する幹部がいたとすれば、非常に心強いはずですが。そんな幹部を育成するためには、「仕事×教育」しかありません。「仕事」として、成長を促す材料を与えること。同時に、社内の経験だけでは伸びない能力は社外研修等に積極的に参加させ、能力を習得させて社内で実践させる流れをつくります。あるいは、方法1のような外部軍師活用をチャンスとして、その能力を幹部に意識的に吸収させる（外部軍師にもその役割を果たしてもらおう）という方法もあるでしょう。

これら方法1～3は、時として「合わせ技」で活用することをオススメします。特に、新しい経営者が新しい経営体制を構築する際には、これらを組み合わせ、短期集中でカタチをつくっていくことが効果的です。

### 後継者の軍師独自の教育プログラム

単なる知識伝授ではなく、後継者の意識・知識・行動改革と連動させた後継者の成長支援プログラム。心のスイッチを入れ、行動を促し、本質をついた「経営知識・ノウハウ」を凝縮した特徴的なプログラムは、公的経営支援機関の全国事業（後継者塾）で受講者満足度全国1位になるなど、各方面で好評をいただいています。



### 軍師アカデミー

一般社団法人軍師アカデミーによって開催される「軍師力習得」のための決定版セミナー。基礎コースと鍛錬コースとで構成され、多様な専門家、経営者、後継者、社内幹部が集結し、それぞれの視点をぶつけ合いながら切磋琢磨する熱き学びの場です。開催情報は随時軍師公式サイト (<http://www.gunshi.or.jp>) にてご案内しています。



## 軍師会 (認定軍師) について

長期間に渡る「軍師アカデミー講座」(軍師養成・認定講座)を修了し、軍師力を習得したと認められた者は「軍師<sup>®</sup>」としての認定を獲得します。そして、軍師会という会員組織で仲間として結ばれ、更なる研鑽を積んでいます。

軍師たちは、「後継者の軍師<sup>®</sup>」「社長の軍師<sup>®</sup>」「経営者の軍師<sup>®</sup>」としてはもちろんのこと、さまざまな場面で軍師力を発揮し、社会に貢献しています。その職業は、士業、各種

コンサルタント、研修講師、カウンセラー、コーチ、ファイナンシャルプランナー、プランナー、デザイナー、アナウンサー、経営者、後継者、企業内幹部等、多岐に渡り、全員が軍師としての共通言語で結ばれ、時には連携しながら活躍しています。

2015年春時点で約200名、東北～九州まで全国各地で「軍師<sup>®</sup>」の旗を掲げた仲間たちが動き出しています。

## 認定軍師へのご相談方法

それぞれの軍師に直接ご相談ください。個々の軍師への相談、個別契約等には原則として本部は関与いたしません。もちろん、本部側にお問い合わせいただいた場合には、ご相談内容に応じて軍師の紹介を行わせていただきます。

公式サイト <http://www.gunshi.or.jp/>

## 軍師会本部 (一般社団法人 軍師アカデミー) について

**団体理念** 私たちは、人と経営の現実と向き合い、その本質について熟考を重ね、その場にかかわる全ての人々の幸せのために駆使すべき「軍師力」を追究し続ける。そして、その「軍師力」を共有する軍師を輩出し、「軍師力」を社会の隅々にまで浸透させ、人や組織がお互いの価値を高めあい、成長と幸福の連鎖を巻き起こす未来の実現に向けて邁進する。(定款より)

**団体名** 一般社団法人軍師アカデミー

**設立** 2014年2月28日(2010年より株式会社後継者の軍師にて立ち上げられた「軍師アカデミー」事業を社会に役立てつつ発展させるために設立。2014年4月から同事業を引き継ぎ、約140名の会員とともに活動開始)



### 運営体制 (2015年2月時点)

代表理事/理事長 神崎 充 (株後継者の軍師 代表取締役)  
専務理事/軍師会会長 大島康義 (株後継者BC研究所 代表取締役)  
相談役 下谷政弘 (福井県立大学学長 京都大学名誉教授)  
中嶋哲夫 (MBO実践支援センター 代表)  
組織運営推進委員 國弘隆子 (有Office Creation 代表取締役)  
川路隆志 (株えんのした 代表取締役)  
大川原基剛 (株後継者の学校 代表取締役)

**事務局** (お問い合わせの際はEメールにてご連絡いただければ幸いです)

本部事務局 〒700-0821  
岡山市北区中山下1-9-40 新岡山ビル11F  
E-mail: [info@gunshi.or.jp](mailto:info@gunshi.or.jp)  
関西事務局 〒556-0017  
大阪市浪速区湊町1-2-17-3102  
株式会社後継者BC研究所 E-mail: [info@k-bc.co.jp](mailto:info@k-bc.co.jp)  
東日本事務局 〒160-0022  
東京都新宿区新宿1-2-9 JF新宿御苑ビル10階(受付)  
株式会社後継者の学校 E-mail: [info@school-k.jp](mailto:info@school-k.jp)

**Website** <http://www.gunshi.or.jp/>