

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。



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。存在に気づきにくく、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、何かのきっかけで「不幸の連鎖」のスイッチが入ってしまいます。

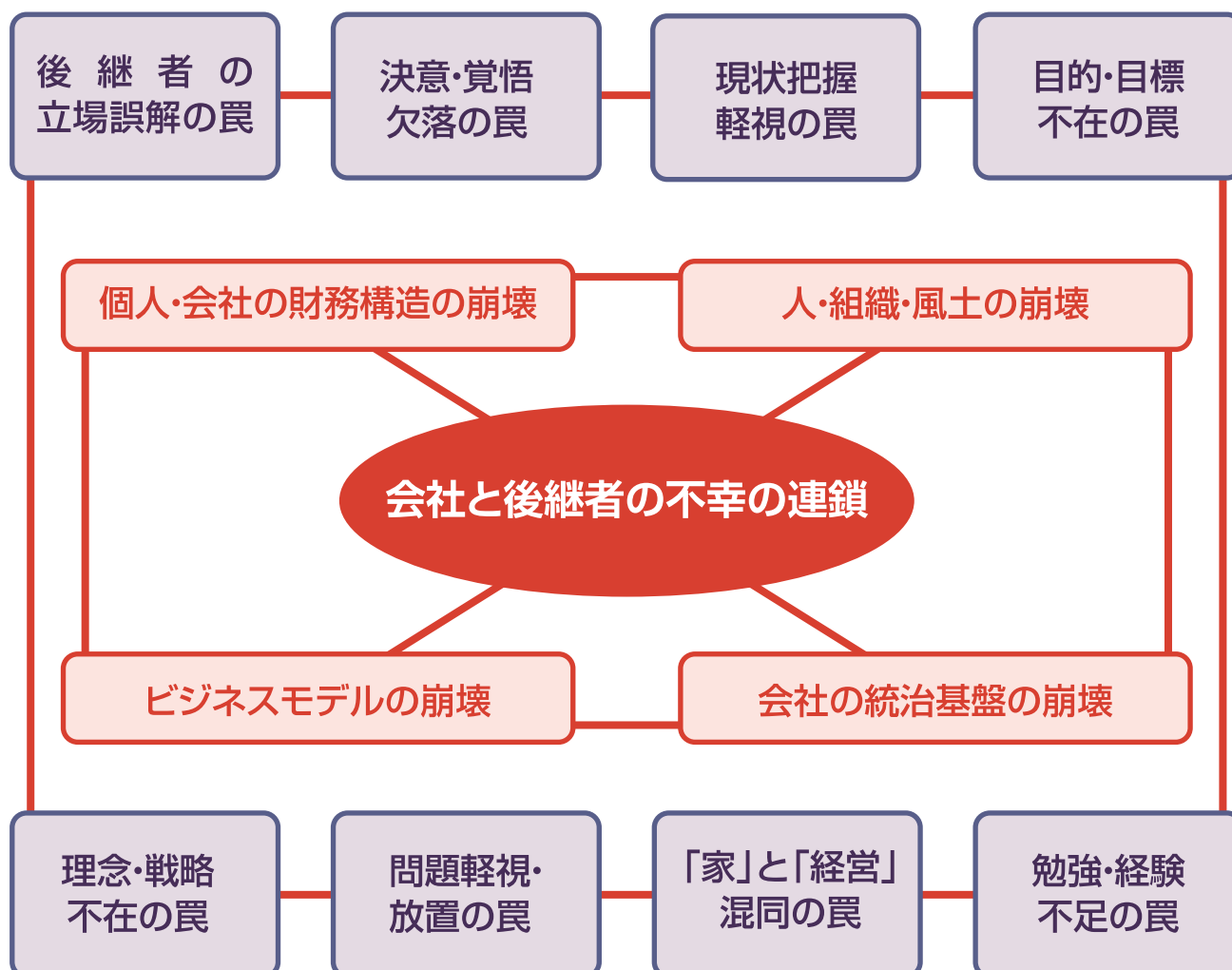
何故、そんなことになるのでしょうか？ 皆さん、まじめな方が多いのです。決して、やる気がないわけではなく・・・どこかでボタンを掛け違えているだけなのです。

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「レールに乗っている」「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」を持ってい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「経営者になる」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。

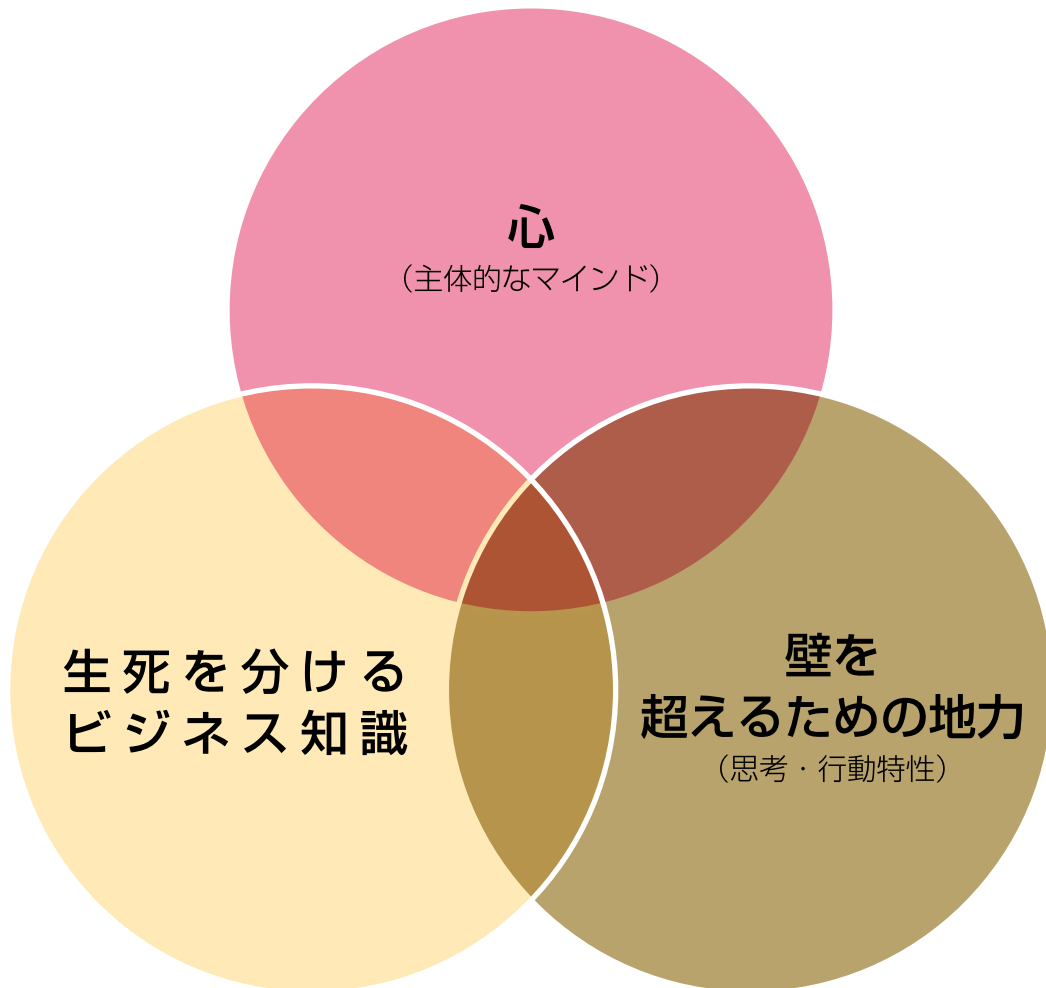
なお、もしも、その結果として「やっぱり、やりたくない」と思われる方の場合、その気持ちを押し殺して頑張り、結果を出せるほど「経営」は甘くありません。その場合には、その前提でその後のシナリオをたてることも必要になってきます。

■ 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るようになります。

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。私たち軍師は、経営後継者の「心・体・技」全ての成長こそが事業承継の本丸であると考えています。

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？何をすべきか？」を経営者は考えていたはず。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

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？ (ビジネスモデル)

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。

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？ (財務構造)

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？ リーダーシップは働いているだろうか？ 活力はあるだろうか？ そこに持続性はあるだろうか？ (人・組織・風土)

激変する社会環境、時間経過や事業承継によって変化する社内事情・・・新時代を生き抜くための状態かどうか。要注意。

「株式」と「企業倫理」に問題を抱えていないか？ 持株は分散していないだろうか？ 何らかの法令違反を抱えていないだろうか？ (統治基盤)

普段は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。

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・俯瞰的に関連付けながら成長を支えます。

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やっていかなければ「価値」は生み出せません。

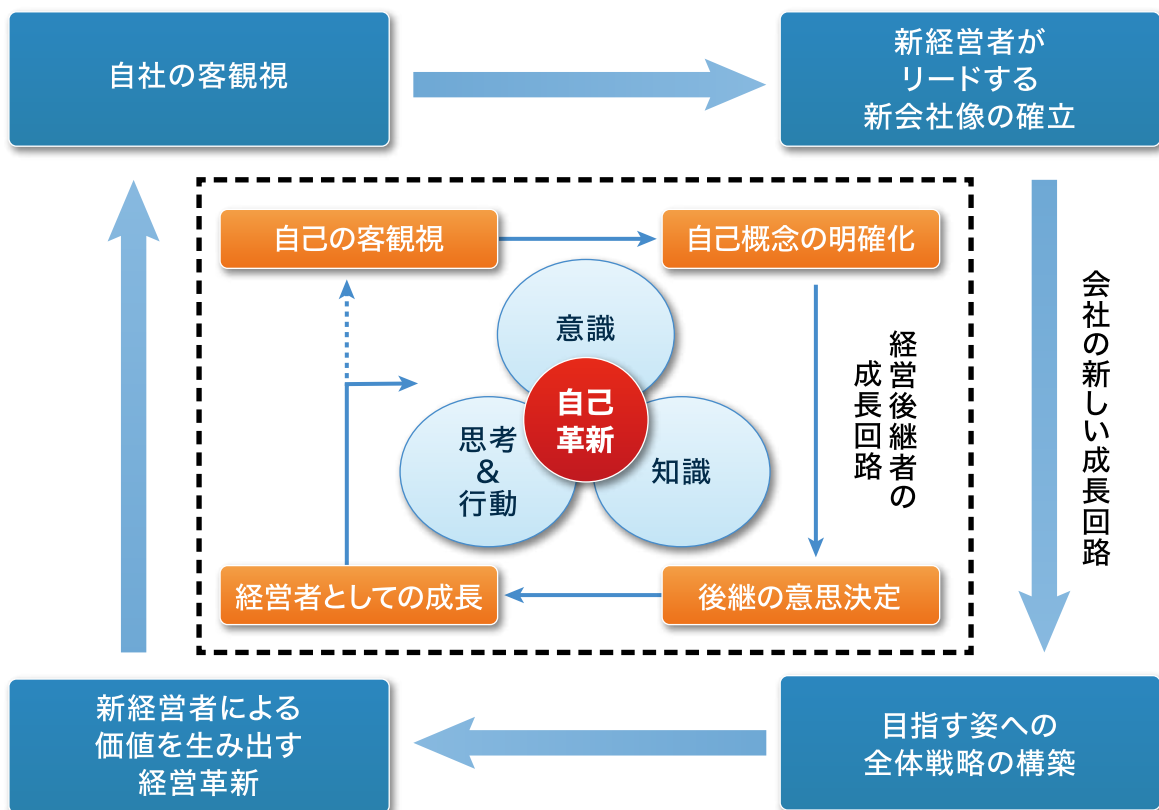
また、M&Aと考えれば、その仕掛け人である後継者自身が、現所有者である現社長や株主から「次なる担い手としての信頼」を獲得し、「君になら譲りたい」と

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、それら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。

軍師流：創造的事業承継スキーム



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 上手な活用方法

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「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。

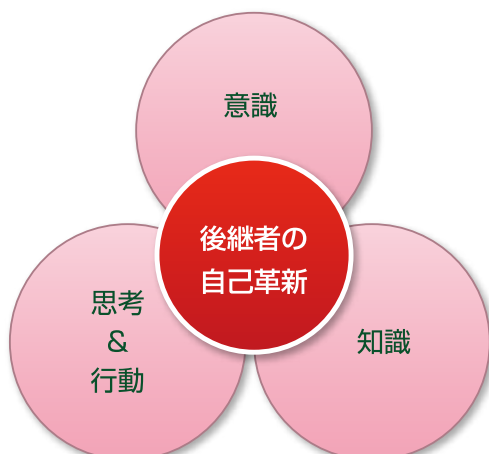
方法3 社内の人材を育成し、社内軍師としてブレイン化する

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。

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」を凝縮した独自のプログラムは、かつて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、確かな成果を生んできました。現在、そのノウハウは軍師アカデミーにて軍師養成プログラムを修了した認定軍師と共有され、認定軍師たちがそれぞれの持ち味を加えつつ各方面で提供しています。



軍師アカデミー講座（軍師養成・認定講座）

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。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。時間をかけて自分自身の力の土台を再構築することを狙った長期間の講座であることから、原則として年に1期間のみの開催となります。開催情報は随時軍師公式サイト (<https://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[®]」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コミュニティを形成し、仲間として更なる研鑽を積んでいます。

軍師たちは、「後継者の軍師[®]」「社長の軍師[®]」「経営者の軍師[®]」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。

類似表示を無許可で使用されているケースもございます。お間違えのないようご注意ください。なお、軍師アカデミーでは、「軍師」「軍師会」「軍師アカデミー」「後継者の軍師」「経営者の軍師」「社長の軍師」の商標を登録し、保有しています(登録区分は「35類」「41類」)。

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。

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。
(定款に定めた理念より)

団体名 一般社団法人軍師アカデミー

設立 2014年2月28日

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



運営体制 (2022年6月時点)

代表理事/理事長 神崎 充
理事 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
相談役 下谷政弘 (京都大学名誉教授)
中嶋哲夫 (MBO実践支援センター 代表)

拠点 (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 (経営管理センター)】

岡山県岡山市北区磨屋町10-20 磨屋町ビル

【東日本本部 (東日本事務局)】

東京都千代田区有楽町1-12-1 新有楽町ビル11階 (株)後継者の学校

【関西・北陸本部】

兵庫県芦屋市大原町9-1-1201 (有)Office Creation

【中四国本部】

岡山県岡山市北区磨屋町10-20 磨屋町ビル8 F (株)えんのした

【九州本部 (九州事務局)】

熊本県熊本市南区御幸西2丁目1番43号 むらなか司法書士事務所

連絡先 (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)

E-mail: info@gunshi.or.jp