

平成２３年度 調査・研究事業

「後継者に必要とされる能力」とその養成実態および改善点の調査研究
— 実効性ある養成研修の研究開発に向けて —

報 告 書

平成２４年１月

社団法人中小企業診断協会神奈川県支部

平成 23 年度 調査・研究事業

「後継者に必要とされる能力」とその養成実態および改善点の調査研究

— 実効性ある養成研修の研究開発に向けて —

報 告 書

はじめに

すべての中小企業にとって最重要かつ最大の経営課題は、『事業承継』である。企業はゴーイング・コンサーン（going concern：半永久的存在、継続企業）であること、すなわち将来にわたって無期限に事業を継続し、廃業や財産整理などをしないことを前提としている。したがって、後継者を育てることが現経営者の使命・責任といっても過言ではない。

事業承継とは、“現経営者から後継者への事業の上手なバトンタッチ”を行うことであるが、それには「ヒトの承継」と「資産の承継」といった2つの側面がある。「資産の承継」については、法務面、税務面での対策が整備されてきている。一方、「ヒトの承継」については、後継者には経営者としての資質・能力に加え意欲が必要とされ、対策として、早期に計画的な後継者教育の取り組みの必要性が指摘されてきた。にもかかわらず、計画的な取り組みができているとはいえず、いざというときに後継者として相応しい人物が見当たらないという事態に陥っている。年間29万社が廃業し、中でも7万社もの企業が後継者不足を原因に挙げている（2006年版中小企業白書による）。その理由の一つに後継者の能力不足が挙げられている。

私たちプロジェクトは、「後継者足り得る人材が全くいない企業は極めて少ない！」との考えに基づき、現経営者にとって、自社を引き継ぐにあたってどのような能力が後継者に必要であるか、どのような養成を行えば良いかを調べ、取り組んでいくことが課題の一つであると考え、“後継者養成”一点にフォーカスして本調査研究を企画し実施した。平成22年度神奈川県支部による調査研究事業『事業承継の早期準備着手コンサルティングに関する調査研究』報告書P62にある「(1)・後継者を育成するにはどうすればよいのか」「(2)④ 後継者教育用プログラムを作成する」を受けてのものでもある。

後継者不在に悩みを抱える中小企業が増加の一途をたどる中、この調査研究報告が中小企業の後継者不在解消に資するとともに、中小企業診断士の活躍の場の拡大に寄与することができれば幸いである。

なお、本調査研究を開始した直後の平成23年7月1日、「産業活力の再生及び産業活動の革新に関する特別措置法」に基づく認定支援機関に、後継者不在などで事業の存続に悩みを抱える中小企業の方の相談に対応する「事業引継ぎ相談窓口」が全国47都道府県に設置された。

※「事業引継ぎ」とは、後継者不在などで事業活動を継続できない企業が、事業を他の企業に売却し、事業を引き継いでいただくことである。

平成24年1月

社団法人 中小企業診断協会 神奈川県支部

後継者に必要な能力調査研究プロジェクト

飯島眞一（リーダー）、押見龍児、加藤仁史、林道夫、吉田宏彦

目 次

はじめに.....	巻頭
第1章 本調査研究のねらいと方法.....	1
1. 本調査研究のねらい.....	1
2. 本調査研究の方法.....	3
3. タイムスケジュール.....	5
第2章 中小企業の後継者を取り巻く状況.....	6
1. 中小企業を取り巻く状況.....	6
2. 中小企業の事業承継.....	11
3. 中小企業の後継者不在が経済に与える影響.....	16
4. 中小企業経営者の抱える事業承継問題.....	18
5. 後継者に関する課題.....	24
6. 後継者教育.....	31
第2章のまとめ.....	35
第3章 平成16～22年度調査研究事業で取り上げられた事業承継.....	36
1. 事業承継を取り上げた年度、県数、県名.....	36
2. 事業承継を取り上げた報告書の内容.....	36
第3章のまとめ.....	47
第4章 後継者養成と資質能力.....	50
1. 後継者に求められる条件.....	50
2. 経営者の条件（著者：P.F.ドラッカー）.....	51
3. BCG流 経営者はこう育てる（著者：菅野寛）.....	53
4. 100年経営 世紀を超えるマネジメント（著者：若松孝彦）.....	55
第4章のまとめ.....	57
第5章 能力養成機関の実態調査.....	58
1. 能力養成機関の実態調査結果.....	58
2. 能力養成機関の実態分析結果.....	61
3. 調査結果の個別評価.....	62
第6章 アンケート調査による「後継者に必要とされる能力」の確認.....	64
1. アンケート調査の目的.....	64
2. アンケート調査の内容.....	64
3. アンケート調査の対象および方法.....	65
4. アンケート調査の分析結果.....	70

第7章	後継者養成の改善点.....	79
1.	推定される問題点.....	79
2.	具体的な改善点.....	79
3.	後継者養成方法の考察.....	81
第8章	後継者養成研修のプログラム例.....	83
1.	後継者に必要とされる能力養成のための「社外教育・セミナー」	83
2.	後継者養成研修の「シラバス」例.....	85
3.	社内での教育.....	91
第9章	本調査研究報告書まとめの段階での説明会開催.....	92
おわりに		93
資料		94
資料Ⅰ	「地域におけるリーダー人材育成の実態と今後のあり方に関する調査研究」 共同研究報告書.....	94
資料Ⅱ	能力養成機関の実態調査における個別詳細.....	101
資料Ⅲ	依頼状および「後継者に必要な能力」に関する調査票（経営者用・支援機関用） .	123
参考文献		128

第1章 本調査研究のねらいと方法

1. 本調査研究のねらい

事業承継とは、「現経営者から後継者への事業の上手なバトンタッチ」を行うことであるが、それには、「ヒトの承継」と「資産の承継」といった2つの側面がある（図1-1-1）。

図1-1-1 事業承継の目的と対策

	目的		対策
ヒトの承継	経営者の資質・能力	人	◇後継者選びと教育、経営理念の承継
資産の承継	経営権・支配権の確保	物 金	◇事業用資産（株・不動産等）の承継（特に自社株の集中等） ◇必要となる資金（株式購入・納税資金）の調達

平成21年度事業承継施策説明会（専門家向けテキスト） 独立行政法人中小企業基盤整備機構

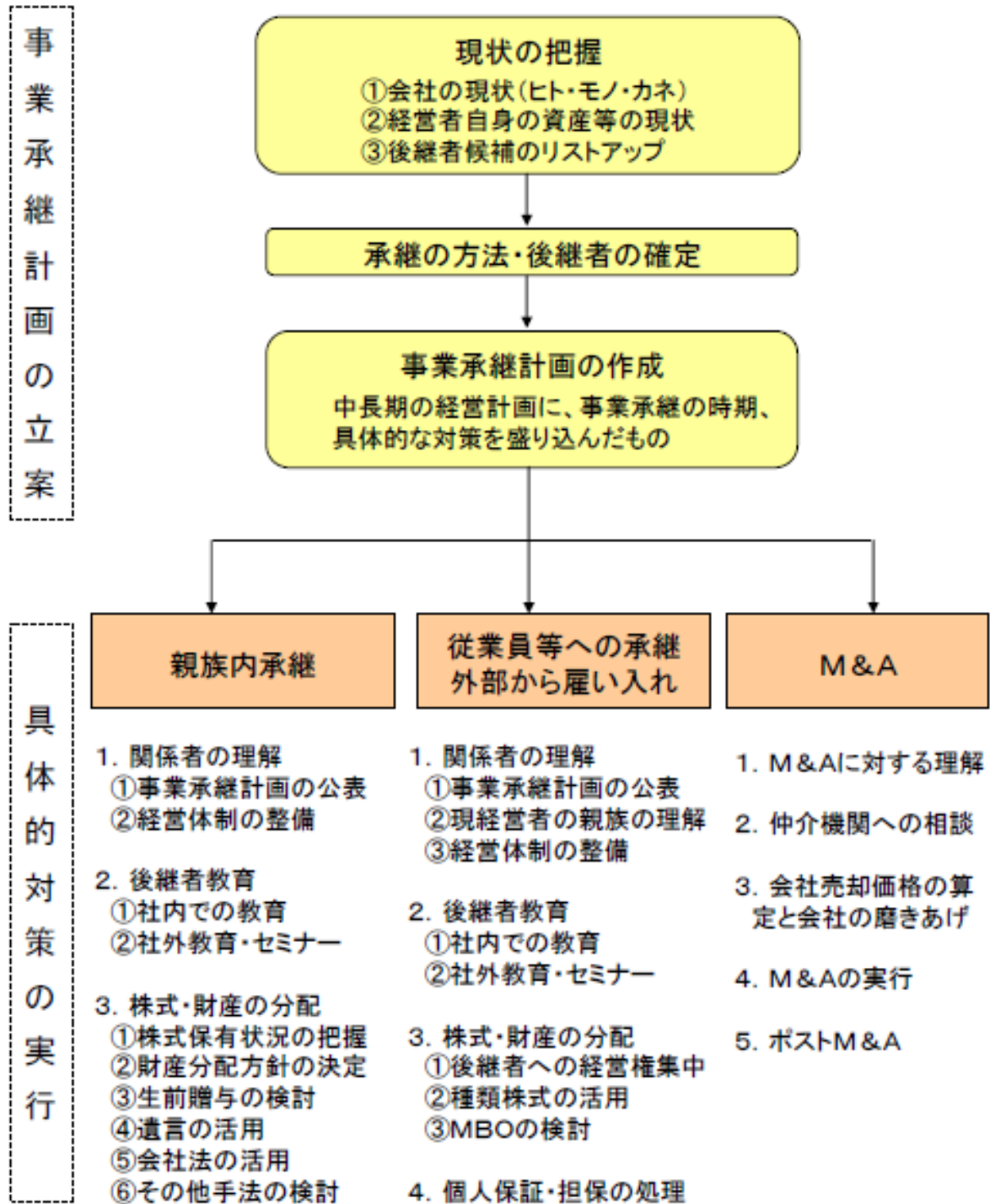
以下に事業承継を円滑に進めるためのステップを、実際に事業承継を進める際のフローチャートで示す（図1-1-2）。

この事業承継フローチャートの中で中小企業診断士が関与すべき部分として、「『事業承継ガイドライン～中小企業の円滑な事業承継のための手引き～』（平成18年6月）第五章 社会的に経営者をサポートする仕組み」では、「中小企業診断士は、中小企業が経営課題に対応するためのコンサルティング、助言等を行います。後継者育成に関する助言、事業承継時期も踏まえた中長期の経営計画の策定支援等も行っています。」と記述している。

これは、正に図1-1-1の「ヒトの承継」の対策「後継者教育」と「経営理念の承継」に他ならない。事業承継フローチャートにあるように「後継者教育」には、「社内での教育」と「社外教育・セミナー」がある。後継者教育の例として、「内部での教育例」「外部での教育例」を示す（図1-1-3）。

事業承継に関してはこれまでも『支部による調査研究事業』において、何度となく取り上げられている。ただし、それらは事業承継全体にわたっての調査研究であるのに対し、私たちのプロジェクトは、「ヒトの承継」でも特に、「後継者教育」、中でも「社外教育・セミナー」一点に焦点を絞った調査研究に特化する。事業承継の中でも、この分野は「中小企業診断士である私たちプロジェクトメンバー」が大変関心を抱いている分野であり、かつその能力を発揮し活躍できるあるいはすべき分野であると考えているからである。

図 1-1-2 事業承継フローチャート



『事業承継ガイドライン～中小企業の円滑な事業承継のための手引き～』平成18年6月

事業承継協議会 事業承継ガイドライン検討委員会

図 1-1-3 後継者教育



『中小企業事業承継ハンドブック (29 問 29 答)』平成 22 年度税制改正対応版 中小企業庁

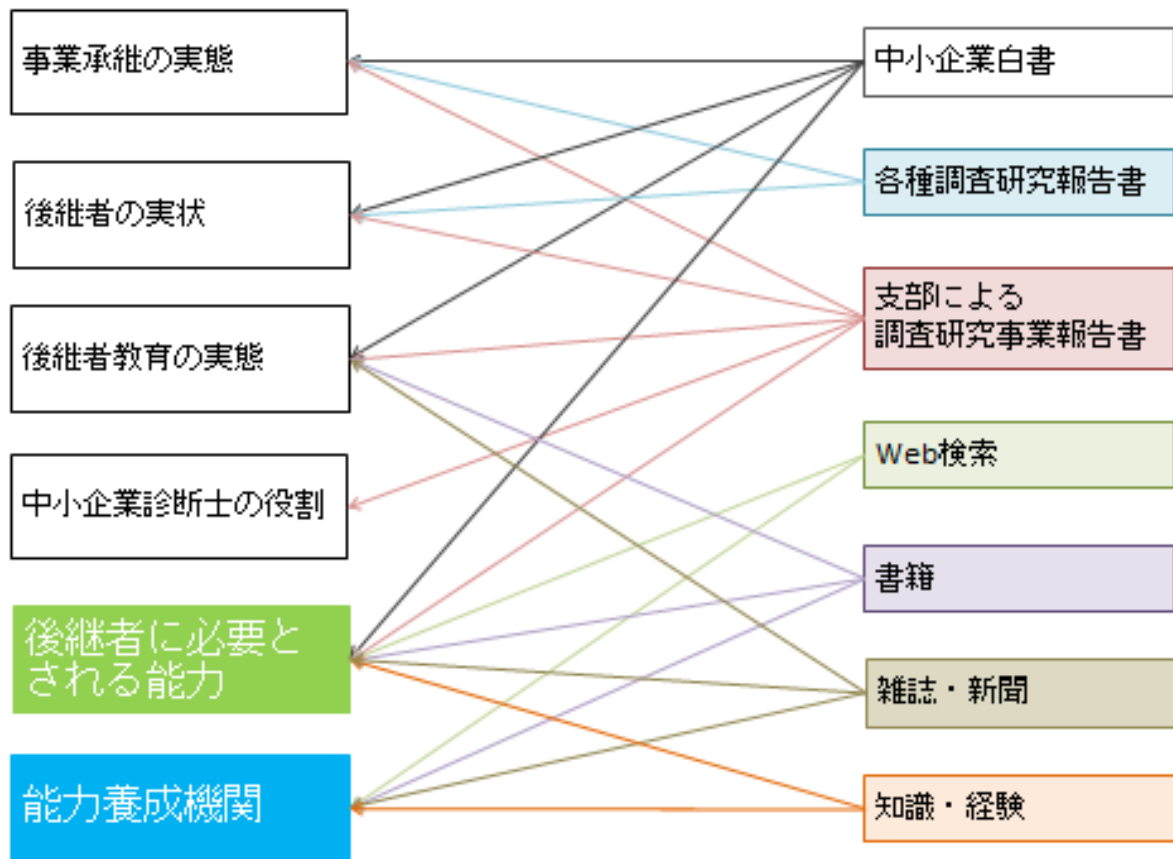
2. 本調査研究の方法

(1) 調査研究の方法

まずは「事業承継の実態」「後継者の実状」「後継者教育の実態」「中小企業診断士の役割」「後継者に必要とされる能力」「能力養成機関」を把握する。方法としては、各自がこれまで培った知識・経験を基に、中小企業白書、各種調査研究報告書、書籍、雑誌、新聞、Web 検索などメディアを調査する。キーワードとしては、「事業承継」「能力」「〇〇力」「研修」「教育」「養成」「育成」「経営者」「後継者」「経営幹部」「管理職」「リーダー」「経営塾」「後継者塾」「次世代塾」「若者塾」などであり、それらを組み合わせて検索する。

上記調査対象と手段（調査源）との関係を図 1-2-1 に示す。

図 1-2-1 調査対象と手段の関係



後継者に必要な能力調査研究プロジェクト作成

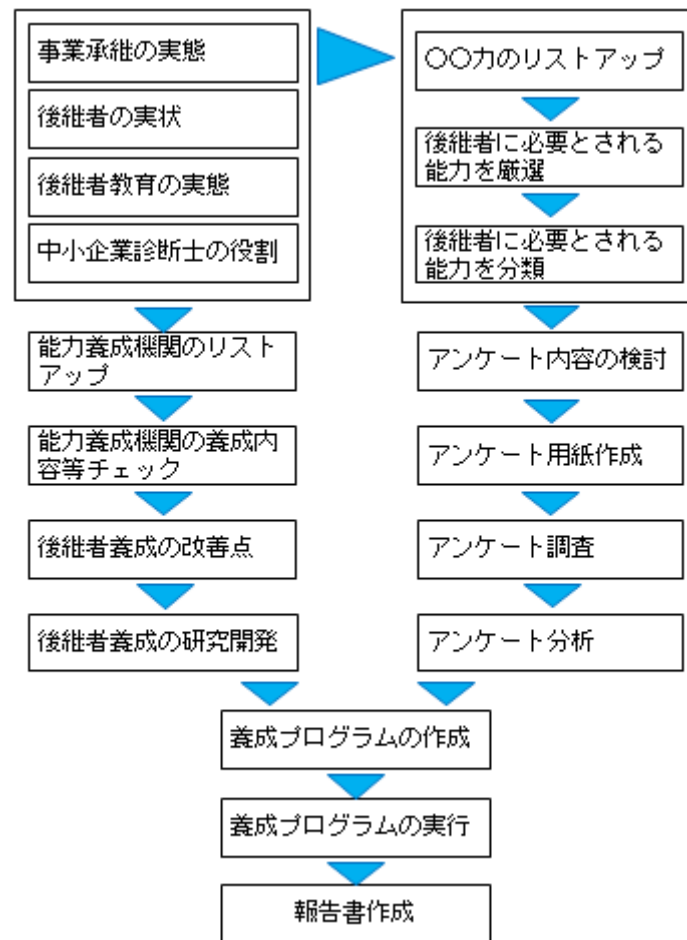
(2) 調査研究の手順

調査の手順としては、まず中小企業白書、各種調査研究報告書、書籍、雑誌、新聞、Web 検索などメディアを活用して、「事業承継の実態」「後継者の実状」「後継者教育の実態」「中小企業診断士の役割」を調査する。

それらを踏まえたうえで、「〇〇力」「能力養成機関」をリストアップする。ここで 2 系列に分かれて作業を進める。1 系列は、「〇〇力」を「後継者に必要とされる能力」であるかどうかの観点で厳選し、分類する。この結果を基にアンケート内容を検討し、アンケート用紙を作成する。これを持って、経営者、公的機関、金融機関等にアンケートの記入を依頼し、回答内容を分析する。もう 1 系列は、「能力養成機関」の養成内容等をチェックして後継者養成の改善点を考察する。この結果を基に後継者養成について研究開発する。

次に、この 2 系列の結果得られたことを合わせて養成プログラムを作成する。可能であれば、その養成プログラムの一部を実行して内容の確認まで行いたい。最後に、これら一連の調査結果を報告書としてまとめ、セミナーを開催したうえで発表する。

図 1-2-2 調査研究の手順



後継者に必要な能力調査研究プロジェクト作成

3. タイムスケジュール

本調査研究では、事前準備段階として 2011 年 4 月以前からさまざまな形で本調査の準備を進めてきた。2011 年 6 月からは正式に中小企業診断協会神奈川県支部内のプロジェクトチームとして調査研究を開始し、下図のタイムスケジュールに従い 9 か月以上をかけて本報告を完成させる。

図 1-3-1 調査研究のタイムスケジュール

実施項目 / 月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月
(1) 委員会の開催	←-----→							
(2) 調査の実施		←-----→						
(3) 報告書の作成				←-----→				
(4) セミナーの準備						←-----→		
(5) セミナーの開催								←-----→

第2章 中小企業の後継者を取り巻く状況

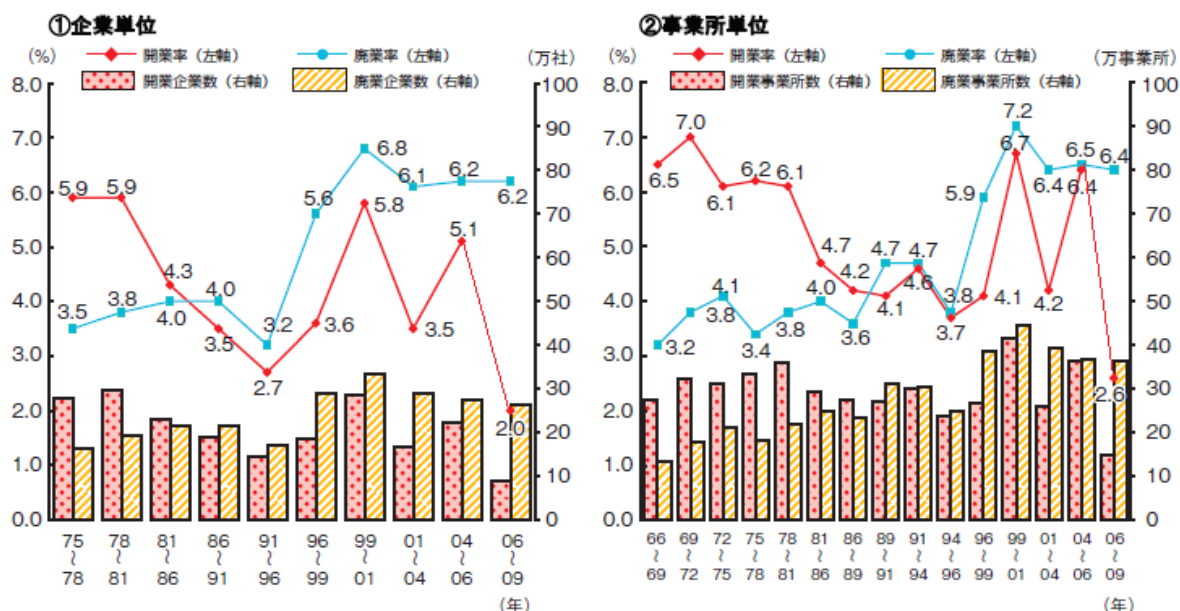
1. 中小企業を取り巻く状況

(1) 開業率と廃業率

開業率は、企業単位でも事業所単位でも1980年代から低下し、1990年代後半から持ち直したものの、近年低迷しており、廃業率を1980年代末から下回る状況が続いている。特に、2006～2009年の開業率は、企業単位で2.0%、事業所単位でも2.6%と2004～2006年に対して急減少し、廃業率の3分の1程度まで落ち込んでいる（調査手法の変更も影響していると考えられるため、以前の開廃業率とは単純に比較はできない）。

一方、廃業率は、6%台が定着し高止まったままであり、依然として長期的に増加傾向にある（中小企業白書 2011 年版による）。

図 2-1-1 事業所・企業統計調査及び経済センサス基礎調査による開廃業率(年平均)



資料：総務省「事業所・企業統計調査」、「経済センサス基礎調査」再編加工(中小企業庁試算)

(注) 1. 企業数は、会社数及び個人事業所(単独事業所、本所・本社・本店、支所・支社・支店の事業所)数とする。

2. 事業所単位の開業率は、支所や工場の開設・閉鎖及び移転による開設・閉鎖を含む。

3. 2006年までは「事業所・企業統計調査」、2006～2009年は「経済センサス基礎調査」に基づく。ただし、1991年までは「事業所統計調査」、1989年は「事業所名簿整備」、1994年は「事業所名簿整備調査」として行われた。また、1999年及び2004年は簡易調査として実施された。

4. 開業率＝年平均開業企業(事業所)数/期首の企業(事業所)数×100。

2006年期首の企業(事業所)数は、平成21年経済センサス基礎調査の存続及び廃業企業(事業所)数から算出した。

5. 廃業率＝年平均廃業企業(事業所)数/期首の企業(事業所)数×100。2006年期首の企業(事業所)数は、平成18年事業所・企業統計調査の数値を用いた。

6. 開業率については、開業企業(事業所)の定義が異なるため、06～09年の数値は、過去の数値と単純に比較できない。また、06～09年の数値については、開業企業(事業所)と廃業企業(事業所)の定義の違いにより、開業率と廃業率を単純に比較できない。開業率の算出の詳細については、付属統計資料4表参照。

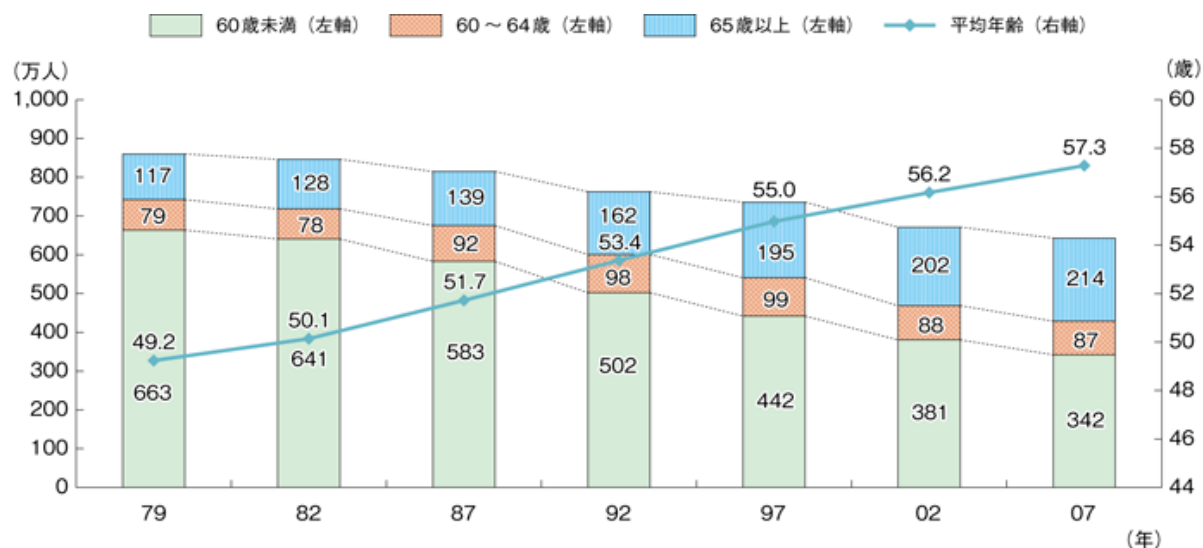
出所：中小企業白書 2011 年版 第 3-1-2 図

事業所数が減少している主な要因の一つとして、自営業主の高齢化が考えられる。第 2-1-2 図は、年齢別の自営業主の人数と自営業主の平均年齢を示したものであるが、65 歳以上の自営業主の数が増加し、自営業主の平均年齢は上昇している。

また、第 2-1-3 図は、自営業主の廃業者数と年齢別構成割合を示したものであるが、廃業者数は増加傾向にあり、65 歳以上の廃業者の割合は増加している。

このように、自営業主の高齢化やそれに伴う廃業等が深刻化している。

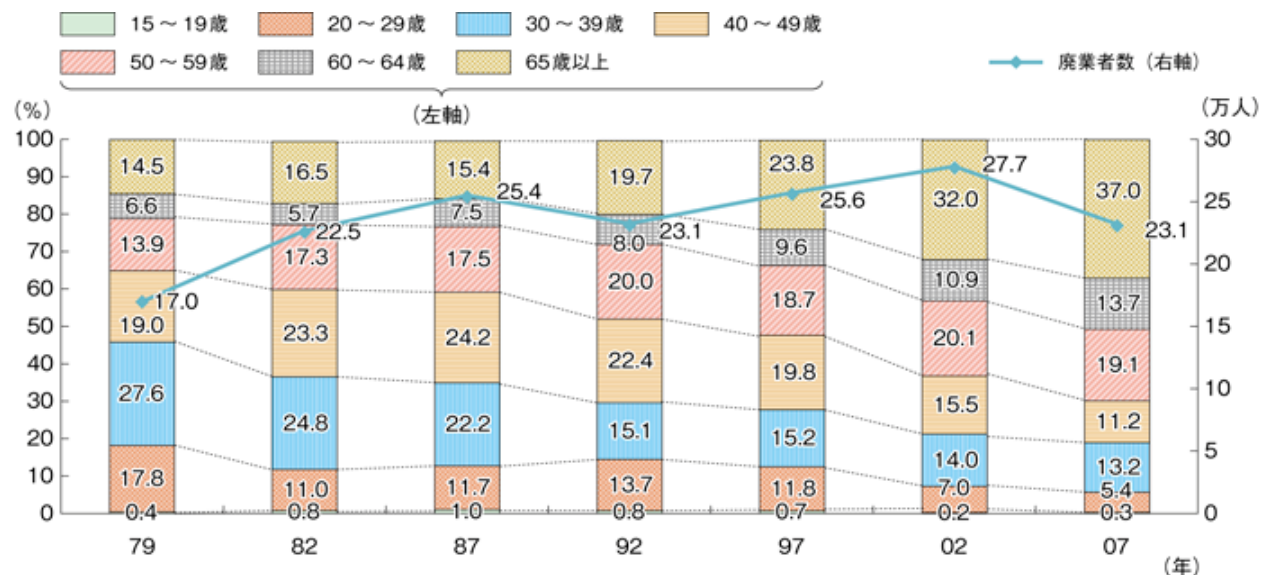
図 2-1-2 年齢別の自営業主の人数と平均年齢



資料：総務省「就業構造基本調査」再編加工

出所：中小企業白書 2010 年版 第 2-1-12 図

図 2-1-3 自営業主の廃業者数と年齢別構成割合



資料：総務省「就業構造基本調査」再編加工

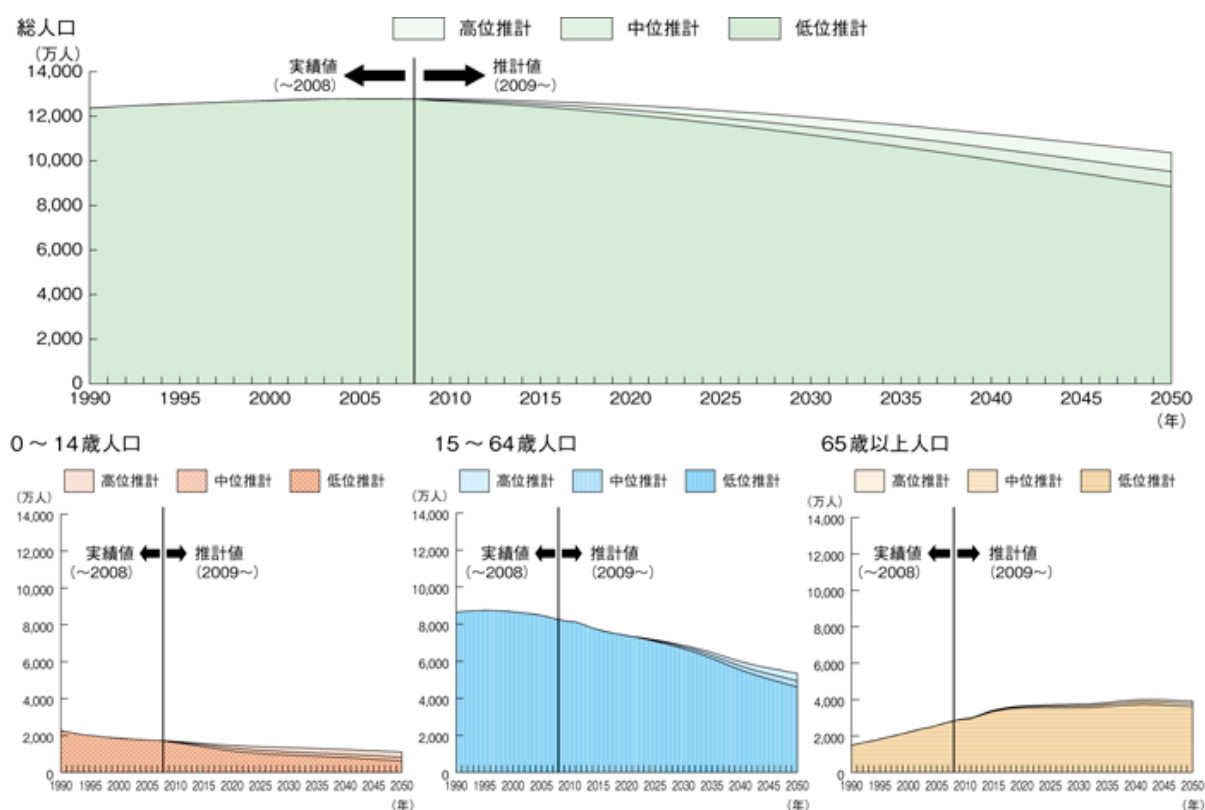
(注) ここでいう廃業者とは、①ふだん仕事をしている人のうち、1年前には現在の仕事をしておらず、かつ、非一次産業の自営業主であった者（内職者を除く）と、②ふだん仕事をしていない人のうち、1年前に仕事をしており、かつ、非一次産業の自営業主であった者（内職者を除く）のいずれかに該当する者をいう。

出所：中小企業白書 2010 年版 第 2-1-13 図

(2) 少子高齢化

2005年に戦後初めて総人口が前年を下回り、人口減少時代に突入した。国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（2006年12月中位推計）」によると、2035年の総人口は、2008年の総人口の約87%の1億1,067万人になると見込まれている。また、15～64歳までのいわゆる生産年齢人口は、1996年から減少に転じており、2035年には、2008年の生産年齢人口の約76%の6,292万人になると見込まれている（図2-1-4）。

図2-1-4 我が国の将来推計人口

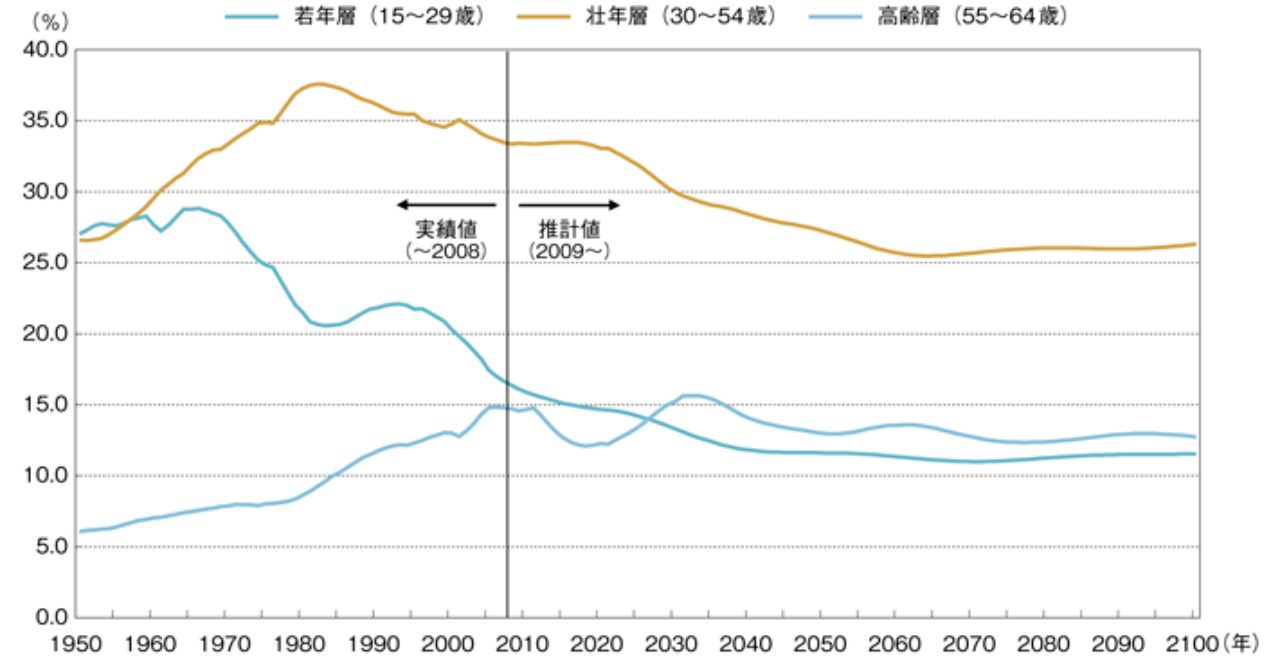


資料：総務省「国勢調査」、総務省「人口推計」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」（2006年12月）

出所：中小企業白書 2010年版 第2-1-35図

少子高齢化の進行に伴い、生産年齢人口の年齢構成も大きく変化することが予想される。生産年齢人口は、2008年から2035年までに、15～29歳の若年層が16.4%から12.4%に、30～54歳の壮年層が33.4%から29.1%に低下する一方、55～64歳の高齢層は14.7%から15.4%に上昇すると見込まれている（図2-1-5）。

図 2-1-5 生産年齢人口の年齢層別構成割合の見通し（中位推計）



資料：総務省「国勢調査」、総務省「人口推計」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」（2006年12月）

出所：中小企業白書 2010 年版 第 2-1-36 図

以上で見てきた少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少及びその高齢化は、中小企業にとっては、若年層の採用難や従業員の高齢化等といった雇用問題の深刻化や、事業承継や技能承継の困難化による経営資源の散逸等が懸念される。

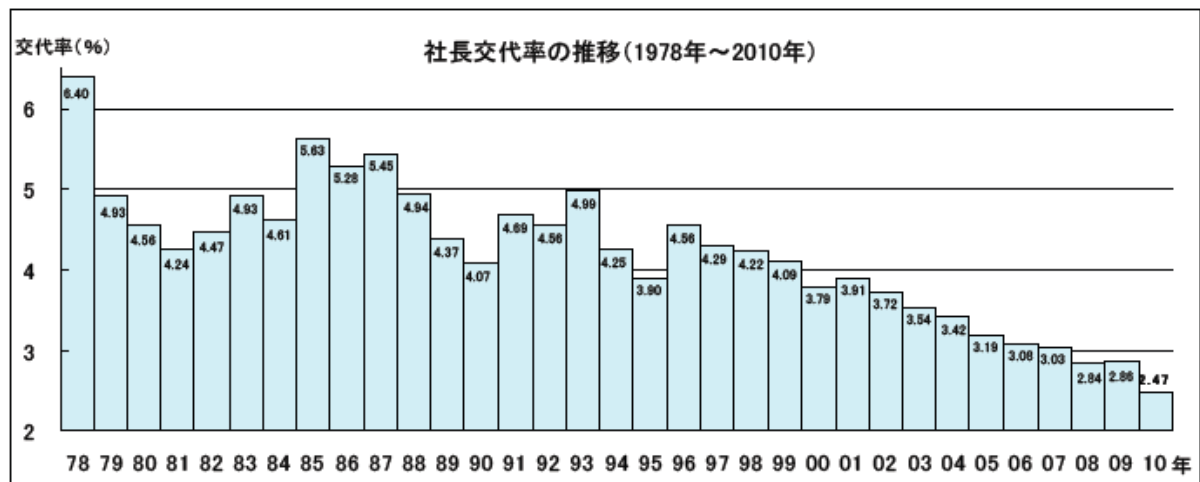
(3) 社長の交代率と平均年齢

① 社長交代率

2010年（1月～12月）の社長交代率は2.47%（対象となった121万3263人の社長のうち2万9947人が交代）となり、過去最低であった2008年（2.84%）より0.37ポイント低下し、過去最低を更新した。2002年以降、減少の一途を辿り、2009年でわずかながら増加に転じたものの、引き続き減少した。

社長交代率の低迷が続く大きな要因としては、中小零細企業における後継者難（または後継者を置かず、現代表で事業を終わらせようと考えているケース）の増加や平均寿命の上昇に伴う社長在任期間の長期化などが考えられる。

図2-1-6 社長交代率の推移（1978年～2010年）



出所：『全国社長分析』2011年1月 帝国データバンク

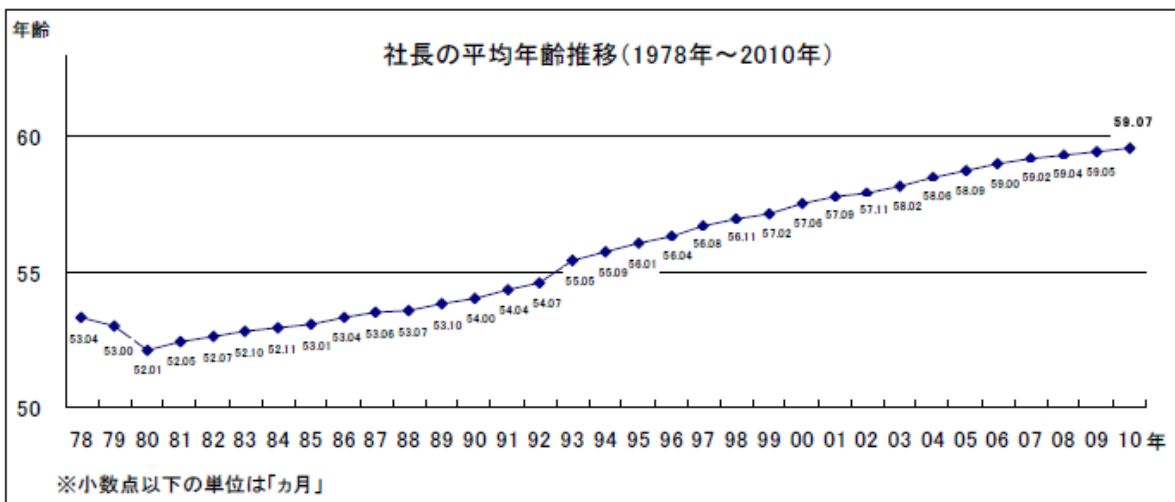
② 社長の平均年齢

社長の平均年齢は59歳7ヵ月となり、前年（59歳5ヵ月）比で2ヵ月上昇。81年以降30年連続で上昇した。

図2-1-7 社長の平均年齢推移（1978年～2010年）

◇社長の平均年齢の推移(資本金別)(1997年～2010年) ※小数点以下の単位は「ヵ月」

	1997年 (平成9年)	1998年 (平成10年)	1999年 (平成11年)	2000年 (平成12年)	2001年 (平成13年)	2002年 (平成14年)	2003年 (平成15年)	2004年 (平成16年)	2005年 (平成17年)	2006年 (平成18年)	2007年 (平成19年)	2008年 (平成20年)	2009年 (平成21年)	2010年 (平成22年)
1000万円未満	55.05	55.08	55.11	56.02	56.06	56.08	56.11	57.04	57.08	57.11	58.00	58.00	58.00	57.11
5000万円未満	56.08	57.00	57.03	57.06	57.09	58.00	58.03	58.06	58.09	59.00	59.02	59.04	59.07	59.10
1億円未満	58.05	58.06	58.07	58.08	58.08	58.09	58.09	58.11	58.11	58.11	58.10	58.11	58.11	59.04
5億円未満	60.01	60.01	60.03	60.00	59.08	59.06	59.06	59.08	59.08	59.08	59.07	59.08	59.10	60.06
10億円未満	62.04	62.05	62.06	62.00	61.09	61.10	62.00	62.03	62.05	62.05	62.07	62.11	63.00	63.09
10億円以上	63.03	63.04	63.04	63.02	62.11	62.10	62.11	63.00	62.11	63.00	63.00	63.03	63.01	63.09
全社長平均	56.08	56.11	57.02	57.06	57.09	57.11	58.02	58.06	58.09	59.00	59.02	59.04	59.05	59.07



出所：『全国社長分析』2011年1月 帝国データバンク

社長の平均年齢を経営する会社の資本金別にみると、大企業ほど平均年齢は63歳付近で一定に推移し、元々平均年齢が低かった中小企業の高齢化が進み、大企業と中小企業の年齢差が徐々に縮小する傾向にあった。しかし、2010年は「10億円以上」の平均年齢が63歳9ヵ月と、82年の当該調査開始以来、過去最高を記録するなど規模間平均年齢差が広がった。

(4) 東日本大震災の中小企業への影響

2011年3月11日14時46分頃、三陸沖を震源とするマグニチュード9.0の国内観測史上最大の地震が発生した。マグニチュード9.0という強い揺れは、地震のみならず、津波、原子力発電所事故、電力供給制約等の様々な事象を引き起こし、これらが複合的に関連し、中小企業にも広範かつ甚大な影響が生じた。

被災した企業数は、津波被災地域で約3万8千社、地震被災地域で約78万社、原子力発電所事故の避難区域等で約5千社、東京電力管内で約136万社存在し、そのほとんどが中小企業である。震災により受けた津波の影響、地震の影響、原子力発電所事故の影響、電力供給制約の影響、その他の全国的な影響は、その被害額の甚大さから事業承継にも影響を及ぼすであろう。

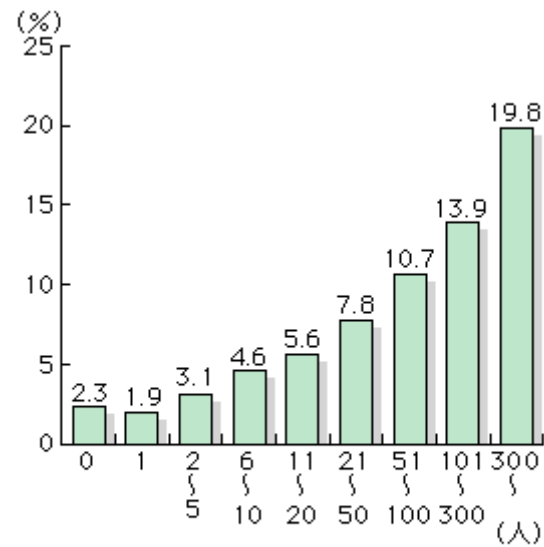
2. 中小企業の事業承継

(1) 事業承継の現状

社長交代率は、規模が小さいほど低下する傾向にあり、団塊の世代が引退時期に差し掛かる状況下、特に小規模企業において、事業承継がなかなか進んでいない（図 2-2-1）。

次に、5年前と社長が交代している企業について、現在の社長の就任経緯を、従業員規模別に比較したものが図 2-2-2 である。大企業の場合、親族以外への承継が85%以上を占めるのに対し、規模が小さくなるにつれてその割合は著しく低下している。小規模企業では創業メンバーや親族への承継が約70%を占めており、中規模企業においても約50%を占めている。さらに、規模別に後継者の有無について見ると（図 2-2-3）、現時点で後継者を決めている企業の割合は、規模が小さくなるほど低い。

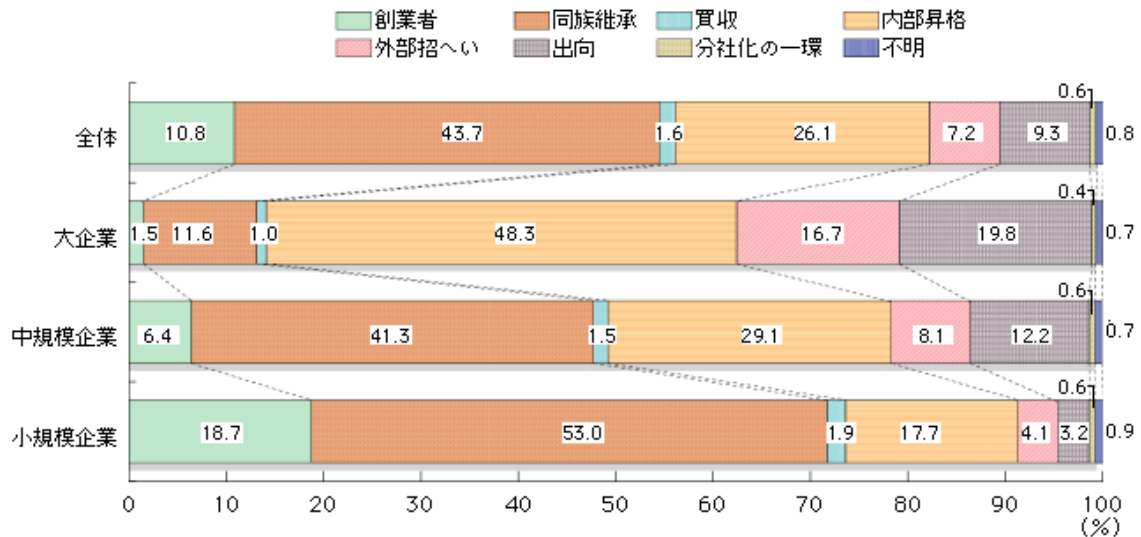
図 2-2-1 従業員規模別社長交代率（2006 年）



資料：株式会社帝国データバンク「企業概要データベース」再編加工

出所：中小企業白書 2007 年版 第 1-2-38 図

図 2-2-2 社長交代企業の社長就任経緯

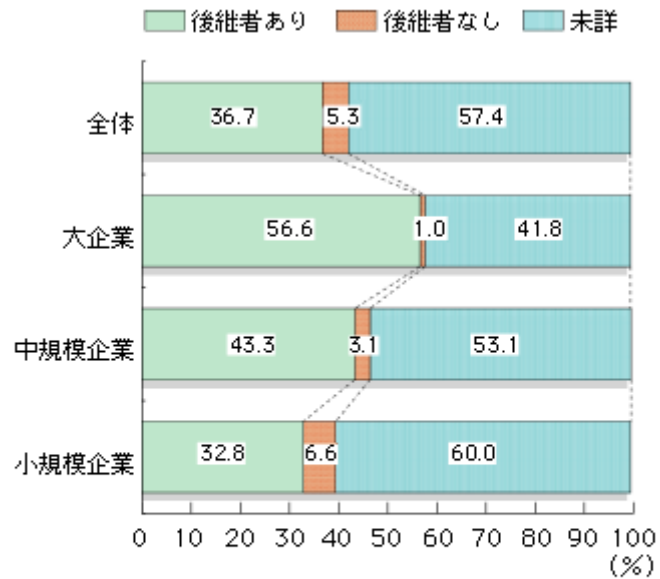


資料：株式会社帝国データバンク「企業概要データベース」再編加工

- (注) 1. 2006年末時点のデータと2001年末時点のデータを比較し、社長が交代している企業について社長就任経緯を集計。
2. 中規模企業とは、中小企業のうち小規模企業を除いたものを指す。

出所：中小企業白書 2007 年版 第 1-2-39 図

図 2-2-3 後継者の決定状況



資料：株式会社帝国データバンク「企業概要データベース」再編加工

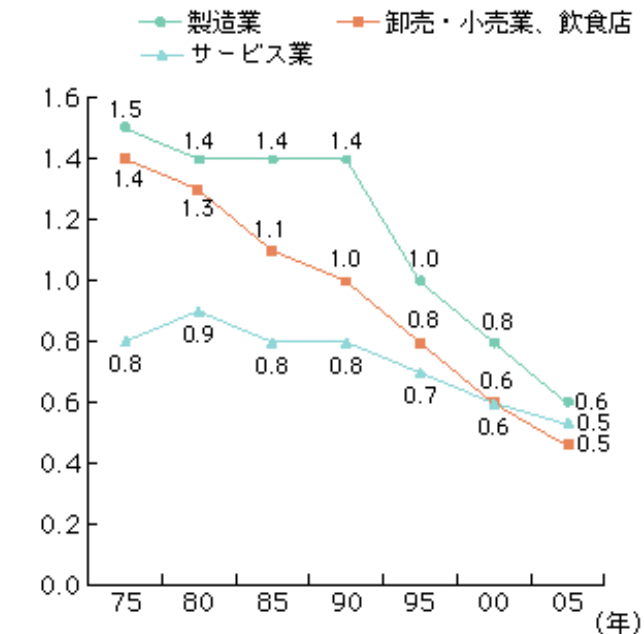
(注) 中規模企業とは、中小企業のうち小規模企業を除いたものを指す。

出所：中小企業白書 2007 年版 第 1-2-40 図

(2) 事業承継が進まない理由

中小企業においては、様々な要因から事業承継が円滑に進まないと指摘されているが、主要な要因の 1 つとして、事業を承継したいという後継者がいないことが挙げられる。その背景には、事業者として得られる収入が雇用者収入を下回っている現状がある。事業者と雇用者の収入を比較すると（図 2-2-4）、事業者の収入は雇用者の収入を下回っており、その差は拡大している。

図 2-2-4 事業者対雇用者収入比率の推移



資料：総務省「個人企業経済調査報告(動向編)」、厚生労働省「賃金構造基本統計調査」再編加工

- (注) 1. 事業者対雇用者収入比率 = 自営業者年収 / 雇用者年収
 2. 総務省「個人企業経済調査報告(動向編)」に合わせ、2005年の集計は新産業分類に準拠して行ったため、2000年以前の値との関係では注意が必要である。

出所：中小企業白書 2007 年版 第 1-2-41 図

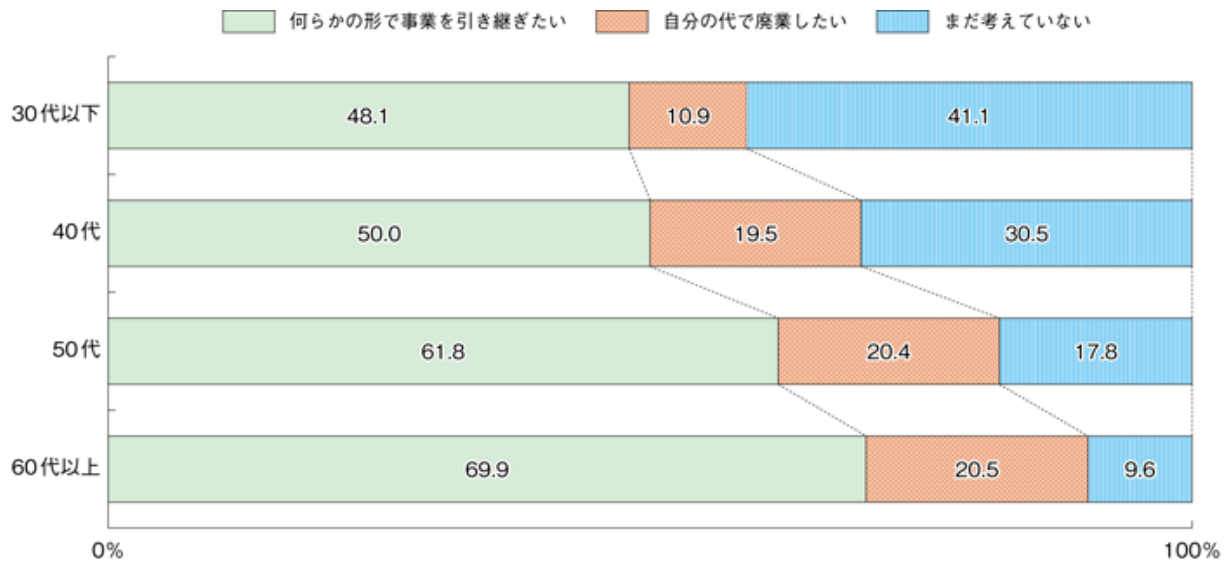
中小企業にとって後継者の第一候補は社長の子息、子女であるが、親の経営する会社に入社せずに自らの生活基盤を築いているケースも多い。一旦生活基盤を築いてしまうと、リスクを取って中小企業を承継するという選択肢は取りにくいというのが、事業承継がスムーズに進まない要因の 1 つであろうと推測されている。

また、上記に加えて、後継者がいる企業においても、準備不足により事業承継に支障をきたすケースは多い。円滑な事業承継を行うための主な条件としては、〔1〕関係者（ステークホルダー）の理解、〔2〕後継者教育、〔3〕株式・財産の分配、〔4〕個人保証・担保の取り扱いの 4 つが挙げられる。

(3) 中小企業の事業の引継ぎ等の実態

第 2-2-5 図は、経営者の引退後の事業に対する考え方を年齢別に示したものである。経営者の年齢が高いほど「何らかの形で事業を引き継ぎたい」と回答する企業の割合が高くなり、60 代以上では約 7 割となっている。また、50 代、60 代以上では「自分の代で廃業したい」と回答した企業が約 2 割存在する。

図 2-2-5 経営者の引退後の事業に対する考え方（経営者の年齢別）



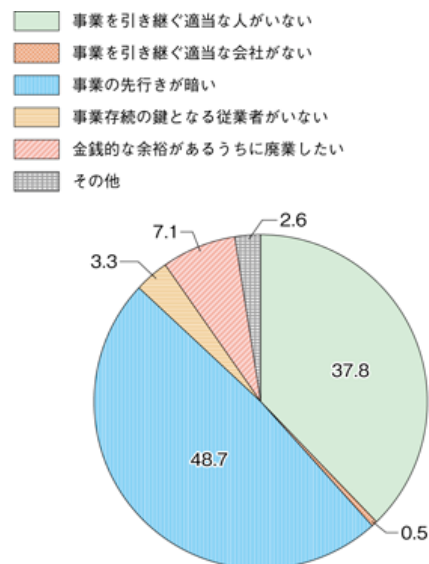
資料：中小企業庁委託「事業の引継ぎに関する調査」（2009年12月、（株）三菱総合研究所）

（注）「何らかの形で事業を引き継ぎたい」は、「自らの引退後、事業を後継者に引き継ぎたい」又は「自らの引退後、事業を他社に引き継ぎたい」と回答した中小企業を集計している。

出所：中小企業白書 2010 年版 第 2-1-14 図

「自分の代で廃業したい」と回答した主な理由は、「事業の先行きが暗い」と回答した企業が最も多く、次いで「事業を引き継ぐ適当な人がいない」が多い（図 2-2-6）。

図 2-2-6 自分の代で廃業したいと考える理由



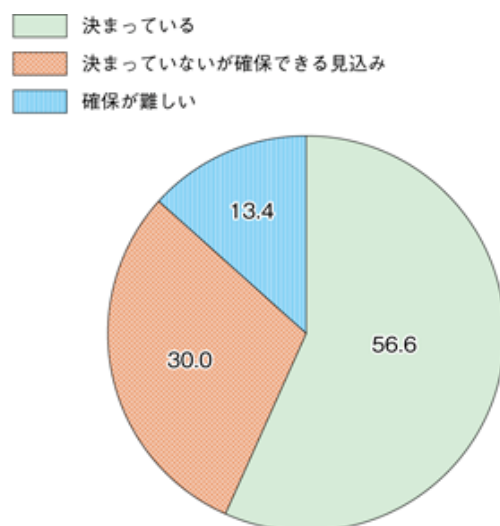
資料：中小企業庁委託「事業の引継ぎに関する調査」（2009年12月、（株）三菱総合研究所）

（注）経営者の引退後の事業に対する考え方で、「自分の代で廃業したい」と回答した中小企業を集計している。

出所：中小企業白書 2010 年版 第 2-1-15 図

他方、「自らの引退後、事業を後継者に引き継ぎたい」と考えている中小企業のうち、後継者の「確保が難しい」と答えた中小企業が 13.4%存在している（図 2-2-7）。

図 2-2-7 後継者の確保の状況



資料：中小企業庁委託「事業の引継ぎに関する調査」（2009年12月、（株）三菱総合研究所）

（注）経営者の引退後の事業に対する考え方で「自らの引退後、事業を後継者に引き継ぎたい」と回答した中小企業を集計している。

出所：中小企業白書 2010 年版 第 2-1-16 図

このように、後継者を確保できないことを理由に廃業を考える中小企業も存在することが分かった。経営者の高齢化が進む中、後継者難の問題はますます深刻化していくものと考えられる。

3. 中小企業の後継者不在が経済に与える影響

第 2 章 1. (3)②で見てきたように、中小企業における代表者の平均年齢は年々高まる傾向にある。中小企業においては経営者の意思決定権限が強いため、意思決定者である経営者が高齢化してしまうことにより以前のような積極的な経営ができなくなり、企業の活力が低下し、結果として廃業という形で経営活動を停止せざるを得なくなってしまうケースも多い。

廃業した企業の中には、親族や企業内部に後継者がいないなど、事業承継の問題をクリアできなかった企業も存在すると考えられる。企業経営者の高齢化が進むことにより、こういった課題を抱える企業が増加すると推測される。

三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング（株）が 2005 年 12 月に行った「「事業承継」「職業能力承継」アンケート調査」（以下「承継アンケート」という）によれば、経営者が引退したいとする年齢

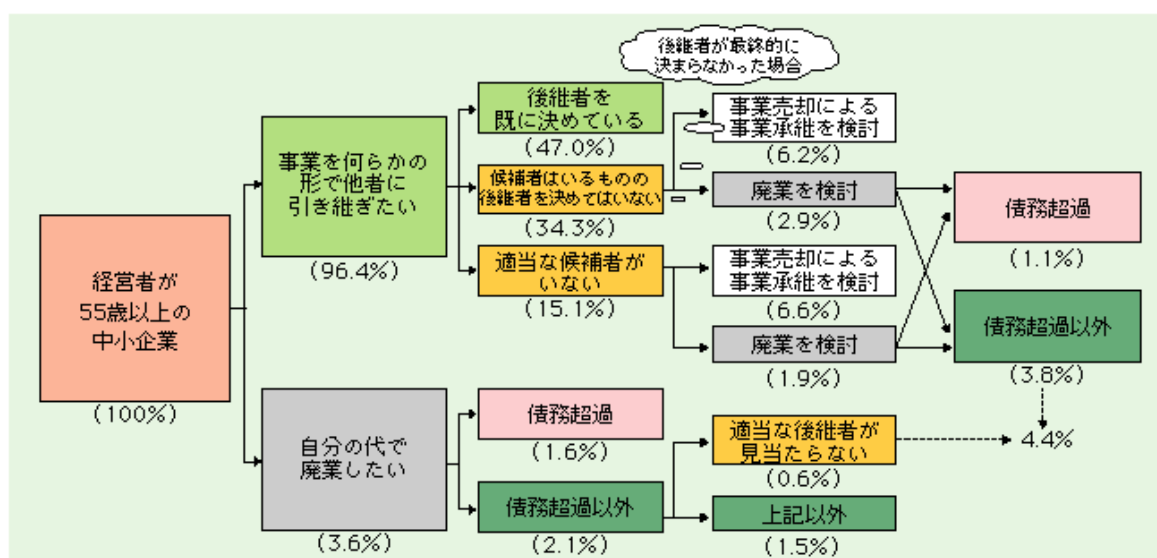
は、平均 64.5 歳である。55 歳以上の経営者では 65.1 歳、55 歳未満の経営者では 61.9 歳とそれほど大きな差は見られず、概ね 60 歳代が中小企業経営者の考える引退年齢であることが確認できる。一方で、第 2 章 1. (3)②で述べたとおり、2010 年の法人企業代表者の平均年齢は約 59 歳 7 ヶ月となっており、経営者が引退したい平均年齢（64.5 歳）との差は数年ほどしかない。高度成長期に 20 歳代から 30 歳代で大量に創業した経営者世代が、現在一斉に引退時期へさしかかっていることが推定される。

こうした中、事業からの引退を決断することは決して容易なことではなく、うまく承継できず、廃業に追い込まれる事例も見受けられる。

「承継アンケート」によれば、経営者が 55 歳以上の中小企業の中で、回答者全体を 100%としたとき、「適当な後継者がいない」ために「自分の代で廃業したい」と回答した企業のうち財務的には経営継続可能（債務超過以外）なものが約 0.6%あった（図 2-3-1）。また、現時点で後継者が決まっていない企業のうち、最終的に後継者が決まらなかったら、（事業売却等をせず）「廃業する」と回答した企業の中で財務的には経営継続可能（債務超過以外）なものも約 3.8%あった。

すなわち、現時点で経営者が 55 歳以上となっている中小企業全体のうち、0.6%～4.4%の企業は、財務的には経営継続可能であるにもかかわらず、最終的に後継者がいないために廃業する可能性があることが示唆される。

図 2-3-1 55 歳以上経営者の事業承継に対する検討内容



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「事業承継」「職業能力承継」アンケート調査(2005年12月)

(注) 1. 「債務超過」は、「赤字型(3期連続債務超過)」「債務超過転落型」の合計。

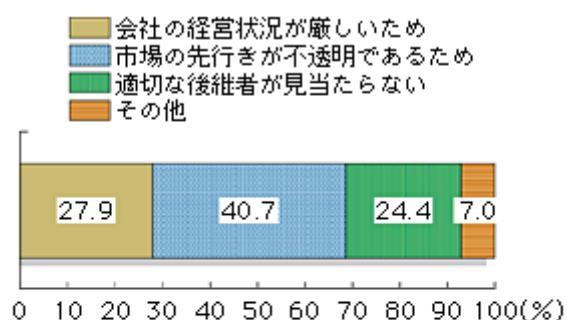
2. 「自分の代で廃業したい」「債務超過以外」には無回答を含む。

3. 「上記以外」は、「会社の経営状況が厳しいため」「市場の先行きが不透明であるため」「その他」の合計。

出所：中小企業白書 2006 年版 第 3-2-1 図

年間約 29 万社の廃業企業のうち、どのくらいの割合が後継者不足による廃業であるかを「承継アンケート」により推計すると、現時点で「自分の代で廃業したい」と回答した企業のうち、24.4%は「適切な候補者が見当たらない」ことが第一の理由であると回答している（図 2-3-2）。この数値を前提とすれば、年間廃業社数約 29 万社のうち、約 7 万社は「後継者がいない」ことを理由とする廃業であると推定され、これだけの雇用が完全に喪失された場合を仮定すると、失われる従業員の雇用は毎年約 20 万人～35 万人に上ると推定される。

図 2-3-2 自分の代で廃業を検討する理由



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「事業承継」「職業能力承継」アンケート調査(2005年12月)

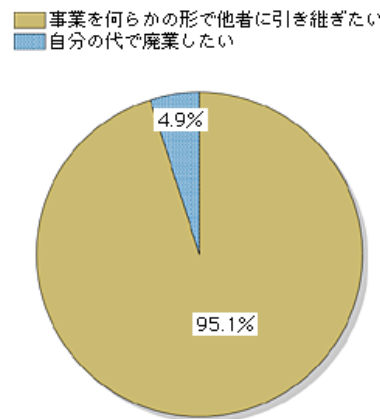
(注)「自分の代で廃業したい」と回答した企業のみ集計している。

出所：中小企業白書 2006 年版 第 3-2-2 図

4. 中小企業経営者の抱える事業承継問題

中小企業経営者の平均年齢が上昇傾向にあり、スムーズな経営者交代が行われていない。特に資本金 1 億円未満の企業において、その傾向は顕著に表れている。スムーズな交代は行われていないものの、多くの経営者は自分が行っている事業を何らかの形で承継したいと望んでいる。「承継アンケート」回答企業経営者のうち 95.1%の企業経営者が、自分の代で廃業するのではなく「何らかの形で引き継ぎたい」と望んでいることから分かる（図 2-4-1）。なお、55 歳以上に限定すると、事業を何らかの形で「承継したい」と回答している割合は 96.4%にのぼる。

図 2-4-1 現在の事業に対する将来的展望

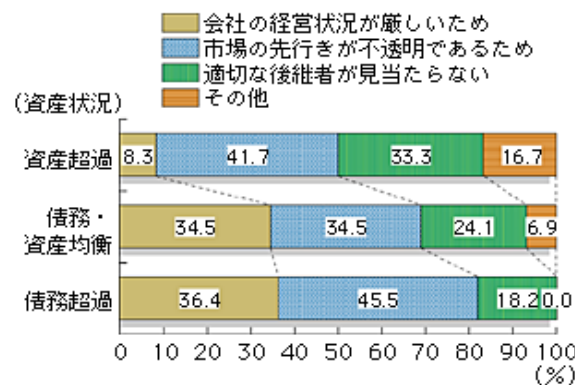


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「事業承継」「職業能力承継」アンケート調査(2005年12月)

出所：中小企業白書 2006 年版 第 3-2-3 図

その一方で、次の世代へ事業を引き継ぐことを希望せず、廃業を希望する経営者も 4.9% いる。当然のことながら、債務超過状態に陥っている企業では、廃業を希望する理由として「会社の経営状況が厳しいため」とする割合が比較的高い。もっとも、財務状況が良い企業ほど「適切な後継者が見当たらない」ことを廃業の理由とする企業は多くなるが、債務超過にない企業でも「市場の先行きが不透明である」という理由は多く、廃業理由として「適切な後継者が見当たらない」企業と「市場の先行きが不透明である」という企業の割合は、財務状況にかかわらずほぼ一定であることが見てとれる(図 2-4-2)。

図 2-4-2 自分の代で廃業を検討する理由(資産状況別)



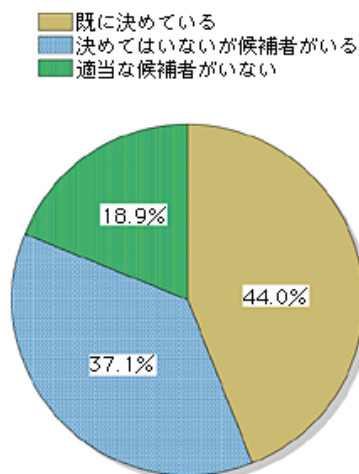
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「事業承継」「職業能力承継」アンケート調査(2005年12月)

- (注) 1. 「自分の代で廃業したい」と回答した企業のみ集計している。
 2. 「3期連続債務超過」「債務超過転落型」を債務超過企業として、「3期連続資産超過」「資産超過回復型」を資産超過企業として集計している。

出所：中小企業白書 2006 年版 第 3-2-4 図

では、事業の承継を望んでいる企業はどのような状況にあるのだろうか。図 2-4-1 で示したとおり、自分の後も何らかの形で事業を承継させたいと考えている経営者は全体の 95.1% いる。そのうち、〔1〕後継者を既に決めている企業は 44.0%、〔2〕後継者を決めてはいないが、候補者がいる企業は 37.1%、〔3〕後継者の適当な候補者もない企業が 18.9% となっている（図 2-4-3 ）。

図 2-4-3 後継者の決定状況



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「『事業承継』『職業能力承継』アンケート調査」(2005年12月)

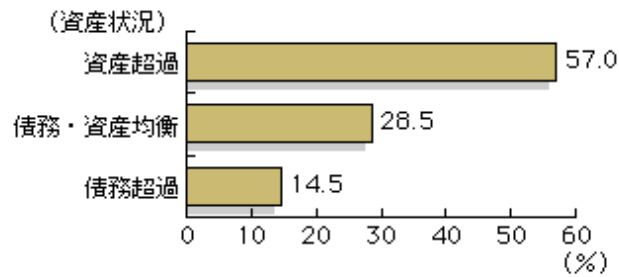
(注) 事業を何らかの形で他者に引き継ぎたいと思っている企業のみ集計している。

出所：中小企業白書 2006 年版 第 3-2-5 図

財務状況の特徴を確認してみると、事業承継を希望する企業のうち、57.0%は資産超過であり、28.5%は債務・資産が均衡している（図 2-4-4 ）。14.5%の企業は債務超過状態であり、業況が厳しい中でも事業を継続させたい、あるいは事業をやめられないと思う企業があることもうかがえる。大企業の経営者と違い、多くの中小企業の経営者は主要株主を兼ねており、経営と所有の分離が十分に行われていない。また、金融機関からの借入に対する個人保証が多いことなども、事業を第三者に承継する場合に障害となる可能性がある。さらに、廃業するとしても様々なコストがかかることが予想される。

これらの点が、事業をやめたいと思っている場合や、債務超過に陥っている場合でも事業を続けなければならない場合において、その主な要因として考えられるのではないか。しかしながら、こうした業績が低迷している企業が事業承継を行っても、結果としてうまくいかないことも多い。

図 2-4-4 事業の承継を希望する企業の資産状況



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「事業承継」「職業能力承継」アンケート調査(2005年12月)

- (注) 1. 「事業を何らかの形で他者に引き継ぎたい」と回答した企業のみ集計している。
 2. 「3期連続債務超過」「債務超過転落型」を債務超過企業として、「3期連続資産超過」「資産超過回復型」を資産超過企業として集計している。

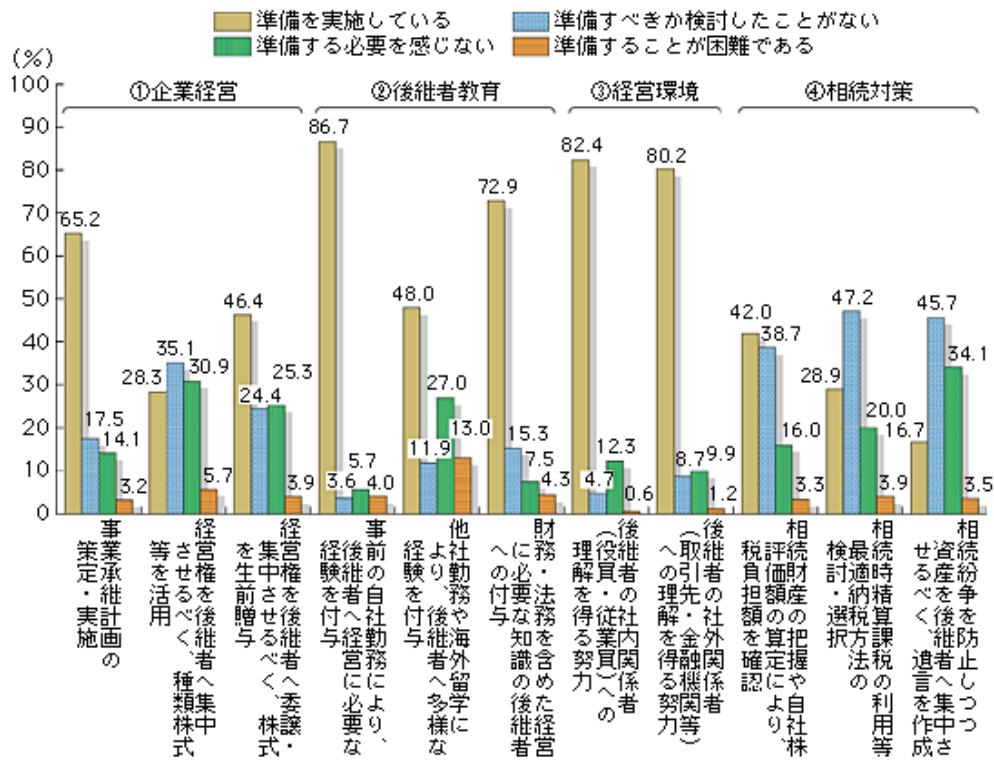
出所：中小企業白書 2006 年版 第 3-2-6 図

このように、ある程度早期に後継者が決定されたとしても、必ずしも十分な準備が行われていない理由としては、事業承継問題が今日・明日に必ず発生するという性質のものでもないため、日々の業務との関係で優先順位が下がっていることが考えられる。このように、経営者が早期に準備着手するインセンティブがないことが、事業承継問題の特殊性であると言える。

次に、具体的に着手する事業承継の準備項目として、〔1〕企業経営、〔2〕後継者教育、〔3〕経営環境、〔4〕相続対策という 4 つの点に着目したい(図 2-4-5)。

① 企業経営	(1)	事業承継計画の策定・実施
	(2)	経営権を後継者へ集中させるべく、種類株式等を活用
	(3)	経営権を後継者へ委譲・集中させるべく、株式を生前贈与
② 後継者教育	(4)	事前の自社勤務により、後継者へ経営に必要な経験を付与
	(5)	他社勤務や海外留学により、後継者への多様な経験を付与
	(6)	財務・法務を含めた経営に必要な知識の後継者への付与
③ 経営環境	(7)	後継者の社内関係者(役員・従業員)への理解を得る努力
	(8)	後継者の社外関係者(取引先・金融機関等)への理解を得る努力
④ 相続対策	(9)	相続財産の把握や自社株評価額の算定により、税負担額を確認
	(10)	相続時精算課税の利用等、最適納税方法の検討・選択
	(11)	相続紛争を防止しつつ資産を後継者へ集中させるべく、遺言を作成

図 2-4-5 事業承継の具体的準備内容と取組状況



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「事業承継」「職業能力承継」アンケート調査(2005年12月)

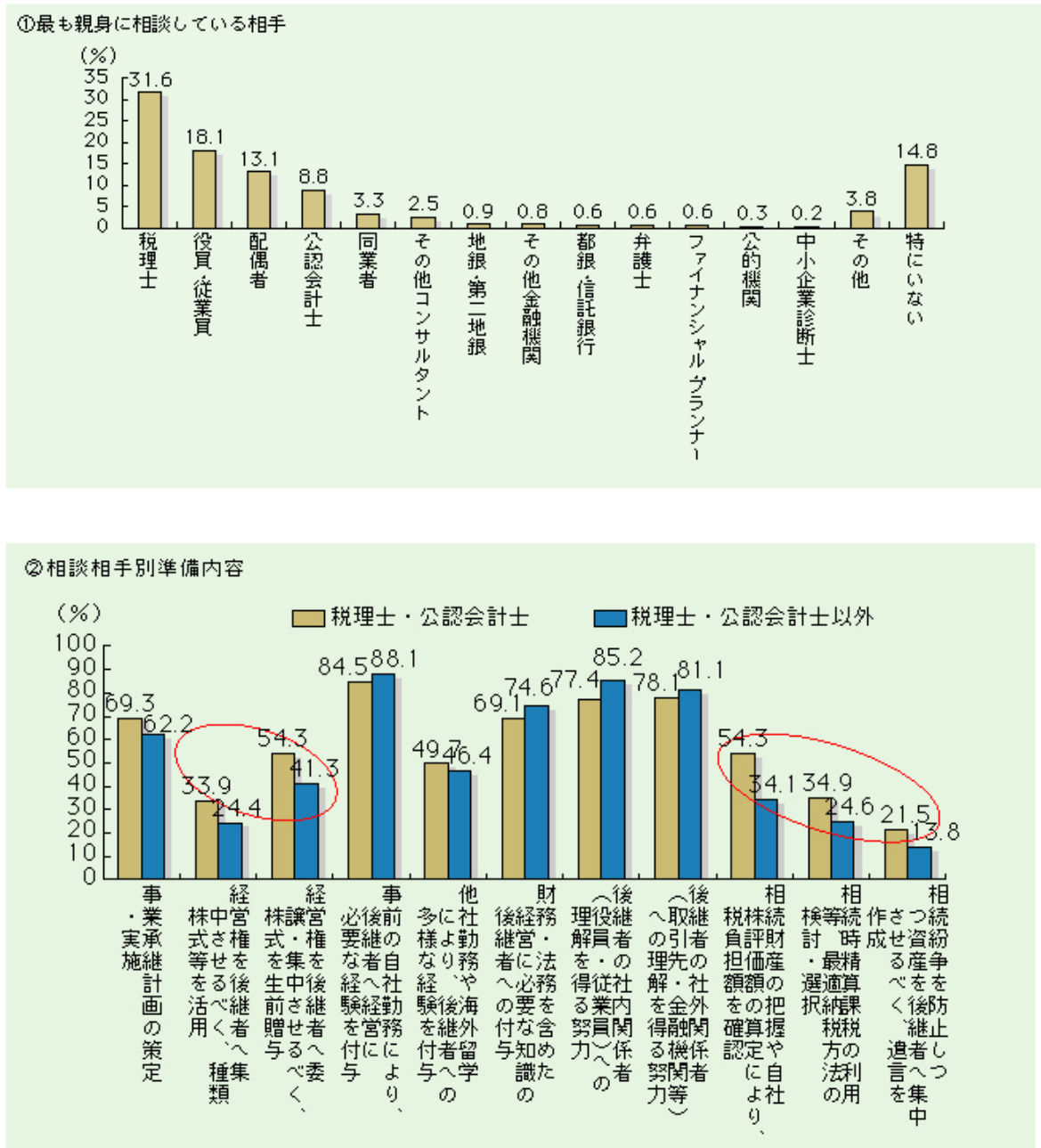
(注) 事業承継の具体的な準備について「十分に準備している」「不十分だが準備している」と回答した企業のみ集計している。

出所：中小企業白書 2006 年版 第 3-2-15 図

ここから、後継者を事前に自社勤務させることや、経営に必要な知識を取得させること、ステークホルダーの理解を得ることなど、後継者教育や周囲の理解を得る努力は大多数の企業が一定程度行っていることが分かる。

中小企業経営者が最も親身に相談している相手は税理士（31.6%）、公認会計士（8.8%）であり、税務または会計監査を行う 2 職種で約 4 割を占めている。税金面の相談に乗ることができる相手が、中小企業の身近なパートナーとして位置づけられている。相談相手として中小企業診断士を選択した人はわずか 0.2%に過ぎない。また、「役員・従業員」に最も相談しているとする企業が 18.1%、「配偶者」とする企業が 13.1%あるが、これは、後継者が決定した状況ならば後継者教育や経営環境整備などは着手しやすい準備であるため、その相談相手として、日頃から身近な者が相手となっていると推測できる（図 2-4-6）。

図 2-4-6 事業承継に関して最も親身に相談している相手と相談相手別準備内容



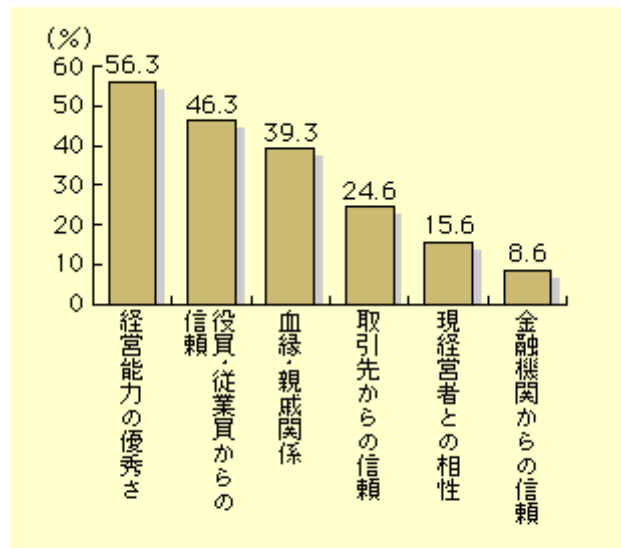
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「事業承継」職業能力承継アンケート調査(2005年12月)

- (注) 1. 後継者について「既に決めている」と回答した企業のみ集計している。
2. 具体的な準備内容について「準備を実施している」と回答した企業のみ集計している。

出所：中小企業白書 2006 年版 第 3-2-16 図

候補者がいる企業が、後継者の決定時に重要視する要因は、図 2-4-7 によると「経営能力の優秀さ」が 56.3%を占めており、「血縁・親戚関係」の 39.3%を大きく上回る。

図 2-4-7 後継者を決定する要因



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「『事業承継』『職業能力承継』アンケート調査」(2005年12月)

(注) 1. 後継者について「決めてはいないが候補者がいる」と回答した企業のみ集計している。
2. 複数回答のため合計は100を超える。

出所：中小企業白書 2006 年版 第 3-2-18 図

また、子息・子女の有無、血縁相続人の人数などによって、候補者から後継者を選ぶ判断基準が変わるかどうかの分析でも、「経営能力の優秀さ」が「血縁・親戚関係」を上回る傾向には特段の違いは見られない。これは、単に自分に子息がいるか否かということで、後継者を判断する基準には違いがあまり生じないことを示していると考えられる。

後継者が決定していた企業では8割以上の経営者が後継者に血縁関係者を選定していたが、必ずしも血縁関係という理由だけではなく、経営者としての素質が後継者に求められていることが確認できる。血縁関係だけでなく、経営能力面を重視する経営者の意識が読み取れる。

5. 後継者に関する課題

(1) 後継者の確保の必要性

中小企業総合事業団「小規模企業経営者の引退に関する実態調査」(2003年)によると、経営者をやめた際の事業の整理方法は廃業・清算した割合が81.9%で、他の人や企業に譲った割合は18.1%となっている。廃業・清算した81.9%の企業は後継者となる者がいれば事業の継続が可能であったと思われる。廃業率が開業率を上回っている状況を踏まえると、日本経済の活力を維持するにはこうした後継者がいれば事業の継続が可能であった企業の事業を継続させることが重要となってくるが、そのためには多くの中小企業が抱えている後継者不足の問題を解決することが必要となる。

一方で、事業経営の環境を見てみるとグローバル化、低成長、技術革新の高度化、情報化（IT の進展）などの環境の変化によってより困難になってきている。経営者は常に先を見据えて経営していく必要があり、企業の将来はその決断に大きく左右されるが、環境が大きく変化してしまう現在では、将来を予測するのは容易ではない。さらに、計画に基づいて事業を経営してだけでなく、急激な変化に即時に対応することが求められる。

中小企業は経営資源が不足がちであることから環境の変化による影響を受けやすく、その影響が与える深刻さの程度も大企業よりも大きくなってしまふ。規模が小さい企業ほど意見調整は行わず代表者の意見を重視することが多いため、経営者の判断が正しければいいが、仮に間違った判断をしてしまえば倒産に陥ってしまうことにもなりかねない。

このため、現在では、ただ後継者を見つけなければならないというわけではなく厳しい経営環境に負けずに企業を営んでいける優秀な後継者が求められている。さもないと、せっかく事業を承継できたとしても事業を継続していくことは危うい。

(2) 親族による承継

① 親族の承継意識

中小企業が後継者の候補を検討する場合、第一の候補として考えるのはやはり経営者自身の子供である。特に小規模の企業では家業という性格があるため子供が後継者になっている割合が高い。

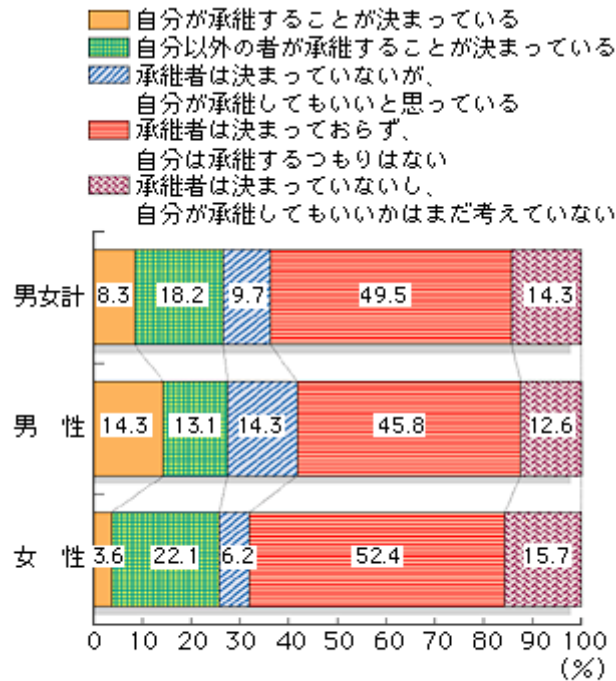
中小企業庁「人材活用実態調査」（2004 年）では子供が後継者である割合は、5 人以下の企業で 79.8%、6～20 人で 70.1%、21～50 人で 64.2%、51～100 人で 53.4%、101～300 人で 46.2%、301 人以上で 41.2%となっている。子供は親の経営している姿を見て育ってきていることから、従業員の場合と比べて承継には有利である。つまり、事業の経営とはどういうものか具体的なイメージを持って捉えることができるため、承継した後でイメージと違っていたということが従業員が承継した場合と比べて少ない。

しかし、実際には子供が事業を承継する割合は減少し、親族以外の者が承継する割合が増えている。

「中小企業白書（2004 年版）」によると、20 年以上前に承継した者の場合は先代経営者の子供である割合が 79.7%、親族以外の者の割合が 6.4%であるのに対し、0～4 年前に承継した者の場合は子供が 41.6%、親族以外の者が 38.0%となっている。

（株）ニッセイ基礎研究所が 2004 年 12 月に実施した「働く人の就業実態・就業意識に関する調査」（以下、「就業意識調査」と言う。）では、「承継者は決まっておらず、自分は承継するつもりはない」と考えている就業者は 49.5%になる（図 2-5-1）。男女別に見てみると、男性の方が「自分が承継することが決まっている」、「承継者は決まっていなくても、自分が承継してもいいと思っている」と承継に対して前向きに考えている者の割合が高くなっているが、それでも承継するつもりはない者が 45.8%と半数近くいる。

図 2-5-1 親の事業の承継について



資料：(株)ニッセイ基礎研究所「働く人の就業実態・就業意識に関する調査」(2004年)

出所：中小企業白書 2005 年版 第 3-2-9 図

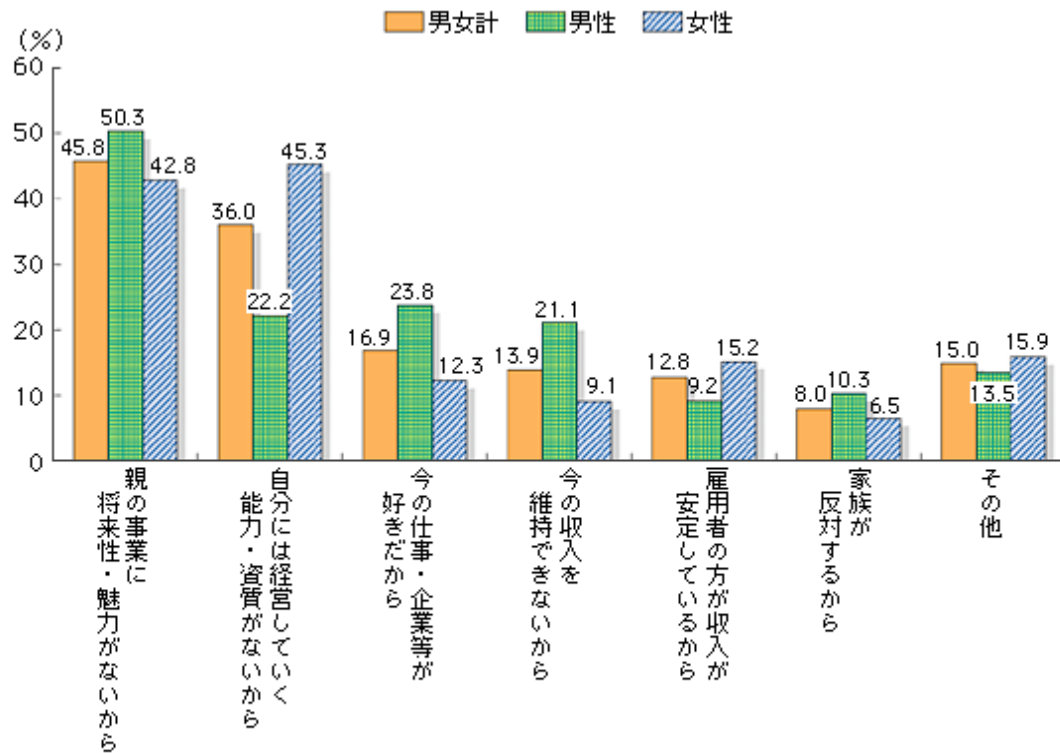
② 承継しない理由

承継したくない理由は、「親の事業に将来性・魅力がないから」が 45.8%と最も割合が高く、次いで「自分には経営していく能力・資質がないから」が 36.0%となっている（図 2-5-2）。

一方で「今の収入を維持できないから」については 13.9%と低いことから、収入というよりもそもそもその事業の継続に不安があること、やりたいと思える事業でないこと、そして経営していくことに対する不安が、子供が承継しない大きな理由になっているといえる。

子供に事業を承継させようとするなら、こうした子供が懸念している問題を解決していくことが何よりも重要である。承継したいと思えるような将来性・魅力のある事業にするためには、経営革新に取り組んでいくことが重要だと考えられるが、その前にどのような企業であれば魅力を感じ承継してくれるか子供とよく話し合うことも大切である。また、後継者は一朝一夕には育たないことから、子供が能力に不安があると感じているのであれば、後継者としての教育を早い段階からしっかりと行っておかなければならない。同時に円滑に承継をするためには株式などの「資産の承継」について計画的に準備しておくことも重要となってくる。

図 2-5-2 親の事業を承継しない理由



資料：(株)ニッセイ基礎研究所「働く人の就業実態・就業意識に関する調査」(2004年)
 (注) 複数回答のため、合計は100を超える。

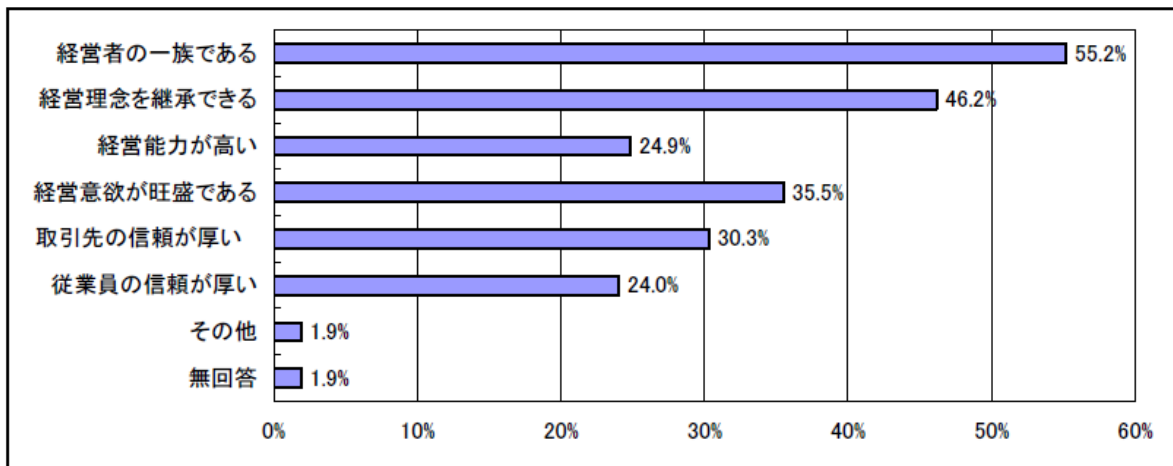
出所：中小企業白書 2005 年版 第 3-2-10 図

(3) 後継者を決定している企業

① 決定時において重視したこと

「経営者の一族である」(55.2%)、「経営理念を承継できる」(46.2%)の順で、経営スタイルの踏襲を重視する姿勢がうかがえる。以下、「経営意欲が旺盛である」(35.5%)、「取引先の信頼が厚い」(30.3%)などが続く(図2-5-3)。

図2-5-3 後継者の決定において重視したこと（回答総数366 社）複数回答

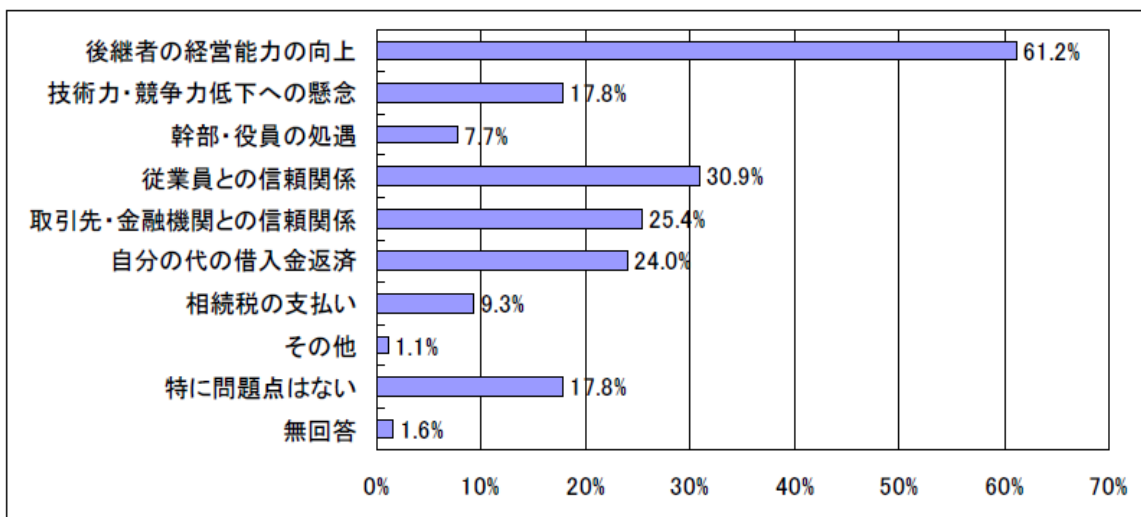


出所：『事業承継に関する調査報告書』平成18 年3 月 大阪商工会議所

② 決定後の問題点

「後継者の経営能力の向上」を挙げる企業が約6割（61.2%）で最も多く、以下「従業員との信頼関係」(30.9%)、「取引先・金融機関との信頼関係」(25.4%)、「自分の代の借入金返済」(24.0%)と続く（図2-5-4）。一方、「相続税の支払い」と回答した企業は、全体では少数（9.3%）に過ぎないものの、従業員規模が大きくなるほど回答率が高まっている（「101～300 人」19.4%、「301 人以上」37.5%）。

図2-5-4 事業承継の問題点（回答総数366 社）複数回答



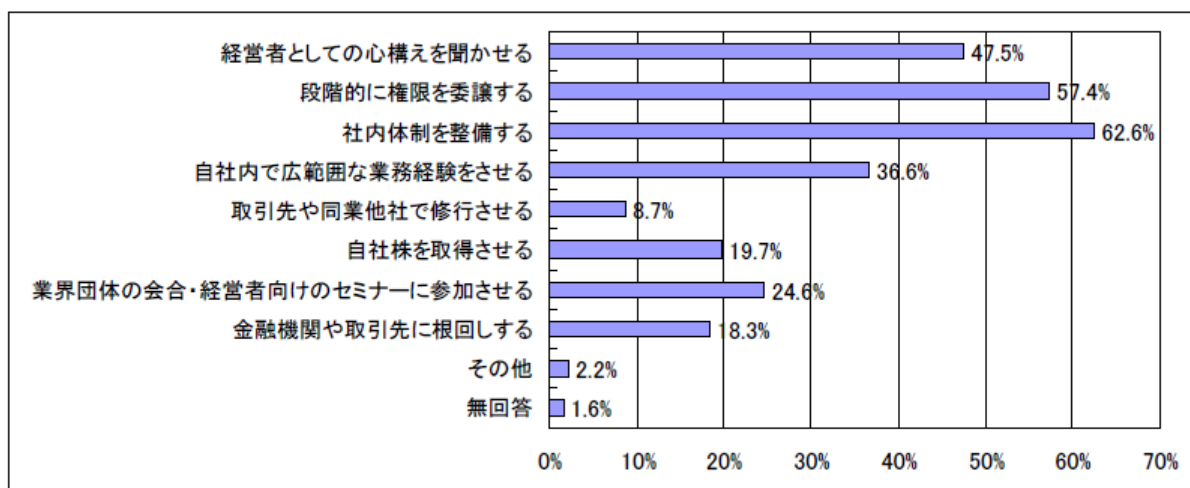
出所：『事業承継に関する調査報告書』平成18 年3月 大阪商工会議所

③ 事業承継のための準備

「社内体制を整備する」(62.6%)、「段階的に権限を委譲する」(57.4%)と回答した企業が多く、次代が経

営しやすい組織づくりを重視していることがうかがえる。以下、「経営者としての心構えを聞かせる」(47.5%)、「自社内で広範囲な業務経験をさせる」(36.6%)、「業界団体の会合・経営者向けセミナーに参加させる」(24.6%)など、後継者の経営能力の向上に関する回答が続く（図2-5-5）。

図2-5-5 事業承継のための準備（回答総数366 社）複数回答

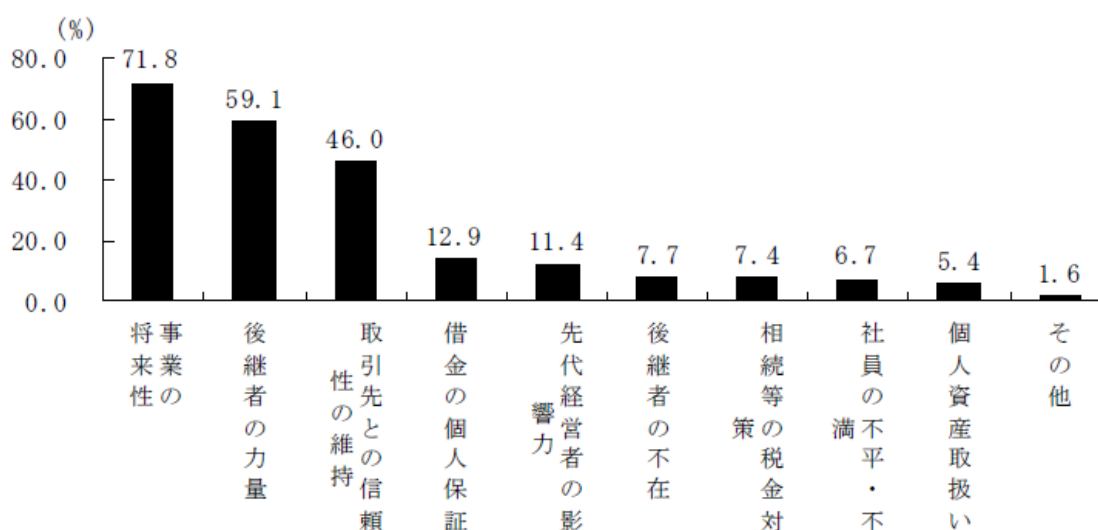


出所：『事業承継に関する調査報告書』平成18 年3月 大阪商工会議所

(4) 事業承継の問題点

「事業の将来性」、「後継者の力量」、「取引先との信頼性維持」を挙げる企業が多い。これらに比べると「借金の個人保証」、「相続等の税金対策」の比率は低い（図 2-5-6）。

図 2-5-6 事業承継の際に想定される問題点（3 項目以内複数回答）



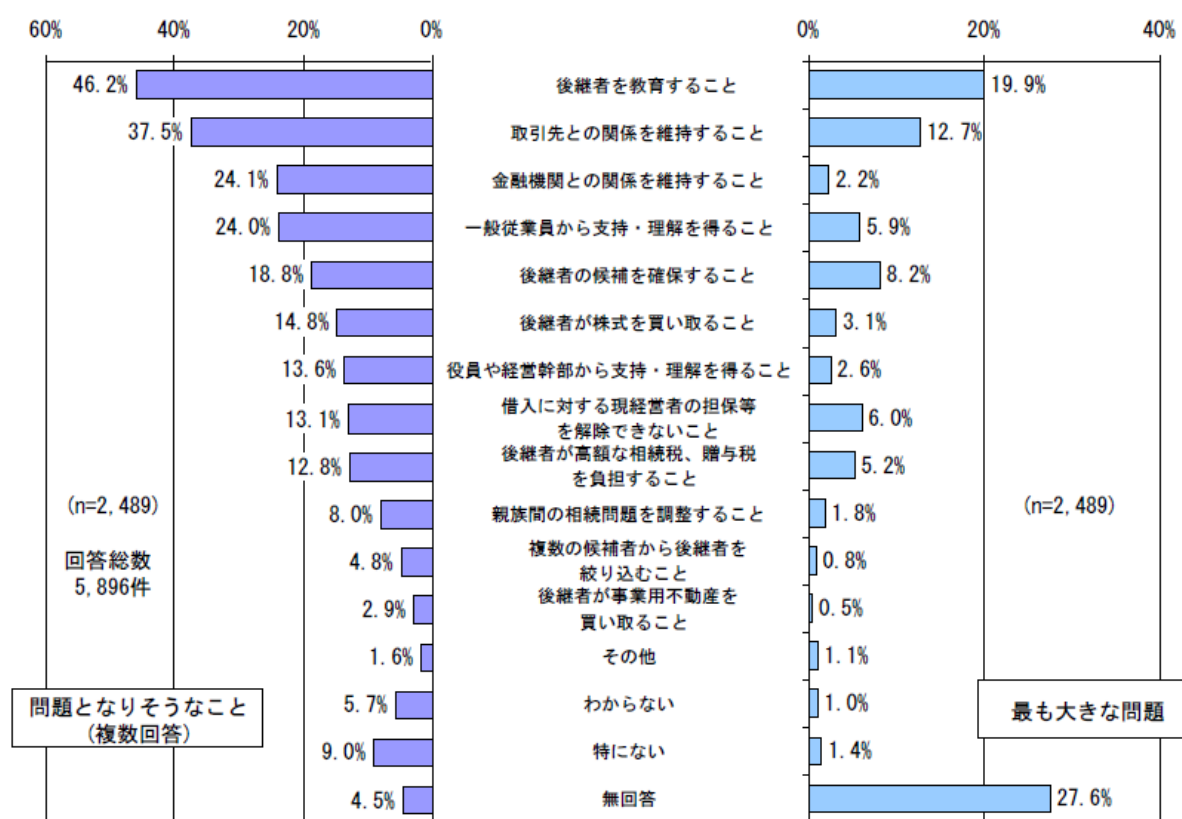
出所：信金中央金庫総合研究所「第120回全国中小企業景気動向調査」

『中小企業における事業承継』平成21年3月 財団法人 商工総合研究所

中小企業基盤整備機構による平成23年2月の調査では、「後継者を教育すること」が46.2%で最も比率が高く、以下「取引先との関係を維持すること」（37.5%）、「金融機関との関係を維持すること」（24.1%）、「一般従業員から支持・理解を得ること」（24.0%）と続いており、現状の関係を維持することが問題となりそうなこととして挙げられている。また、最も大きな問題は、「後継者を教育すること」が19.9%で最も比率が高く、以下「取引先との関係を維持すること」（12.7%）、「後継者の候補を確保すること」（8.2%）と続いている（図2-5-7）。

「後継者に対する教育」は最も重要な取り組みと捉えているものの、事業承継に当たっての一番の課題や心配事になりそうとの認識を持っている経営者が多いことから、「後継者教育」に関するアドバイスを求められている。

図 2-5-7 問題となりそうなこと（複数回答）・最も大きな問題（1つ）



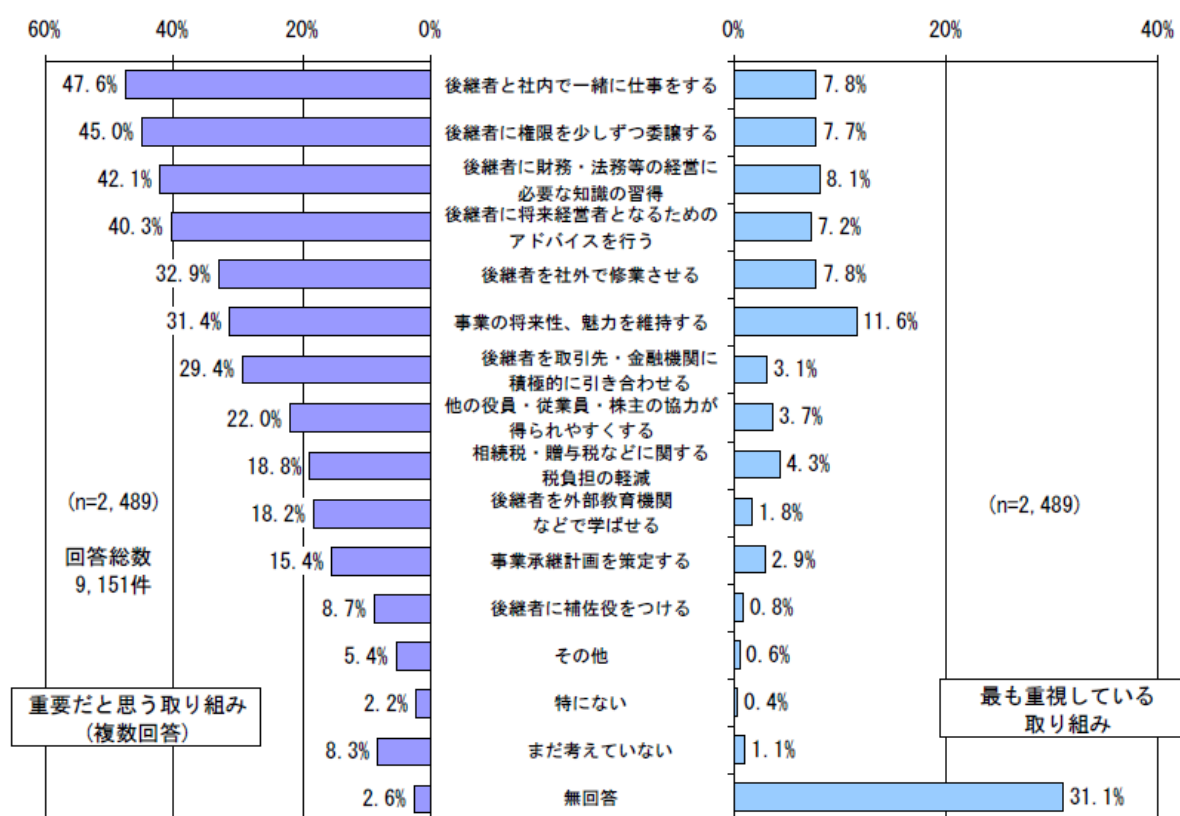
出所：『事業承継実態調査 報告書』平成 23 年 3 月 独立行政法人 中小企業基盤整備機構

(5) 円滑に事業を承継するために重要だと考える取り組み

中小企業基盤整備機構による平成23年2月の調査では、円滑に事業を承継するために重要だと考える取り組みは、「後継者と社内で一緒に仕事をする」が47.6%で最も比率が高く、以下「後継者に権限を少しずつ委譲する」（45.0%）、「後継者に財務・法務等の経営に必要な知識の習得」（42.1%）、「後継者に将来経営者となるためのアドバイスを行う」（40.3%）と続いている。

また、最も重視している取り組みは、「事業の将来性、魅力を維持する」が11.6%で最も比率が高く、以下「後継者に財務・法務等の経営に必要な知識の習得」（8.1%）、「後継者と社内で一緒に仕事をする」、「後継者を社外で修業させる」（各々7.8%）と続いている（図 2-5-8）。これらの結果から、経営者にとって「後継者教育」と事業承継の前提となる「経営の維持・発展」が事業承継の円滑化には最も重要である。

図 2-5-8 円滑に事業を承継するために重要だと思う取り組み（複数回答）・最も重視（1つ）



出所：『事業承継実態調査 報告書』平成 23 年 3 月 独立行政法人 中小企業基盤整備機構

6. 後継者教育

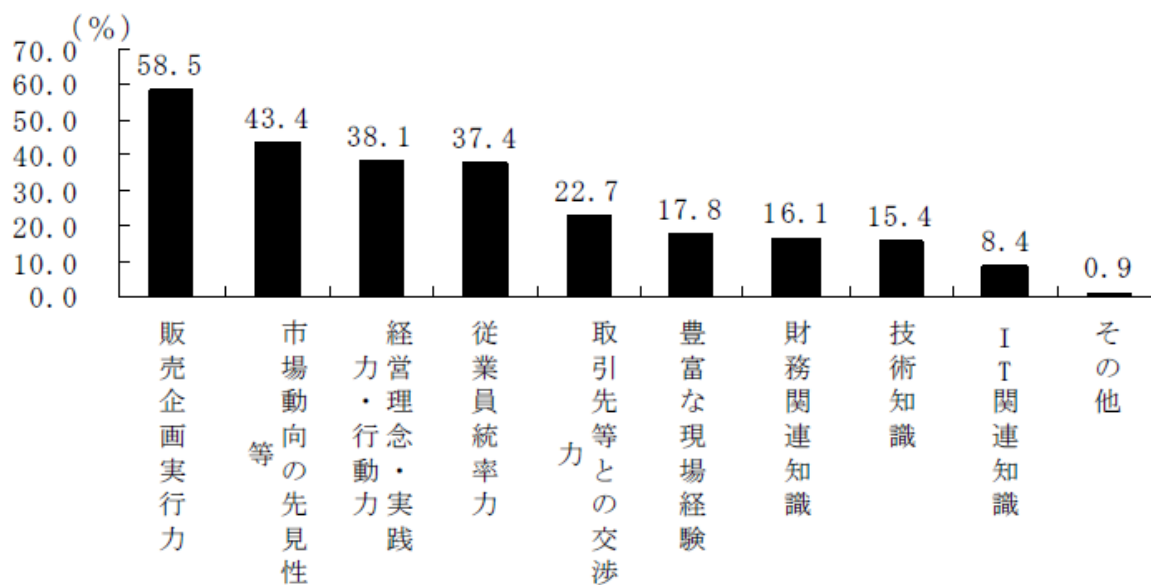
(1) 後継者に求められる資質・能力

① 後継者の力量

後継者に必要な資質に関する調査によると、「販売企画実行力」、「市場動向の先見性等」、「経営理念・実践力・行動力」、「従業員統率力」の比率が高い（図2-6-1）。後継者の力量とは具体的にこれらの能力が高いことを指すと考えられる。つまり、状況を把握・分析し事業展開の方向を定め、必要なヒト、モノ、カネなどの経営資源の調達プランを描き、社内を統率し、実行していくことが経営者が担うべき役割と認識されている。大企業の場合は各部門が機能を分担し組織的に対応することができるが、中小企業の場合人材の数に限りがあることから、経営者に多面的な能力が求められ、ま

た、経営者が現場の中核戦力であることも多いため、企画実行能力等現場に近い能力も求められている。

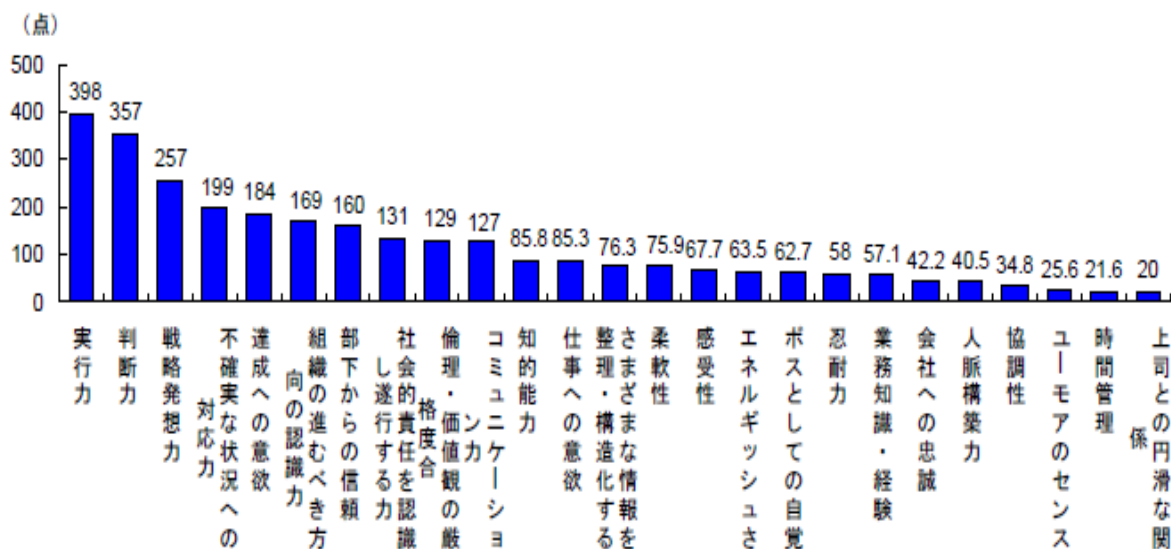
図 2-6-1 後継者に必要な資質（3 項目以内複数回答）



出所：信金中央金庫総合研究所「第 120 回全国中小企業景気動向調査」

「日本企業の経営能力に関する調査研究」（2003年6月）では、後継者に求める資質・能力として、「実行力」「判断力」「戦略策定能力」「リスク対応能力」などを挙げる経営者が多い（図2-6-2）。

図2-6-2 後継者に求める資質・能力



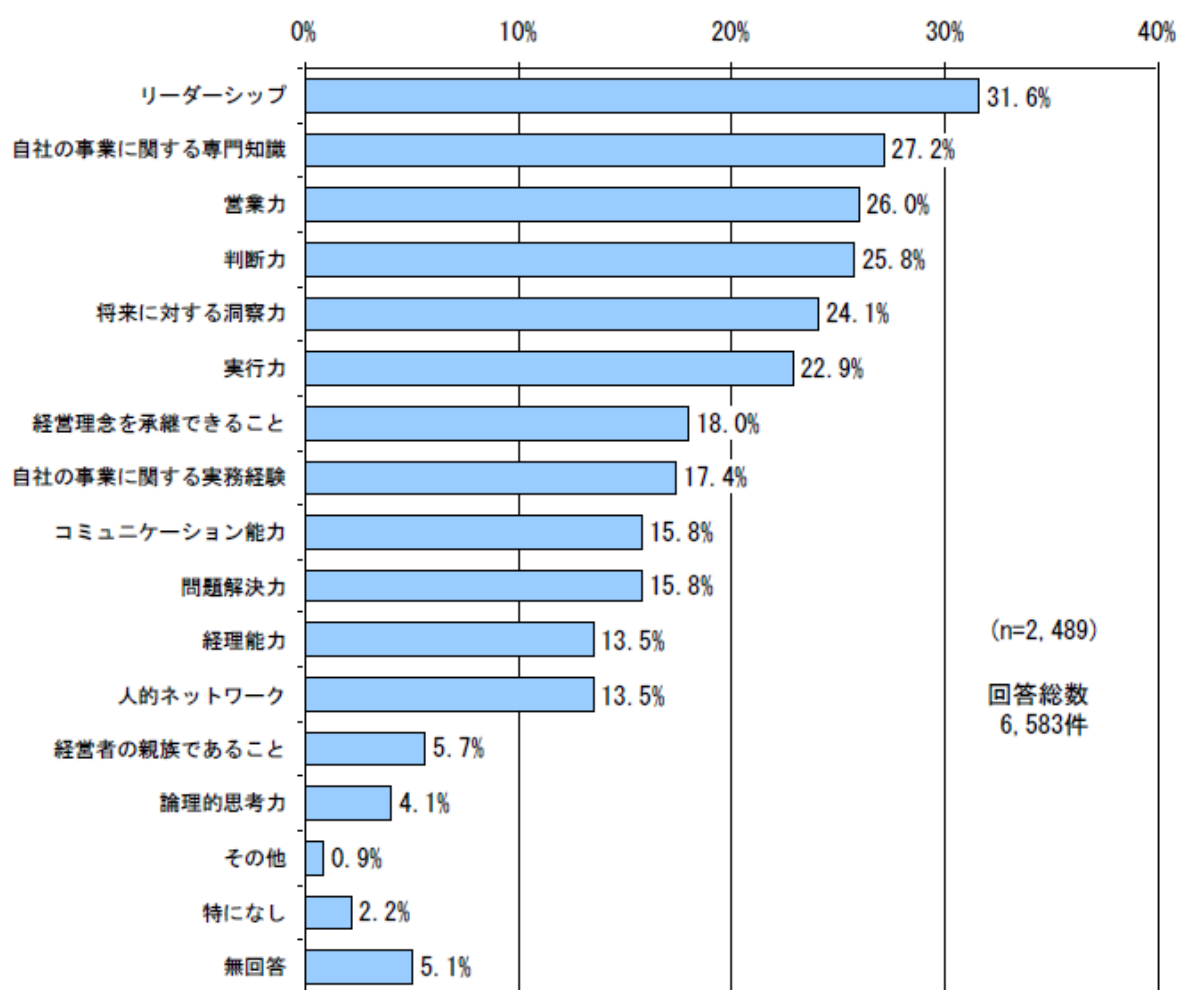
*: N=299 (複数回答)

出所：『「日本企業の経営能力に関する調査研究」報告書について』2003年6月 経済産業省

また、中小企業基盤整備機構による調査（平成 23 年 2 月）では、後継者に求められる資質・能力について特に重要と思われるものを 3 つ選んでもらったところ、「リーダーシップ」が 31.6% で最も比率が高く、以下「自社の事業に関する専門知識」（27.2%）、「営業力」（26.0%）、「判断力」（25.8%）、「将来に対する洞察力」（24.1%）、「実行力」（22.9%）と続いている（図 2-6-3）。

従業員規模別にみると、9 人以下では「営業力」、10 人以上では「リーダーシップ」の割合が最も高くなっている。

図 2-6-3 後継者に求められる資質・能力（複数回答 3 つまで）

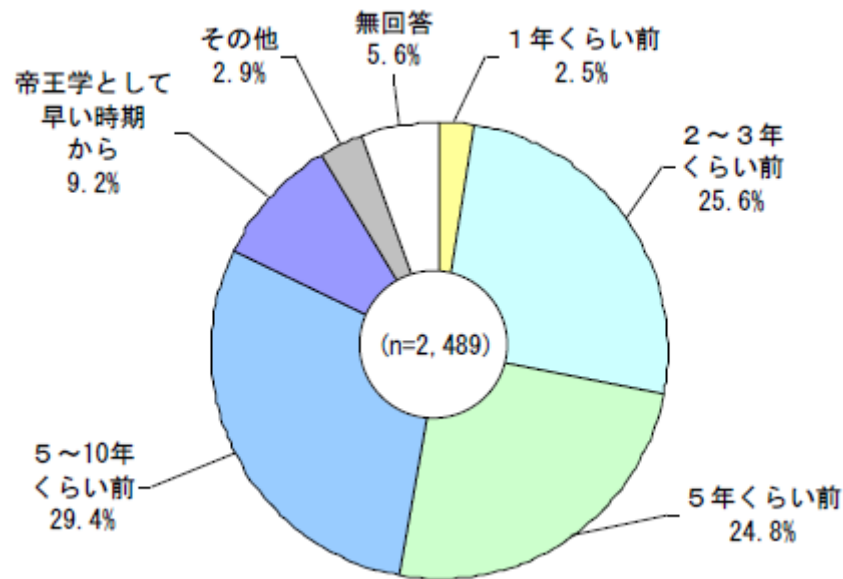


出所：『事業承継実態調査 報告書』平成 23 年 3 月 独立行政法人 中小企業基盤整備機構

② 後継者の育成に必要な期間

後継者の育成は、承継予定時期の何年前から始めたほうが良いかでは、「5 ～ 10 年くらい前」（29.4%）、「2 ～ 3 年くらい前」（25.6%）、「5 年くらい前」（24.8%）の割合が高くなっている（図 2-6-4）。従業員規模別にみると、従業員規模が小さいと、「後継者育成に必要な期間は短くてよい」と考えている傾向がある。

図 2-6-4 後継者の育成に必要な期間

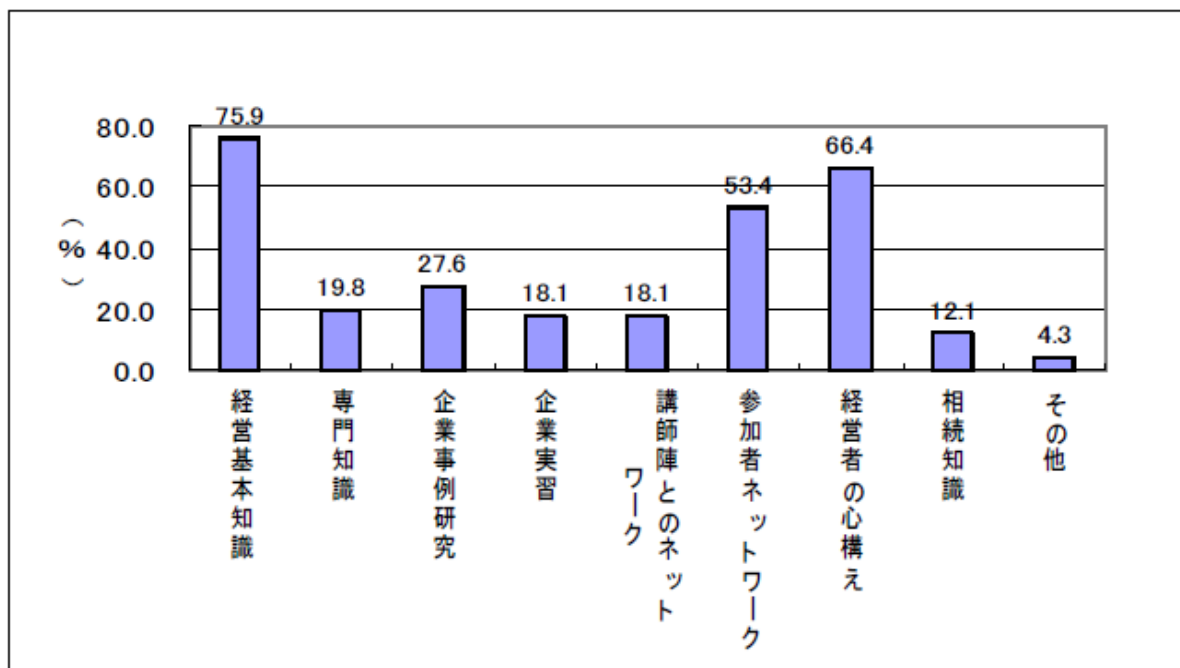


出所：『事業承継実態調査 報告書』平成 23 年 3 月 独立行政法人 中小企業基盤整備機構

③ 外部研修で役立ったもの

中小企業大学校後継者研修の修了者が大半であるが、そこで何が経営に役立ったかを聞いたところ、「経営基本知識」が 75.9%と最も多く、「経営者の心構え」66.4%、「参加者同士のネットワークづくり」53.4%と続いている。専門知識や企業事例については2～3割程度である（図 2-6-5）。

図2-6-5 外部後継者研修で役立ったもの(複数回答、n=116)



出所：『事業承継に関する研究～親族内承継における後継者の事業承継の円滑化の条件～』

2007年3月 中小企業基盤整備機構 経営支援情報センター

第2章のまとめ

1. 廃業率が6%台に定着し、開業率が低迷している。
2. 少子高齢化は、事業承継や技能承継の困難化による経営資源の散逸等が懸念される。
3. 社長の平均年齢は59歳7ヵ月となり、社長交代率は2.47%となり、過去最低を更新した。
4. 後継者を決めている企業の割合は、規模が小さくなるほど低い。
5. 年間廃業社数約29万社のうち、約7万社は「後継者がいない」ことを理由とする廃業である。
6. 中小企業経営者が最も親身に相談しているのは税理士、公認会計士で4割を超える。中小企業診断士は、0.2%である。
7. 後継者の決定時に最重要視する要因は、「経営能力の優秀さ」である。
8. 小規模の企業では家業という性格があるため子供が後継者になっている割合が高い。
9. 承継したくない理由は、「親の事業に将来性・魅力がないから」が最も割合が高く、次いで「自分には経営していく能力・資質がないから」となっている。
10. 後継者決定後の問題点として「後継者の経営能力の向上」を挙げる企業が6割超と最も多い。
11. 「後継者に対する教育」は最も重要な取り組みと捉えているものの、事業承継に当たっての一番の課題や心配事になりそうとの認識を持っている経営者が多い。
12. 経営者にとって「後継者教育」と「経営の維持・発展」が事業承継の円滑化には最も重要である。
13. 後継者に必要な資質に関する調査によると、「販売企画実行力」、「市場動向の先見性等」、「経営理念・実践力・行動力」、「従業員統率力」の比率が高い。
14. 「日本企業の経営能力に関する調査研究」（2003年6月）では、「判断力」「実行力」「戦略策定能力」「リスク対応能力」などを挙げる経営者が多い。
15. 中小機構による調査（平成23年2月）では、後継者に求められる資質・能力について、「リーダーシップ」が最も比率が高く、「自社の事業に関する専門知識」「営業力」「判断力」「将来に対する洞察力」「実行力」と続いている。
16. 後継者の育成は、承継予定時期の何年前から始めたほうが良いかでは、「5～10年くらい前」「2～3年くらい前」「5年くらい前」の順だが、従業員規模が小さいと、「後継者育成に必要な期間は短くてよい」と考えている傾向がある。
17. 中小企業大学校後継者研修の修了者が大半であるが、そこで何が経営に役立ったかを聞いたところ、「経営基本知識」が最も多く、「経営者の心構え」「参加者同士のネットワークづくり」と続く。専門知識や企業事例については2～3割程度である。

第3章 平成16～22年度調査研究事業で取り上げられた事業承継

1. 事業承継を取り上げた年度、県数、県名

平成16年度から平成22年度における支部調査研究事業にて「事業承継に係るテーマ」を取り上げた県は、以下の通りである。平成16年度は0県、平成17、18、19年度が1県ずつ、平成20年度になって8県で取り上げられたが、平成21、22年度は再び1県ずつとなり、計13県である。

年度	県数	県名
平成16年度	0	
平成17年度	1	神奈川県
平成18年度	1	熊本県
平成19年度	1	沖縄県
平成20年度	8	山形県、栃木県、埼玉県、山梨県、愛知県、滋賀県、徳島県、香川県
平成21年度	1	岐阜県
平成22年度	1	神奈川県

2. 事業承継を取り上げた報告書の内容

後継者教育、中小企業診断士の役割に関する部分の要点を以下抜粋する。

(1) 平成17年度神奈川県

① 後継者教育

後継者に必要な能力として、現経営者は「リーダーシップの発揮」（28%）、「従業員との信頼関係」（24%）、「取引先との信頼関係」（18%）、「経営知識の習得」（17%）を考えている。一方、「金融機関との信頼関係」「役員との信頼関係」は、共に4%で低い。

後継者教育のためのカリキュラムとして、

- | | |
|--------------|-----------------------|
| ・経営者に求められるモノ | － ビジョン形成、資質、意思決定のありかた |
| ・時代の変化を読む | － 経営環境の分析、トレンドの把握 |
| ・強い組織をつくる | － 経営資源の把握と強化、変革の進め方 |
| ・経営者にとっての財務 | － 決算書の理解、財務体質強化 |
| ・人材活用 | － 人材育成と評価 |
| ・売れる仕組み作り | － 売れる商品の開発、売れる仕組み作り |

を挙げており、後継者候補だけでなく、経営幹部候補にも受講させる必要があると述べている。

② 中小企業診断士の役割

「リーダーシップの発揮」「従業員との信頼関係」「取引先との信頼関係」「経営知識の習得」の分野で、中小企業診断士としての支援の場があるとしている。

(2) 平成 18 年度熊本県

① 後継者教育

後継者は決定しているがその教育が課題となっている場合、施策を利用して後継者教育を行うことも有意義なことである。親族や従業員への承継の場合には、社内での教育が主になると思われるが、より客観的な能力を得るためには社外での教育も必要となる。社外教育の場として、経営革新塾【全国の商工会議所、商工会】、経営後継者研修【中小企業大学校】を挙げている。教育例として中小企業庁編「事業承継ガイドライン20 問20 答」に示されているパターンが考えられ、それぞれに手段と効果が異なるとしている。これらを複合的に実施することにより後継者育成を計画的に進めることが重要と主張している。

② 中小企業診断士の役割

中小企業診断士は、現在のところ事業承継に関して経営者のよき相談相手となっているとは言えない状況にある。事業そのものを継続するための相談相手としては、中小企業診断士がその窓口となるのが最良ではないか、と今回の調査を通じて感じている。事業承継を考える経営者のよき相談相手になれるよう精進しなければならないと決意を新たにした。

(3) 平成 19 年度沖縄県

① 後継者教育

79%の現経営者が後継者（候補）は経営者としての力量は十分ではないと思っている。後継者は、創業者（先代経営者）のやってきた事業を引き継ぎ、中興の祖とまではいかないが、事業をより発展させなければならない。その為、事業を承継する者は、それに見合うだけの適性がなければならない。後継者候補に経営者としての資質が備わっているかどうか、事業承継の成否の鍵となる。もともと経営者としての資質が十分に備わっている後継者は少ないだろう。そのため、後継者の育成にあたっては長期スパンで考える必要がある。

必ずしも後継者候補は複数でない企業も多いが、できる事であれば、後継者は、事業を承継するに相応しい適性を持った者の中から選ぶようにと主張している。後継者に必要な能力として、胆力、リーダーシップ、先見性、営業力、財務能力、その他経営能力を挙げ、それらを身につける地力のある人材を後継者候補として選定し、実際に育成していかなければならない。

② 中小企業診断士の役割

企業経営において「ヒト」に関する部分は、中小企業診断士の主たる活動分野である。中小企業診断士としては、後継者を補佐できる安定した企業基盤を構築するための助言も必要となる。全ての中小企業にとって決して無関心では済まされない経営課題が事業承継であり、その支援に対するニーズはこれからも増えてくると考えられる。

中小企業診断士は事業承継ガイドラインでも後継者育成に関する助言、事業承継時期も踏まえた中

長期の経営計画の策定支援等を行うと定義されている。中小企業診断士は新旧経営者、経営幹部を交えた経営理念の明確化、経営方針の見直し、社内外の経営環境分析に基づく中長期経営計画の策定を支援する。新旧経営者間のギャップを埋めるためのコミュニケーションを成立させるためにも、経営の専門家として中小企業診断士が果たす役割は大きい。

(4) 平成 20 年度山形県

① 後継者教育

「後継者に対する実力養成と将来設計に対するセミナーなどがあればよい。」というご要望がある。後継者に企業経営の経験が無いまたは少ない場合には、後継経営者として成功するように教育をする必要がある。後継者は積極的に将来に向けて事業の主体性を担うことから、経営者にふさわしい能力を身に付けなければならない。

そのためには、①責任ある地位につけて実力を付けさせる、②セミナーや研究会に参加させて必要な知識を習得させる、③事業に関連する他社に一定期間勤務させるなどが考えられる。加えて、自社社員との付き合い方、取引先との対応などについては、現経営者による教育が必要である。

② 中小企業診断士の役割

経営全般や後継者育成に関しては、どこに（誰に）相談すれば良いのかを分かっていない経営者がいる。後継経営者の教育及び経営体制やビジネス自体の承継について極めて有益なサポートをするのが中小企業診断士である。今までは、事業承継に際して中小企業診断士を有効に活用することがあまり行われていなかったが、中小企業診断士を有効に活用することも承継に際してのこれからの課題といえる。中小企業診断協会や個々の中小企業診断士は、もっと自分たちの存在をアピールしても良いのではないかと感じた。

(5) 平成 20 年度栃木県

① 後継者教育

後継者に求める条件として、「経営意欲がある」「経営能力が高い」「取引先から信頼されている」「従業員に信頼されている」を挙げている。

また、事業承継の一つの課題として「後継者育成」を挙げ、後継者に必要な能力として、中小企業大学校の「経営後継者研修」プログラムから、「テクニカルスキル」「コンセプチュアルスキル」「ヒューマンスキル」「遂行能力・実行力」の4つを示している。どれも簡単に身に付くものではなく、計画的に育成を図っていかなければならないとしている。

② 中小企業診断士の役割

後継者候補が経営を引き継ぎ、経営者として独り立ちできるよう、後継者の能力開発における「後継者の育成支援者」としての役割を中小企業診断士として果たすことが求められる。その過程におい

て中小企業診断士が関与し、後継者の育成計画とその進捗等で随時助言していくことが必要であると同時に、経営者としての心構えや考え方等の「内側」の部分の教育も担うことが必要である。

また、後継者が経営者として引き継いだ後も的確な経営を行っていく上で、前経営者の支援を受けながら、中小企業診断士が助言していくことが求められる。引き継いで間もない頃は組織としてもまだ固まっていない段階であり、社内に新経営者の右腕の存在があるとも限らない。そのような場面では中小企業診断士の助言が非常に大きな意義を持つものと考えられる。中小企業診断士は、後継者が一人前の経営者として企業の舵取りをきちんと行うことができるようになるために、後継者の育成支援者としての役割を果たさなければならない。

企業からの事業承継に関する相談案件は意外と少ないのが現実である。中小企業診断士をはじめとする経営コンサルタントへの相談は、わずか7%弱にすぎない。このことは中小企業診断士の専門知識等が役立たないとか、中小企業診断士に対する期待感がないのではないかと疑いたくなるが、実際は中小企業診断士の啓蒙やアピール、あるいは実績などが少ないからだと考えられる。特に事業承継の際の「困っていること」「心配していること」への質問に対する回答には、「経営が厳しい」「資金調達が難しい」「経営方針に悩む」などが上位にランクされており、このことは中小企業診断士が最も得意とする分野であり、ニーズはかなりあるはずである。

この報告書を手に取った企業の皆さんにも、中小企業診断士の活用を強く訴えていきたい。経営の根幹をなす「経営理念」、「経営方針」、「経営戦略」、「事業計画」、「経営革新」などは、中小企業診断士の最も得意とするところである。

(6) 平成20年度埼玉県

① 後継者教育

中小企業の経営者には、現場を取り仕切る多面的な能力や知識が求められる。この能力・知識を短期間で習得することは不可能である。後継者を選定した後は、十分な教育を行い来たるべき承継に備えておく必要がある。後継者をどのように教育したらよいかも、現経営者にとっては非常に重要な課題となっている。後継者教育は大きく、社内での教育と社外での教育に分けられる。外部機関（中小企業団体、金融機関、中小企業大学校等）によるセミナー等の活用も有効と考えられる。

後継者に求めるものは、「経営能力」「経営意欲」の2点が断然多い。事業承継上の悩みは、「後継者が未熟」が断然多く、「候補者の資質に不安」が後継者未定の理由となっている。後継者の能力向上が事業承継上の重要な問題で、事業承継上の関心事は後継者教育である。

② 中小企業診断士の役割

事業承継に関する相談相手として税理士が約半数を占めるが、診断士・経営コンサルタントも10%強と他の調査よりは高い結果が出ている。しかし、後継者教育に関心があるという経営者でも、その半数以上が税理士を相談相手に挙げている。後継者教育は事業承継の一環として総合的にとらえるべ

きことを中小企業診断士としては訴えていくべきである。

(7) 平成 20 年度山梨県

① 後継者教育

「創業者の親から見て子供はもの足りない」というケースも散見され、資質に対しては外部の人の客観的な評価も必要と思われる。同時に後継者の計画的な育成は各企業共通の重要な課題である。

経営承継のためのステップ実行により後継者の成長が期待されるが、これと並行して社外での様々な成長に向けての努力が必要であろう。社外で学ぶべきものとしては、経営や管理の基本的な考え方や進め方、経営者のあり方や心構えといったものがあげられる。さらに後継者同士の交流の場は、切磋琢磨し成長するためにも、承継過程で予想される様々な壁を乗り越えるためにも有効であろう。これらを目的とした後継者塾の開催が支援策の一つの柱として必要であろう。

後継者塾として考えられるテーマ（講師）は、経営・管理の基本（中小企業診断士）、財務・税務（税理士）、人事・労務の諸問題（社会保険労務士、中小企業診断士）、企業法務（弁護士）、中期事業計画作成（中小企業診断士）、経営者の心構え（モデルとなる経営者）、後継者の交流（後継者塾参加メンバー）等である。

経営承継に向かって後継者が学ばなければならないことは多岐にわたっている。従って、セミナーは、時間をかけ、後継者間の交流も深めながら、シリーズとしての開催が望まれる。

後継者は、現経営者から様々なことを引き継いでいくが、創業者の持つカリスマ性を引き継ぐことはできない。カリスマ性があれば、企業の仕組みや、やり方に若干の問題があったとしても、経営者の魅力やリーダーシップで会社を運営することもできる。後継者にはその分をカバーするだけの幅広い知識と情報が求められるし、新しい発想で企業内に新しい仕組みやビジネスモデルを構築し企業を引っ張っていくことが求められる。現経営者から学び、各種セミナーにも参加し、さらに自分一人の力だけでなく、外部の専門家のノウハウも積極的に活用する姿勢が必要ではないだろうか。

② 中小企業診断士の役割

経営承継という分野では特に中小企業診断士の活躍が求められてくるものと思われる。中小企業の命運を左右するとも言える事業承継への支援の責任は重大だが、企業と一体となって共に成長するような支援が必要ではないだろうか。

「後継者未定」のもう一つの大きな理由としての「後継者の資質不安」に対しても、人材開発支援の中でチェックやアドバイスを行うことが有効と思われる。テーマとタイミングに応じた分野別専門家派遣の強化が今後必要と考えられる。事業承継支援には様々な専門家のアドバイスが必要となろうが、経営戦略をアドバイスし、多くのテーマをコーディネートするという意味で、中小企業診断士への期待は高いものと考えられる。

抱えている経営問題等を解決しようとする意欲を持ち、経営力に磨きをかけたいとする企業の経営

支援およびゴーイングコンサーンとしての事業承継について、われわれ中小企業診断士はその職責を考え、中小企業の良き相談相手となって対応していきたい。

(8) 平成 20 年度愛知県

① 後継者教育

後継者の経営者としての能力向上を図る。経理をはじめとして、経営者として必要な知識の習得を社長、社長の配偶者のOJTで実施し、商工会議所・金融機関主催の経営塾・社外セミナー（後継者教育、若手経営者研修）へも参加する。経営管理、財務会計等の知識について理解を深める。「後継者のやる気が見えない」ことを不満に思っている社長には、中小機構で開催されるセミナーへの参加、中小企業大学校で開催されている研修への参加を中心に社外での育成を提言した。

② 中小企業診断士の役割

限られた側面でのみ事業承継支援に携わる他士業と比べて、中小企業診断士が得意としていることの一つは、経営者とともに「企業の将来像を描くことができる。」という点ではないだろうか。

中小企業診断士は、経営者に対して誰よりも先に問題提起を行うことで事業承継対策のきっかけを与え、継続企業への道筋を示せる戦略家としての存在感を発揮し続けたいものである。事業承継支援に関われるフィールドは、考えている以上に広いことから、事業承継支援に注力している、又はこれから注力しようとしている中小企業診断士は、世間に向けて自分の「してきたこと」、「やろうとしていること」をもっと伝えるべきではないかと感じている。

(9) 平成 20 年度滋賀県

① 後継者教育

後継者教育について重要なことは、単なる詰め込み型、特にある特定分野のみという狭い範囲の知識教育だけで終わることなしに、経営全般の実務を対象とした幅広い分野の知識教育を行うことである。たとえば製造業であれば、後継者に対し製造に関する技術的な分野の知識だけを教育するのでなしに、経営全般を見渡して、生産管理、マーケティング、組織人事などすべてを統括するスキルや知識を教育していくべきである。

外部機関によるセミナーとして、経営革新塾【全国の商工会議所・商工会】（若手後継者などを対象に、経営戦略、組織マネジメント等の知識・ノウハウを体得し、実現可能な戦略プランの策定についての実践的な知識を習得することを目的）、経営後継者研修【中小企業大学校】（中小企業の経営後継者候補または経営幹部候補を対象に、経営後継者に求められる様々な知識やスキルを習得できるカリキュラム）がある。また他には、最近であれば全国各地の事業承継センターをはじめ商工会連合会などの公的機関や、金融機関をはじめコンサルティング会社などの民間機関が実施するセミナーの数も多くなっており、これらに参加してみるのも良い方法である。更には時間的にも費用的にも後継

者育成に余裕があれば、国公立、私立大学のMBAコースへの派遣も、通常の大学学部教育とは異なった実践的な経営に関する知識が会得できる意味では大変有益である。

②中小企業診断士の役割

事業承継を円滑に進めていくための中小企業診断士による代表的な支援内容は中長期経営計画策定支援及び事業承継計画の策定支援である。事業承継計画に基づいた社内外での後継者教育計画支援や事業承継後の体制づくり支援、財務体質強化への助言も中小企業診断士には求められている。

事業承継時に関心が集中するテーマは経営権の譲渡問題や相続対策であることが多いが、経営全般に関わる中小企業診断士が窓口となり、コーディネートすることでより円滑な承継が可能となることが確認された。現在、事業承継を考えているより多くの経営者のよき相談相手となれることへの決意をする。

(10) 平成 20 年度徳島県

① 後継者教育

経営の承継で最も重要なことは、後継者教育であると考えられる。現経営者に後継者教育がいかに重要であるかを十分認識してもらうことが大切である。経営の承継における後継者として求められる専門知識としては、大きく経営者としての知識と日常の仕事をするうえで必要な業務知識に分けることができる。日本では経営者としての知識が不足している。

経営者に関しては、外部機関による経営者セミナーなどで講義を受ける場合もあるだろうが、決して十分ではない。経営に関する知識・能力に関しては、積極的に取り組まなければ身につくものではない。また知識段階では何の役にも立たない。実践に使い、駆使して能力を高めていく必要がある。したがって経営に関する知識・能力は、時間をかけて習得していくことになる。

経営に必要な知識とは、経営者としての意思決定に必要な知識ということである。具体的には、経営管理、経営環境、財務管理、販売管理・マーケティング、生産管理、労務管理である。習得には、現経営者からの伝承、出版物で学ぶ、外部セミナー等への参加、その他（自治体等が主催する経営者向け、異業部交流会や懇談会、業界の会合など）が有効と考える。

経営者として、リーダーシップ（統率力）がなければならない。これからは、真のリーダーシップを備えた経営者でなければならない。後継者にいきなりリーダーシップを期待しても無理である。そもそも、リーダーシップは先天的な能力だから、努力や訓練では身につかないと考える人だっているのである。しかし、リーダーシップは、努力や訓練で伸ばすことはできると考える。リーダーシップ形成に与える要因としては、生まれつきの素質、自分の置かれた環境、本人の意識と努力がある。素質はどうしようもない。しかし、置かれた環境のなかで、高い意識を持って努力をすれば、誰でもリーダーシップ能力を向上させることは可能なのである。

後継者は、組織のトップとしてリーダーシップを発揮して、企業を発展させる責任がある。後継者

は、なんとしてもリーダーシップ能力を向上させなければならない。リーダーシップを発揮するに必要な3つの能力は、専門能力、マネジメント能力、人間的能力である。後継者は、常に危機意識を持つ、変革のための強い信念を持つ、状況を正確に把握し、メンバーにわかりやすく説明ができる、リスクを冒し、失敗を恐れず成し遂げる力を持つ、変革を起こすのに必要な人数を動かす力を持つことで人間的能力を身につける。

② 中小企業診断士の役割

資産の承継については、承継すべき資産と整理すべき資産の判断を下す必要があり、将来、企業が進むべき方向性により左右されるべきものである。中小企業診断士として、経営者に対し、進むべき方向性の指導・助言を行う。

経営の承継は、後継者による体制の引き継ぎと、企業自体の後継者の受け入れによる引き継ぎに分けることができると考えられる。後継者が意欲を持って企業経営を引き継ぎ、企業が熱望して後継者を受け入れるような承継であることが望ましい。中小企業診断士として、企業の実態把握とリストラチャリングの指導・助言を行うとともに、後継者への経営者として必要な教育の指導・助言に関わっていくことが考えられる。後継者教育の関わり方としては、非常に深く、そして、長期にわたって関わっていく必要がある。

また、企業の現状把握を行い、そして、将来の企業像をイメージし、現経営者に対して、現在の企業実態を強く認識させ、将来あるべき姿にするための経営改善計画を含んだ事業承継計画の策定支援に関わっていくことが考えられる。

事業承継における中小企業診断士の役割としては、各専門家のコーディネートを行うとともに事業承継全般を計画し、事業承継を上手く実行していくための統括的な役割を担うべきであると考え。多くの中小企業経営者の事業承継に関する最大の関心事が事業の将来性にあるということは、自らの企業の企業価値評価、すなわち経営計画の策定が喫緊の課題になっていると考えられ、中小企業診断士の活躍の場としての可能性は、非常に大きい。

中小企業診断士として、ゴーイング・コンサーンの概念と所有と経営の分離という観点で考え、経営者に対して、指導・助言を行うべきである。所有に関しては、親族で従来どおりの保有比率を維持するのか、一部を外部の後継者に譲渡するのかを、経営者とともに検討し、指導・助言すべきであると考え。利害関係者との関係が良い形で引き継ぎ、維持できるような指導・助言を行うことが求められる。関わり方として、経営者が経営判断を行う材料となる指導・助言を行い、最終的には、経営者が判断すべきことであるが、その指導・助言により、経営者の経営判断の手助けをすべきであると考え。

(11) 平成20年度香川県

① 後継者教育

後継者を選定した後の承継時期までに、承継候補者を真の経営者として徹底的に鍛えておかねばならない。自社の置かれた状況により取るべき手段は異なるが、円滑な事業承継のためには意識的な後継者の育成が不可欠である。「内部での育成」「他社での勤務経験」「ヒューマンネットワーク(取引先・金融機関・人脈等)の形成」に努める。

経営というのはそれ自体が専門技能であるため、事業の規模が拡大し、「家業」的な展開から「組織」による展開へと経営の要素が大きくなっていく過程では、後継者には外部の経営の方法を学ばせるほうがよい。「外部セミナー等の活用」で経営者に必要とされる知識全般を修得でき、後継者を自社内に置きつつ、幅広い視野を育成させることができる。県経済同友会、盛和塾等で積極的に企業経営のノウハウを習得し、JC(青年会議所)での専務理事、理事長の経験もよい勉強の機会になる。また、経営知識の習得に関しては、中小企業診断士の資格取得を通じて、身につける方法もある。

② 中小企業診断士の役割

事業承継対策にはさまざまな方策があり、各種専門知識が必要とされる。また何よりも、「自分以外、相談相手がいない」という一番の問題に対する解決策として、社会的に経営者をサポートする仕組み、専門家を活用することが大切である。中小企業診断士をはじめ、弁護士、税理士などの専門家や、商工会議所、商工会、独立行政法人中小企業基盤整備機構などをうまく活用することが重要となる。

(12) 平成 21 年度岐阜県

① 後継者教育

事業承継にあたり困っていることは、「後継者の経営者としての力量」と「適切な相談先」であった。現経営者の最大の関心事である「後継者の経営者としての力量」に対して、良質な「後継者教育のセミナー」を期待している。後継者を決めている企業の課題は、その後継者を「経営者としての力量」ある経営者として育成するための後継者教育である。

後継者の育成は基本的に内部教育と外部教育の最適組み合わせで実効が期待できる。後継者を対象にした外部機関によるセミナーにより、経営者に必要とされる知識全般を習得でき、後継者を自社内に置きつつ、幅広い視野を育成することができる。

② 中小企業診断士の役割

事業承継のなかで、企業経営の面から見た事業承継の問題は中小企業診断士が適任であると思われる。中小企業診断士が事業承継問題を取り上げた場合その役割は次の4つである。

1) 経営コンサルタントの役割

中小企業の事業承継において財産の承継問題は大きな問題であるとともに、経営力の強化も重要な課題であり、企業価値の向上を図ることが求められている。中小企業診断士は経営コンサルタントとして企業経営の支援を行っている。中小企業診断士が行っている企業の現状把握や現状

分析、戦略の立案、問題解決などの能力が事業承継の場面でも必要とされている。経営の承継、財産の承継等の事業承継計画を立案する場面で計画の策定を支援するとともに、その計画を実行していくための進捗管理を行う場面での計画実行の支援者としての役割を果たしていかなければならない。

中小企業自身が事業承継計画の立案から実行までを行えることが望ましいのであるが、多くの中小企業ではなかなか難しいことであり、専門家の助言等が求められる。このため、中小企業診断士は、企業の目的・目標の実現や企業価値の向上等のために、経営コンサルタントとしての役割を果たさなければならない。

2) コーディネーターの役割

事業承継における各課題について、法務面、税務面等についてそれぞれの専門家に橋渡しができるコーディネーターとしての役割が中小企業診断士に求められている。

経営全般についての問題については中小企業診断士が経営コンサルタントとして支援を行うが、専門的な個別の問題については、その問題に適した専門家に実情を伝えていく必要がある。例えば、相続や会社法等の法務面に関しては弁護士、相続税等の税務面に関しては税理士や公認会計士に、不動産や抵当権、会社関連の登記事項等に関しては司法書士に、M&A等については支援機関に、問題点や対策等を整理して報告することが求められている。

3) アドバイザーの役割

事業承継の場面では現経営者と後継者候補やその他関係者との共通認識が重要である。しかし、それぞれの当事者間だけで共通認識を図るのは難しい。そのなかで、中小企業診断士がそれぞれの意見を収集して最終的に企業価値の向上につながる対策に集約できるよう、各関係者に助言する役割を担っている。

4) 後継者育成支援の役割

後継者候補が経営を引き継ぎ、経営者として独り立ちできるよう、後継者の能力向上のために後継者の育成支援者としての役割を果たすことが求められている。さらに、後継者が経営者として引き継いだ後も的確な経営を行っていく上で、前経営者の支援をうけながら、中小企業診断士が支援していくことが求められている。

(13) 平成 22 年度神奈川県

① 後継者教育

借入が多く現経営者の個人保証・担保提供がある場合、後継者育成のチャンスと考え、経営者と後継者が一緒に事業承継計画を含む経営改善計画を作成し、計画的に借入金の削減に取り組む。困難がともなう事業や部門を任せることで後継者にとっては力量向上の良い機会となる。不況は後継者の力量向上のチャンスである。後継者が苦勞することは後継者力量アップの糧である。

後継者教育において、本コンサルティングツールは、企業の成長、継続や今後どのように企業を運営していくか、を理解する道具となる。今後の経営のヒントとして、十分な利用価値がある。

② 中小企業診断士の役割

事業承継を経営者の意識と行動レベルで6段階に分類すると、「S1 事業承継認識前、S2 認識後方針決定まで、S5 経営者交代後新体制構築まで、S6 新体制構築後自立まで」の4段階は、中小企業診断士の貢献の余地が大きい。理由としては、事業承継そのものは中長期の経営計画がしっかりと立案した上でなければ承継方針が作りきれないこと、事業承継を誰にしていくなか人選を含めた経営資源の棚卸しが必要であること、事業承継対象者に承継後のビジョンを示す必要があること、などがあげられる。

事業承継の入口の部分は中小企業診断士が支援するにふさわしい領域である。また、承継完了後の後継経営にとっては、まだまだ外部からの経営手法や運営方法への支援を必要としている。そのため、中小企業診断士が事業承継の早い段階から承継後の後継者支援までの長期にわたる企業との関係を築けるようにする。廃業する予定の企業であっても、今一度、過去から現在をふり返り、企業としての強みの棚卸しを行うとよい。この結果、業態転換などの経営革新により、廃業から承継または売却に方針転換できる可能性も十分ある。中小企業診断士は、企業の強みの棚卸しなどについて、状況に応じた支援が可能である。

「経営の承継」には多くの分野に対しての承継の取り組みが必要で、早期の準備着手が必要となる。そのためにも早期準備着手コンサルティングの充実が求められ、その分野での中小企業診断士の役割が期待される。

第3章のまとめ

後継者教育

1. 後継者（候補）に対して「経営者としての力量は十分ではない」「候補者の資質に不安」「創業者の親から見て子供はもの足りない」「後継者が未熟」「後継者のやる気が見えない」と不満に思っている現経営者が多い。
2. 後継者の能力不足が後継者未定の理由となっていることもあり、後継者の能力向上が事業承継上の重要な問題で、事業承継上の最大の関心事は後継者教育である。
3. 後継者に求める条件として、「経営意欲がある」「経営能力が高い」が断然多く、次いで「取引先から信頼されている」「従業員に信頼されている」を挙げている。
4. 後継者候補に経営者としての資質が備わっているかどうか、事業承継の成否の鍵となる。もともと経営者としての資質が十分に備わっている後継者は少ない。そのため、後継者の育成にあたっては長期スパンで考える必要があり、計画的な育成は各企業共通の重要な課題である。資質に対しては外部の人の客観的な評価も必要である。
5. 事業承継にあたり困っていることは、「後継者の経営者としての力量」と「適切な相談先」であった。現経営者の最大の関心事である「後継者の経営者としての力量」に対して、後継者に対する実力養成と将来設計に対するセミナーなどがあればよい、と良質な「後継者教育のセミナー」を期待している。
6. 経営の承継における後継者として求められる専門知識としては、大きく経営者としての知識と日常の仕事をするうえで必要な業務知識に分けることができる。日本では経営者としての知識が不足している。
7. 後継者に必要なものとして、胆力、リーダーシップ、先見性、営業力、財務能力、その他経営能力を挙げている。中小企業大学校の研修では「テクニカルスキル」「コンセプチュアルスキル」「ヒューマンスキル」「遂行能力・実行力」の4つを示している。
8. 経営者として、リーダーシップ（統率力）がなければならない。これからは、真のリーダーシップを備えた経営者でなければならない。後継者にいきなりリーダーシップを期待しても無理である。そもそも、リーダーシップは先天的な能力だから、努力や訓練では身につかないと考える人だっているのである。しかし、リーダーシップは、努力や訓練で伸ばすことはできると考える。リーダーシップを発揮するのに必要な3つの能力は、専門能力、マネジメント能力、人間的能力である。
9. 後継者の育成は基本的に内部教育と外部教育の最適組み合わせで実効が期待できる。後継者を対象にした外部機関によるセミナーにより、経営者に必要とされる知識全般を習得でき、後継者を自社内に置きつつ、幅広い視野を育成することができる。

第3章のまとめ

後継者教育

10. 社外教育の場として、外部機関（中小企業団体、金融機関、中小企業大学校等）によるセミナー等の活用も有効である。自治体等が主催する経営者向け、異業部交流会や懇談会、業界の会合なども有効である。県経済同友会、J C(青年会議所)での専務理事、理事長の経験もよい勉強の機会になる。
11. 経営知識の習得に関しては、中小企業診断士の資格取得を通じて身につけてきた者もいる。更には時間的にも費用的にも後継者育成に余裕があれば、国公立、私立大学のMBAコースへの派遣も、通常の大学学部教育とは異なった実践的な経営に関する知識が会得できる意味では大変有益である。

中小企業診断士の役割

1. 中小企業診断士は、現在のところ事業承継に関して経営者のよき相談相手となっているとは言えない。事業そのものを継続するための相談相手としては、中小企業診断士がその窓口となるのが最良で、事業承継を考える経営者のよき相談相手となれるよう精進しなければならない。
2. 経営全般や後継者育成に関しては、どこに（誰に）相談すれば良いのかは分かっていない経営者がいる。後継経営者の教育及び経営体制やビジネス自体の承継について極めて有益なサポートをするのが中小企業診断士である。
3. 企業経営において「ヒト」に関する部分は、中小企業診断士の主たる活動分野である。中小企業診断士としては、後継者を補佐できる安定した企業基盤を構築するための助言も必要となる。
4. 中小企業診断士は事業承継ガイドラインでも後継者育成に関する助言、事業承継時期も踏まえた中長期の経営計画の策定支援等を行うと定義されている。
5. 事業承継計画に基づいた社内外での後継者教育計画支援や事業承継後の体制づくり支援、財務体質強化への助言も中小企業診断士には求められている。
6. 後継者候補が経営を引き継ぎ、経営者として独り立ちできるよう、後継者の能力開発における「後継者の育成支援者」としての役割を中小企業診断士として果たすことが求められる。その過程において中小企業診断士が関与し、後継者の育成計画とその進捗等で随時助言していくことが必要であると同時に、経営者としての心構えや考え方等の「内側」の部分の教育も担うことが必要である。
7. 新旧経営者間のギャップを埋めるためのコミュニケーションを成立させるためにも、経営の専門家として中小企業診断士が果たす役割は大きい。

第3章のまとめ

中小企業診断士の役割

8. 事業承継支援には様々な専門家のアドバイスが必要となろうが、経営戦略をアドバイスし、多くのテーマをコーディネートするという意味で、中小企業診断士への期待は高いものと考えられる。
9. 中小企業診断士が得意としている点の一つは、経営者とともに「企業の将来像を描くことができる。」という点である。
10. 中小企業診断士として、企業の実態把握とリストラクチャリングの指導・助言を行うとともに、後継者への経営者として必要な教育の指導・助言に関わっていくことが考えられる。
11. 多くの中小企業経営者の事業承継に関する最大の関心事が事業の将来性にあるということは、自らの企業の企業価値評価、すなわち経営計画の策定が喫緊の課題になっていると考えられ、中小企業診断士の活躍の場としての可能性は、非常に大きい。
12. 中小企業診断士として、利害関係者との関係が良い形で引き継ぎ、維持できるような指導・助言を行うことが考えられる。
13. 事業承継のなかで、企業経営の面から見た事業承継の問題は中小企業診断士が適任であると思われる。経営コンサルタント、コーディネーター、アドバイザー、後継者育成支援の4つ役割がある。

第4章 後継者養成と資質能力

「後継者は選抜するものであって養成はできない」、と断じる向きも多い。そこで、ここでは、「後継者は養成することが可能」との立場から、以下に後継者（経営者）養成に関する書籍を紹介する。その前に「後継者に求められる条件」について論じる。

1. 後継者に求められる条件

(1) 後継者に求められる「資質能力」

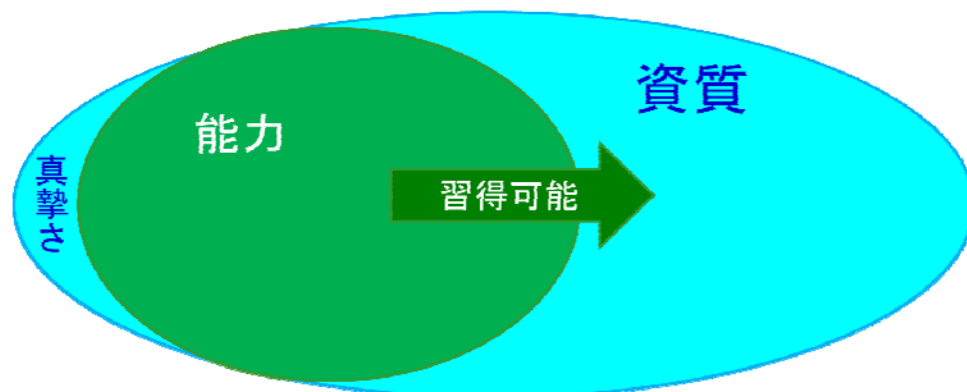
後継者に求められる条件として、断然多いものの一つが「経営能力が高い」である。

「自分には経営していく能力・資質がないから」「経営者としての力量は十分ではない」と、現経営者あるいはその子息子女は、後継者足り得ないという短絡的な考えに陥って後継者不足を招き、廃業に至っているケースが多いのではないかと推測される。

ここでいう「資質」「能力」「力量」とは何を指しているか。「資質」「能力」を合わせて一括りで「資質能力」と言う向きもある。辞書で確認すると、「資質」とは、生まれつきの才能や性質のことで、「素質」に近い。「能力」は、物事をなし遂げる力で、「力量」は、その程度をさす。「才能」は、物事をうまく成し遂げる優れた能力をいう。なお、「素養」は、普段から心がけて身につけた知識、教養や能力をいう。したがって、辞書的には、「資質」は生れながらで先天的であるが、「能力」は後天的であって、「才能」まで高められるということである。

「資質がないから」とは、先天的に経営者に向いていない、ということだと解釈されるが、では経営者に必要な「資質」とは何であろうか？ ドラッカーによれば、資質としては「真摯さ」だけが必須条件であるという。「真摯さ」とは、比較的馴染みの薄い言葉ではあるが「誠実・正直・高潔・裏切らないこと」をいう。すなわち、「真摯さ」以外に先天的なものは何一つ必要ではなく、これ以外の「資質」は後天的に習得可能であると言っている。つまり、「真摯さ」という資質さえあれば、誰でも経営者になれるということである。

図 4-1-1 資質と能力の関係



後継者に必要な能力調査研究プロジェクト作成

(2) 後継者に求められる「経営意欲」

後継者に求められる条件として、断然多いもののもう一つが「経営意欲がある」である。

「後継者のやる気が見えない」「創業者の親から見て子供はもの足りない」が該当するが、これもドラッカーによれば、「後継者の強みを生かし、成果に責任を持たせること」で仕事をする事を通じて意欲は高まる。

2. 経営者の条件（著者：P.F.ドラッカー）

成果をあげるには、カリスマ性は必要ない。成果をあげたのは8つのことを習慣化していたからである。「何をしたいか」ではなく「なされるべきことを考える」ことが成功の秘訣である。

8つの習慣とは、

- ①なされるべきことを考える
- ②組織のことを考える
- ③アクションプランをつくる
- ④意思決定を行う
- ⑤コミュニケーションを行う
- ⑥機会に焦点を合わせる
- ⑦会議の生産性をあげる
- ⑧「私は」ではなく「われわれは」を考える

①②で「知るべきことを知った」、③～⑦で「成果をあげた」、⑧で「組織内の全員に責任感をもたらし」た。

経営者の仕事は成果をあげることである。成果をあげるためのステップは、

- ①時間が何に使われているかを記録すること
- ②貢献に焦点を合わせること
- ③強みを生かすということは行動するということ
- ④最も重要なことに集中
- ⑤成果をあげるための意思決定

の5ステップであり、成果をあげる能力は習得できる。

成果をあげるために特別の才能や、適性や、訓練が必要なわけではない。物事をなすべき者が成果をあげるには、いくつか簡単なことを実行するだけでよい。しかもそれらを実行するために生まれつき必要なものはなにもない。成果をあげるには、手を広げすぎてはならない。1つのことに集中する必要がある。2つのことを行ってもよいが、3つ以上のことを同時にこなせる者はいないはずである。したがって、なされるべきことを考えたならば、そこに優先順位を付け、それを守らなければならない

い。

「組織にとってよいことは何かを考えること」は、特に同族企業において重要である。同族企業が繁栄するには、同族のうち明らかに同族外の者よりも仕事ぶりの勝る者のみを昇進させなければならない。

経営者とは行動する者であり、物事をなす者である。経営者にとっては、いかなる知識といえども行動に転嫁しないかぎり無用の存在である。「今後 1 年半あるいは 2 年間、自分は何によって貢献すべきか」「いかなる成果をもたらすべきか」「それはいつまでにか」。

問題ではなく機会に焦点を合わせる。問題の処理では、いかにそれが重大なものであろうとも、成果がもたらされるものではない。成果は機会から生まれる。成果をあげるには、性格、強み、弱み、価値観、信条はいかようにあってもよい。なされるべきことをなすだけでよい。確かに生まれつき成果をあげる人たちもいる。しかしわれわれは、生まれつきの才能に頼るわけにはいかない。成果をあげることは習慣である。したがって、他の習慣と同じように身につけることのできるものである。そして身につけなければならないものである。

知力や想像力や知識は、あくまでも基礎的な資質である。それらの資質を結果に結びつけるには、成果をあげるための能力が必要である。知力や想像力や知識は、限界を設定するだけである。

貢献に焦点を合わせることが、仕事の内容、水準、影響力において、あるいは上司、同僚、部下との関係において、さらには会議や報告の利用において成果をあげる鍵である。自らの仕事や他との関係において、貢献に焦点を合わせることによってよい人間関係がもてる。そうしてよい人間関係が生産的となる。

貢献に焦点を合わせることによって、コミュニケーション、チームワーク、自己開発、人材育成という成果をあげるうえで必要な 4 つの基本的な能力を身につけることができる。優れた人事は人の強みを生かす。弱みからは何も生まれない。鉄鋼王アンドリュー・カーネギーが自ら墓碑銘に刻ませた「おのれよりも優れた者に働いてもらう方法を知る男、ここに眠る」との言葉ほど大きな自慢はない。

一つのことに集中せよ。成果をあげる人は最も重要なことから始め、しかも一つのことしかない。貢献を行うための時間よりも、行わなければならない貢献のほうが多いからである。アイデアが不足している組織はない。創造力が問題なのではない。せっかくのよいアイデアを実現すべく仕事をしている組織が少ないことが問題である。みなが昨日の仕事に忙しい。

意見をもつことを奨励しなければならない。そして意見を表明した後、事実による検証を求めなければならない。同時に、探すべきもの、調べるべきもの、検証すべきものが何であるかを徹底的に考え明らかにする習慣を身につけなければならない。そして意見を表明する者に対しては、それによっていかなる事実が予想されるか、いかなる事実を探すべきかを明らかにする責任を負うよう求めなければならない。

3. BCG 流 経営者はこう育てる（著者：菅野寛）

「今の日本企業は経営資源（ヒト・モノ・カネ）で海外企業に劣っている訳ではない。不足しているのは経営者である。これからは本当に機能する経営者が求められる時代になる」という問題意識で書かれた書籍である。したがって、「いかにして優秀な経営者になれるか」あるいは「どのようにして優秀な経営者を育てるか」をテーマにしている。

「日本企業は潜在成長力が十分あるのに、なぜ、それが生かせないのか」に対して議論を重ねていくと、経営者の能力の問題に行きつく。優秀な経営者になるためには備えなければならぬいくつかの条件があることを見出した。さらに、その条件は、強い意志をもって訓練すれば、たいていの場合、満たされるのではないかと考えるに至った。

経営者の計画的育成についての重要性はだんだんと強く認識されるようになってきているが、答えはなかなか見いだせない。その結果、「優秀な経営者は千差万別で、あるべきワンパターンの経営者像など存在しない」とか、「経営者に必要な資質は属人的、先天的なもので、だれでもが経営者になれるわけではない。つまり、経営者は選抜するものであって、育成できるものではない」などと考えて、計画的育成については半ば放棄している企業もある。

この課題のポイントは基本的に次の2つ。

- ・経営者に必要なスキルの全体像が体系的に理解されていないこと、
- ・必要なスキルの習得の効果的な方法論も見出されていないこと

スキルという表現を使っている理由は、経営者に必要なものは、先天的な「資質」ではなく、「後天的に訓練によって取得できる能力や技能」であると考えているからである。

『オーナー経営者の二代目、三代目の方々のなかには、ほかに後継ぎがないので、必ずしも先天的に経営者に向いていなくても経営者にさせられてしまう人がいます。ところが、先天的に向いていなくても、事業をさらに大きくし、立派な経営者に成長する方も多い。どんな方が経営者として脱皮できるのか。

一つは、自分が本当に経営者の器だろうか、と真剣に悩む謙虚さを持つ人。もう一つは、たとえ自

分がその器でなくても、従業員を路頭に迷わせてはいけない、歯を食いしばっても会社の業績を上げないといけない、という責任感を持つ人です。この謙虚さと責任感があれば、先天的に経営者としての資質がなくても、何が自分に欠けているのかを必死に考えるようになります。何が欠けているかがわかれば、それを死ぬ気で習得するようになります。結果として、その人は優秀な経営者になるんです』

稲盛和夫 京セラ名誉会長

『だれもが経営者になれます。だれに強制されなくても、自らの「内なる欲求」によって永遠に日々、自己革新を続ける人であれば』

高原慶一郎 ユニ・チャーム会長

『あまりにも心の弱い人は向いていないけど、みんなが考えるほど経営者に向いている人の幅は狭くない。100メートルを9秒9で走るためには超人的な才能がないといけないが、凡人がやって自分の長所を生かし、短所を克服していくことでやっていけるのが経営です。だから普通の人間だけでチームをつくっても立派な経営はできる』

柳井正 ファーストリテイリング会長

《経営者が実行すべき基本行動》

- ①自社の置かれている市場環境を正しく認識する
- ②目標を決める
- ③目標と現状のギャップを正確に認識する
- ④ギャップを埋めて、目標を達成するための戦略・実行プランを立案する
- ⑤組織（社員）に対して、目標、戦略・実行プラン、なぜそれをやり遂げなければいけないのかを正しく伝え、目標達成に向けてモチベートする（動機づける）
- ⑥組織として、戦略・実行プランを実行する
- ⑦プランの進捗状況・結果をモニターする
- ⑧結果を解析し、必要に応じて軌道修正する

経営者として必要なスキルセットは、上記の基本を実行するためである。科学（左脳）系スキルが「マネジメント知識」と「ロジカル・シンキング」とアート（右脳）系スキルが「リーダーシップ」。

※「マネジメント知識」とは、戦略、マーケティング、経済学、会計、財務、オペレーション、人事・組織

※「ロジカル・シンキング」とは、ロジカル・シンキング、クリティカル・シンキング、論理力

『経営者にとって一番必要な条件は論理的に考える力を持っていることである。なぜならば、経営は論理の積み重ねだからである』 小倉昌男 ヤマト運輸元会長（「小倉昌男 経営学」日経 BP 社）

「リーダーシップ」とは、強烈な意志、勇気、インサイト、しつこさ、ソフトな統率力で、実践的・

戦略的・計画的にリーダーシップを身につける方法を提示したい。

【強烈な意志】「何が何でも結果を出す」という強烈な意志

【勇気】「トレードオフを理解したうえで、どちらかを捨てる勇気」「不完全な情報下でも必要なタイミングで決断する勇気」「やめる勇気、変える勇気」「必要ならば情を捨てて人を切る勇気」

『会社を“変革する”ということは、(創業者でなくトップを引き継いだ) 経営者にとって最大のエンディングだ。』
出井伸之 ソニー元会長

【インサイト】「洞察力」「発想」「ひらめき」

ロジカル・シンキングでは気がつかない本質や視点、切り口を思いつく力である。

【しつこさ】「考えるしつこさ」「実行するしつこさ」

『私たちだけが実現できたのは、“実行力”の差でしょう。毎日の経営を通じて、失敗に対する具体的な解答を出せたか出せなかったのか、この違いだと思います。』

柳井正 ファーストリテイリング会長

【ソフトな統率力】「夢」「共有」「チャーム」

経営者は自分一人では結果は出せない。組織を動かして結果を出すのが経営者。

4. 100年経営 世紀を超えるマネジメント (著者：若松孝彦)

「社長交代で組織風土が悪くなってしまった」「創業者が引退してから会社がおかしくなった」「開発型社長が亡くなってから業績が悪化した」など、60%は事業承継が経営課題の本質であったように思う。

『会社は事業に成功して 50 点、承継ができて 100 点』

田辺昇一 タナベ経営創業者

事業承継は本当に難しい。将来を左右する重要事項でありながら、5 年から 10 年に 1 度しか発揮しない経営技術だからである。同族企業であれば 20 年に 1 度である。だから、大切だと認識していながら、その準備やノウハウが不足している会社が多い。

中小企業白書 2006 年版によれば、「経営状況が厳しいから」(28%)と同程度で、中小企業の廃業の 4 分の 1 に当たる 24%が「後継者がいないこと」を理由に挙げている。

「会社の業績が厳しい → 経営の舵取りが難しい → 現社長が経営せざるを得ない → 社長の高齢化が進む → 会社の将来性や魅力が乏しくなる → 後継(候補)人材がさらに少なくなる → 経営意欲の喪失 → 廃業(売却)」

後継者不足には、「なり手不足」「少子化」「悲観論」と、3つの真因がある。

「後継者不足の時代が到来した」という現実を直視すれば、事業承継や後継経営者育成などの経営技術が、いかに大切かが理解できる。しかしながら、事業承継を経営技術として理解している会社は少ない。「そのときになって考えればよい」となり、先送りしてしまう。結果、失敗の確率が高くなる。

業績マネジメントには、「価値基準」が必要である。価値基準には、定量（数値目標）と定性（本質価値）とがある。数値目標は手段であって、目的にはなり得ない。定性的な「本質価値」を理解しておくことが先決となる。

後継経営者のリーダーシップは、この目的、目標、手段の関係性を理解して本質価値を発信することである。本質価値を理解させずに、数値のみを強要しても現場は動かない。「手段の数値目標ではなく、目的としての本質価値を組織で共有すること」が大切なのだ。業績とは意志であり哲学でもある。後継経営者には「イノベーション」が不可欠。

後継経営者は自己のスタイルを確立できる環境づくりも必要である。後継経営者は、「現場」を歩かなければならない。現場から出てきた戦略や経営判断は正しい確率が高い。現状を認識せずに理論や理屈で振り回した刀は、一見すると切れ味は鋭いが、一方で間違いも多い。そのような刀を後継経営者が振り回せば命取りになる。

現場を歩く。市場の変化を知る。社員の顔を見る。得意先の声を聞く。仕入れ先のアドバイスに耳を傾ける。バランスのとれた行動の中で価値判断力を養い、それを駆使して決断する。そこから生まれた答えは、切れ味は鈍くても正解である場合が多い。したがって、現場の本音から新しい現実を探し、掘り当てるのが後継経営者の仕事なのである。会社の戦略はそこからスタートする。

経営者はゼネラリストでなければならない。経営や戦略全般に精通して意思決定のできる人材である。戦略を策定し、組織デザインと運営ができる人が経営者なのである。この能力は、短期的な幹部研修や専門研修会では絶対に身につかない、体得の難しいスキルなのである。ここに社長や後継経営者候補を育成する本質と難しさがある。後継経営者は第二創業者であると同時に、「次代の組織をデザインできる人、社長や後継者候補をつくる人」でもある。

《次代経営者として具備すべき条件は、次の3つの総合力の発揮》

- ・先見力と決断力
- ・統率力（本物と本質を見抜く能力）
- ・実行力（意志力と行動力）

第4章のまとめ

1. 後継者に求められる条件として、断然多いものの一つが「経営能力が高い」である。「自分には経営していく能力・資質がないから」「経営者としての力量は十分ではない」と、現経営者あるいはその子息子女は、後継者足り得ないという短絡的な考えに陥って後継者不足を招いている。
2. ドラッカーによれば、経営者に必要な「資質」としては「真摯さ」だけが必須条件である。「真摯さ」とは、比較的馴染の薄い言葉ではあるが「誠実・正直・高潔・裏切らないこと」をいう。すなわち、「真摯さ」以外に先天的なものは何一つ必要ではなく、これ以外の「資質」は後天的に習得可能である。
3. 後継者に求められる条件として、断然多いもののもう一つが「経営意欲がある」である。「後継者のやる気が見えない」「創業者の親から見て子供はもの足りない」が該当するが、これもドラッカーによれば、「後継者の強みを生かし、成果に責任を持たせること」で仕事をする事を通じて意欲は高まる。
4. 経営者の条件（著者：P.F.ドラッカー）
 - ・成果をあげるには、カリスマ性は必要ない。成果をあげたのは8つのことを習慣化していたからだである。「何をしたいか」ではなく「なされるべきことを考える」ことが成功の秘訣である。
 - ・貢献に焦点を合わせることによって、コミュニケーション、チームワーク、自己開発、人材育成という成果をあげるうえで必要な4つの基本的な能力を身につけることができる。優れた人事は人の強みを生かす。弱みからは何も生まれない。
5. BCG 流 経営者はこう育てる（著者：菅野寛）
 - ・経営者の計画的育成についての重要性はだんだんと強く認識されるようになっている。経営者に必要なものは、先天的な「資質」ではなく、「後天的に訓練によって取得できる能力や技能」である。
 - ・経営者として必要なスキルセットは、上記の基本を実行するためである。科学（左脳）系スキルが「マネジメント知識」と「ロジカル・シンキング」とアート（右脳）系スキルが「リーダーシップ」（強烈な意志、勇気、インサイト、しつこさ、ソフトな統率力）。
6. 100年経営 世紀を超えるマネジメント（著者：若松孝彦）
 - ・「社長交代で組織風土が悪くなってしまった」「創業者が引退してから会社がおかしくなった」「開発型社長が亡くなってから業績が悪化した」など、60%は事業承継が経営課題の本質であったように思う。
 - ・次代経営者として具備すべき条件は、「先見力と決断力」「統率力（本物と本質を見抜く能力）」「実行力（意志力と行動力）」の3つの総合力の発揮である。

第5章 能力養成機関の実態調査

『事業承継ガイドライン～中小企業の円滑な事業承継のための手引き～』（平成18年6月：事業承継協議会）では、後継者教育として「社外教育・セミナー」の、『中小企業事業承継ハンドブック（29問29答）』（平成22年度税制改正対応版：中小企業庁）では、外部での教育の例として「セミナー等の活用」の記述がある。しかし、社外教育の場の例として示されているのは、商工会議所等の「経営革新塾」および中小企業大学の「経営後継者研修」にとどまっている。

平成20年度山形県支部における調査研究事業報告書では、後継者に対する実力養成と将来設計に対するセミナーなどがあるとよい、と良質な「後継者教育のセミナー」を要望している。また、最新の報告書である平成22年度神奈川県支部における調査研究事業報告書では、「後継者を育成するにはどうすればよいのか」と経営者の戸惑いが垣間見える記述がある。

そこで、中小企業の後継者に限らず、後継者候補、経営幹部に求められる様々な知識やスキル・能力を習得できるカリキュラム提供している「能力養成機関」の実態を調査した。

なお、調査の過程で、本調査研究にとって大変参考となる報告書『「地域におけるリーダー人材育成の実態と今後のあり方に関する調査研究」共同研究報告書』（2010年度：東北大学大学院経済学研究科地域イノベーション研究センター・財団法人東北活性化研究センター）を探索できたので、抜粋・要約し資料Ⅰとして添付する。

1. 能力養成機関の実態調査結果

どのような「能力養成機関」があって、どのような「内容・方法」で能力を養成しているのか、を書籍、雑誌、新聞、Web 検索などによりリストアップした。

調査項目は、「養成機関名」「受講対象者」「募集人員」「講座の狙い」「講座内容・カリキュラム」「講義スタイル」「期間」「受講料」などである。

養成機関として、35 機関リストアップし、受講対象者が「後継者」「経営者」「経営幹部」「管理職」の順となるように並べた。その結果を一覧表にて表 5-1-1 (1) (2) に示す。「能力養成機関の実態調査における個別詳細」については資料Ⅱとして添付する。

また、これらのうち 6 つの養成機関については、有料・無料セミナーへの参加および訪問インタビューすることによってその実態を調査した。

表 5-1-1 (1) 能力養成機関のコースの比較一覧表 (1)

後継者向け
(A)

養成機関名	機関組織属性	受講対象者	募集人員	講座の狙い	講座内容	受講スタイル	期間	受講料	考察
A-1	金融機関	取引先若手後継者		地域のビジネスリーダー養成	会員意見により内容決定	講演会、視察	会員制4年間	年会費5万円	金融機関の集客の一環としての位置づけである
A-2	NPO法人	地域(九州)の次世代リーダー	36名	地域振興の為に中核人材育成と異業種交流	地域発展に資する様々なテーマを中心に課題設定と変革を討議	講義、討議	11ヶ月(230時間)	230万円	地元財界が支援する九州地区限定の人材育成、交流プログラムと思われる
A-3	地方自治体	市内中小企業の若手後継者	10名	社長としての覚悟と地域人脈の形成	市内革新企業経営者の体験談、地域発展モデルの検討	講義、討議	11ヶ月(約40時間)	10万円	行政が直接実施する中小企業の人材育成の場だが地域限定である
A-4	経営コンサル法人	事業承継者、経営幹部	10名	事業承継者として必要な姿勢、実践的経営スキルの習得	経営理念・ビジョン、顧客主義、論理思考、コミュニケーション、財務会計	講義、合宿、視察ツアー	10ヶ月(3～7日/月)	192万円	精神面から実践までを網羅した後継者塾、期間・金額とも負担は大
A-5	大学校	中小企業後継者・経営幹部候補	20名	中小企業の卓越した経営者の育成を目指す	経営者に求められるマインド、スキル、知識全般	講義、ケーススタディ、自社分析	10ヶ月(週5日)	113万円	教育内容は充実し、費用も割安であるが、長期間の専修は負担である
A-6	産業振興財団	県内の中小企業若手後継者	20名	地域振興の為に中核人材育成と異業種交流	自己プレゼン、ビジネスゲーム、リーダーシップ、コーチング、財務会計	講義、演習、視察	10ヶ月(20日間)	25万円	公的支援を得た人材育成と人脈形成の場であるが地域限定である
A-7	個人経営コンサル法人	後継社長	25名	経営者に不可欠な能力と見識を学ぶ	帝王学、財務マネジメント、コミュニケーション能力、経営計画立案	講義、討議、演習	8ヶ月(1泊2日×8回)	65万円	後継社長に的を絞った内容、膝詰めで肌理細かな教育が期待できるが高額である
A-8	大学	トップリーダー候補	25名	世界で通用する将来のトップリーダーに高いレベルでの全人格的能力の育成を目指す	世界のリーダーとの面談、最先端の教養智慧とマネジメント知識	講義、チーム演習	6ヶ月(週2回)	600万円	スーパーエリート育成を目的にしており、大企業、官公庁からの選抜人材が対象
A-9	セミナー専門法人	若手後継者	36名	成功事例を題材に後継者に必要なスキルを学ぶ	リーダーの条件、マネジメント能力、後継計画作成、財務戦略	講義、演習	5ヶ月(6回)	15万円	内容は実践的で受講料は比較的手頃である。HPでは内容の詳細は不明
A-10	金融機関	地域の中小企業若手後継者	15名	中小企業の真の発展に貢献できる知恵とソリューションの習得	リーダーシップ、自社分析と経営戦略作成、知財管理、ブランドマーケティング	講義、交流会	4ヶ月(半日9回)	5万円	顧客確保の一環だが大学との共催はユニーク、地域限定で取引が前提
A-11(1)	経営コンサル法人	後継者・幹部候補	10名	後継者としての人間力と専門スキルを磨く	人生哲学、ビジネス基礎、リーダーシップ、話法、財務基礎	講義、個人演習	21日間	84万円	テーマ別、業種別に多種のセミナーを開催、その基本コース。コースに合わせて選択可能だが、受講料は高め
A-11(2)	経営コンサル法人	後継者・幹部候補	10名	後継者としての人間力と専門スキルを磨く	基礎コースに加え、資金繰り、利益管理、自社分析	講義、個人演習	21日間	89万円	上記事例の上級コース
A-11(3)	経営コンサル法人	後継者・幹部候補	10名	後継者としての人間力を磨く	基礎コースのうち、主に人間力向上に関する部分	講義、個人演習	12日間	42万円	上記事例基本コースの一部分を抽出
A-11(4)	経営コンサル法人	後継者・幹部候補	10名	後継者としての専門スキルを磨く	基礎コースのうち、主に専門スキル向上に関する部分	講義、個人演習	9日間	47万円	上記事例基本コースの一部分を抽出
A-12	人事系コンサル法人	将来の経営者・経営幹部	不明	自社の人事課題を議論し、人事面からマネジメントの方向性を探る	事業戦略と人材ポテンシャル、幹部候補選抜育成、組織力強化、評価	講義、グループワーク	4.5日	21万円	人事の側面から経営戦略を考える枠組みである。専ら人事部門幹部が対象と思われる
A-13	セミナー専門法人	特定せず	不明	目標達成のためのスキルアップを具体的な技術として学ぶ	コピーンシーモデル、問題解決、自己改革、プレゼン技術	講義、演習、CD学習	12日間(4ステップ合計)	80万円	スキル向上の技術教授を前面に出し、自己実現のニーズに応える、受講料は高め

経営者向け
(B)

養成機関名	機関組織属性	受講対象者	募集人員	講座の狙い	講座内容	受講スタイル	期間	受講料	考察
B-1	セミナー専門法人	経営者・経営幹部	無制限	著名コンサルタントの講義を中心に自己を啓発する	著名経営者による時事講話、成功企業事例研究	教材配付、Web講義	12ヶ月(毎月1回)	53万円	大手企業経営者の教養講座としての意義
B-2	経営コンサル法人	経営者・経営幹部・後継者	15名	時代・環境・業種に係わらず普遍的な経営原理を学ぶ	組織、リーダーシップ、人事管理、財務会計、マーケティング	講義、演習	12ヶ月(毎月1泊2日)	105万円	経営者がオフサイトで、自社の現状をベンチマークに照らして評価できる。内容はMBAに類似し網羅的
B-3	出版社	経営者	12名	ドラッカーを学ぶ	ドラッカーの5つの質問、マネジメント	講義、eラーニング	12ヶ月(毎月1回)	189万円	ドラッカー理論を自社経営に活用することを主眼としている、受講料は高め
B-4	経営コンサル法人	若手経営者	不明	自己のテーマを明確化し勝ち続ける体質を作る	改革の基本精神10か条、繁栄の心得10か条	講義、討議、プレゼン	4ヶ月(全8回3時間)	25万円	経営に禅の精神を生かす構成がユニーク
B-5	個人経営コンサル法人	経営者・経営幹部	4名	部下を持つ者たる心得と自信を涵養	自ら問題の明確化と改善施策を探索、塾長はそれを支援する	コーチングを中心とした寺子屋方式	3ヶ月(各月宿泊1日、通学)	50万円	少人数を膝詰めで指南、気付きを重視、意識改革を目指す

後継者に必要な能力調査研究プロジェクト作成

表 5-1-1 (2) 能力養成機関のコースの比較一覧表 (2)

B-6	某商工会議所	経営者・経営幹部	20名	経営改善計画と経営革新計画の試作	金融機関の格付け、自社分析、課題抽出、経営改善計画策定	講義、演習	2ヶ月(半日6回)	5千円	中小企業支援の一環、経営力向上の入門編といえる、入会誘引の機会
B-7	セミナー専門法人	経営者・経営幹部	不明	思考力を高め、場の問題発見、分析、解決力を養う	10Km夜間行進、孤独訓練	個人演習	11日間合宿	33万円	詳細は不明ながら、精神修養とストレス訓練を重視したセミナーと思われる
B-8	経営コンサル法人	経営者	個別3名まで参加	社長の思いを聞き取り納得するまで一緒に考え経営計画を練り上げる	経営理念・目標、売上経費管理、投資計画、経営計画作成	演習	1日	5万円	小規模企業に的を絞る、経営計画作成を個別指導するセミナーと思われる
B-9(1)	経営コンサル法人	経営者、経営幹部	企業単位	経営計画立案の考え方から策定、社員への伝達方法を習得する	ビジョンの意味、ビジョンから戦略立案へ、リーダーシップの発揮	講義、演習、討議	1日	20万円	受講企業向けのカスタマイズセミナーであり、期間・料金は変動する
B-9(2)	経営コンサル法人	経営者、経営幹部	企業単位	経営ビジョンの考え方を再認識し、自社のビジョンを見直す	ビジョンの意味、ビジョンから戦略立案へ、自社のビジョン発表	講義、演習、討議	半日～1日	20万円	受講企業向けのカスタマイズセミナーであり、期間・料金は変動する
B-10(1)	士業法人のネットワーク組織	経営者、経営候補者	4名	社長の「思い」を凝縮した経営計画を作る	経営理念、経営計画の必要性を認識し中期経営計画を作る	講義、演習	1日	5万円	社労士、税理士、経営コンサル他のネットワーク組織による短期実務講習
B-10(2)	士業法人のネットワーク組織	経営者、後継者、経営幹部	20名	経営トップとして必要な財務基礎知識の習得	財務諸表の仕組み、財務分析、損益分岐点の活用	講義、演習	3日	5万円	メイン講師以外にアシスタント講師がサポートするものであり受講料は良心的
B-11(1)	経営コンサル法人	経営者、経営幹部、マネージャー	—	部下指導や人事政策のヒントを『論語』から学ぶ	部下の本質を見抜き正しい行動を促す、率先垂範と適正な評価	講義	半日	1万円	講義のみであることから「言いつばなし」「聞きっぱなし」となる懸念あり
B-11(2)	経営コンサル法人	経営者、経営幹部、マネージャー、担当者	—	個人の意識改革のしなやかな組織風土の改革、企業文化の刷新を図る	人生と仕事について考え、具体的な実践方法を習得する	講義	1日	3万円	講義のみであることから「言いつばなし」「聞きっぱなし」となる懸念あり
B-12	自主勉強会の組織化	経営者	—	稲盛和夫氏の経営哲学を学ぶ	稲盛氏を迎えた勉強会、会員交流会	講義	会員制	6万～12万円	稲盛氏に心酔する経営者の集いで、同氏に接する機会があることは貴重

経営幹部向け(G)

養成機関名	機関組織属性	受講対象者	募集人員	講座の狙い	講座内容	受講スタイル	期間	受講料	考察
C-1	経営コンサル法人	経営幹部(候補)、後継者(候補)	10名	上級管理者に求められる資質、能力、知識、スキルの習得	コンセプトアルスキル、ヒューマンズスキル、テクニカルスキル	講義	1年間(2回/月)	220万円	部門長、部長・課長を対象としており、定期的に派遣者に研修状況を報告
C-2	雑誌書籍の出版	経営幹部	12名	ドラッカーのマネジメント理論を学び自社使命を実現するエグゼクティブとなる	我々の使命、顧客、顧客の価値、我々の成果、イノベーション	集合研修、eラーニング	6ヶ月	57万円	ドラッカー理論に基づくマネジメントチームによる経営を体得する狙い
C-3	NPO法人	大企業・中堅企業の経営幹部候補	30名	企業人・社会人としての意識を涵養し一段高い経営思考を習得する	協奏学習、鳥瞰学習、内省学習	講義、グループ学習	360時間	—	実践的スキルよりも精神論重視のカリキュラム。受講料は不明
C-4	民間の人材開発・能力育成支援機関	企業組織各層	—	企業のニーズに対応した教育システム設計から人材開発・教育を提供	《主要研修コース》ヒューマンズスキル、マネジメント	講義、演習	2日程度	—	経営に必要な各種能力を養うための個別メニューがそろっている
C-5(1)	社団法人	新任取締役	36名	大局的視点と心構えを学び最高意思決定者としての決断軸を磨く	取締役の役割と責任、企業価値創造と戦略的発想、人間的魅力	講義、ディスカッション	3日	58万円	中小・零細企業を対象としたものとは考えにくい
C-5(2)	社団法人	現役役員、執行役員	36名	質の高い意思決定を行う要諦を学び考察を深める	トップマネジメントとしてのイニシアチブ、リーダーシップ	講義、演習、ディスカッション	2日	20万円	中小・零細企業を対象としたものとは考えにくい
C-6	経営コンサル法人	経営幹部、事業執行責任者	12名	コンサルのファシリテーションによる参加者の討議を通じて組織全体最適を目指す	経営的視点、ビジョン構築、問題設定、組織設計、実行計画策定	講義、ディスカッション	1泊2日	—	中堅企業を対象とした管理職グループ研修

管理職向け(D)

養成機関名	機関組織属性	受講対象者	募集人員	講座の狙い	講座内容	受講スタイル	期間	受講料	考察
D-1	総合人材開発会社	営業マン、マネージャー、若手社員	—	ロールプレイングにより実戦に役立つ営業マンを養成	好感を勝ち取る第一印象、雑談力・質問力を磨く、商談プレゼン力	ロールプレイング方式	企業との継続契約	入会金10万円、月会費4～9万円	定額制で社員なら誰でも受講し放題というユニークなシステム
D-2	人材開発、人材教育、人材派遣会社	チームの中心メンバー、管理職前の中堅社員	—	通信教育により各人の必要なスキルを短期間に習得する	3つの力、5つのスキル	通信添削	2ヶ月/講座	1万円強/講座	不足する能力を強化する選択的学習。通信教育のメリット、デメリットあり
D-3	経営コンサル法人	ベンチャー・中堅企業の管理職	15名	input、throughput、outputのサイクルを実践し身に付ける	チームビルディング、リーダーシップ、傾聴力、自分以外の目	講義、ワークショップ	3日	8万円	中間管理職を対象とした短期集中型ビジネススクール
D-4	民間の経営コンサル、人材教育支援機関	若手ミドルマネジメント層	10名～20名	戦略を作りだすフレームワークを理解し使いこなす能力を習得	事業戦略の7つのステップ、フレームワークから戦略を捉え直す	講義、演習、グループワーク	2日	14万円	事業戦略策定の基礎セミナーであり、受講料はやや高め

後継者に必要な能力調査研究プロジェクト作成

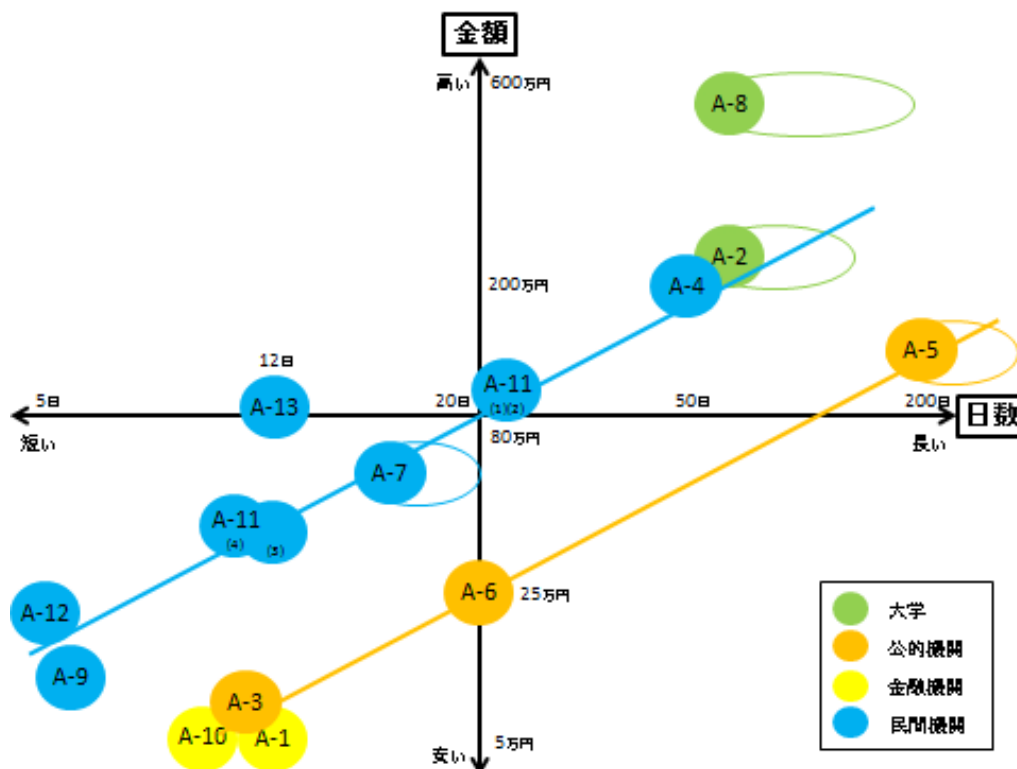
2. 能力養成機関の実態分析結果

調査結果の概要は以下のとおりである。

- ① 後継者育成の講座は、意外と少ない。
- ② 養成機関は、大学、金融機関、公的機関、民間機関等である。
- ③ 講座の内容が、ホームページや資料だけではよく分からない。
- ④ 講座形態は、講義に加え、討議・演習・合宿・講演会・視察ツアー・交流会と多様である。
- ⑤ 受講料は、600 万円から 5 千円までと金額のバラツキが大きい。
- ⑥ 受講期間は、11 か月から 4 か月までのバラツキがある。
- ⑦ 受講日数は、200 日から 5 日とさらにバラツキが大きい。
- ⑧ 高額な講座は、講義日数が少なくても宿題等で実質の日数は多い。
- ⑨ 講師として、中小企業診断士が関与している養成機関（一部の公的機関を除く）は少ない。

講座を金額（縦軸）と期間（横軸）でポジショニングすると図 5-2-1 のとおりである。平均的な講座においては、講座料の相場は、おおよそ民間機関は 4 万円/日・人、公的機関は 1 万円/日・人、金融機関は 5 千円/日・人であるといえる。公的機関・金融機関は民間機関より割安であるが、これは公的機関・金融機関が助成金その他の支援を活用して運営されているからであろう。

図 5-2-1 各講座の金額と期間の関係



後継者に必要な能力調査研究プロジェクト作成

3. 調査結果の個別評価

(1) 養成機関の属性

養成機関の属性は多岐に亘るが、主要なものとしては、地域行政機関、公的教育機関、中小企業支援機関、金融機関、コンサルティング企業、個人経営コンサルタント、セミナー専門企業、NPO 法人等が挙げられ、それぞれが多様な内容でサービスを提供している。

都市部においては、経営コンサルティングサービスを提供する企業が多く講座を設けているが、地方においては、行政機関や地元金融機関が中心であり、むしろ大手の専門企業体が少ないことは特徴的である。市場の規模に起因する集客の困難性が背景にあるものと推察される。

(2) 受講対象者

後継者向けをキーワードに養成機関・講座を抽出したが、多くの養成機関・講座において、同時に経営者や経営幹部を対象範囲としており、後継者に的を絞りこんだものは思いのほか少ない。これは後継者育成が目的であっても、すべてが特別のカリキュラムを設けているのではなく、ある程度一般的な経営力向上の為の学習内容を提供しているケースが多いことが理由である。言い換えるなら実態としては提供されるサービスの多くは汎用的である。

なお、募集人数は3～4名の少人数から40名程度を対象とするものまで多様である。

(3) 講座の狙い

調査対象媒体の表記等では、ほぼ一様に卓越した経営者に必要な見識と能力を習得することが謳われている。但し内容は千差万別であり、外形上はその詳細や重視する事項の判別が困難である。また多くの講座が受講生間の人脈形成を副次的な効用として挙げている。

(4) 講座の内容

講座の内容は多種多様であるが、内容の充実度（ボリューム）は、概ね受講料及び受講期間に正比例している。一般に受講料が上がるにつれ、経営管理スキルから経営者としての人格や人間関係を重視した内容に移行する傾向が見て取れる。一部には、主宰者の信念を反映した精神論や宗教観、あるいは体力強化を交えた内容も見られ、それらは比較的高額な講座が多く、有効性について事前に評価することは難しい。

(5) 受講スタイル

受講スタイルは、講義と演習、グループ討議が中心となっている。著名講師を迎える講座では、通信システムを介した極めてパブリックな受講スタイルも見られた。また通信添削に特化した講座もある。

(6) 受講期間

抽出した養成機関・講座では、10か月～1年間をかけ、連続若しくは間隔を置きながら長期間に亘り受講するものから、半日・一日コースの体験型まで多様である。拘束時間として最長は、週5日全日で10か月間連続であり、最短は3時間であった。分散が甚だしいので平均値や中央値は把握困難で

あるが、最も抽出数の多いコンサルティング企業が運営し、全般的な内容を網羅する講座では、半年程度をかけ月に2～3日開催若しくは連続であれば2週間程度というのが標準的なモデルである。

(7) 受講料

受講期間と同様、抽出事例の受講料は多様である。最低額は5千円、最高額は600万円となっている。抽出した事例の内容・期間を考慮しない単純な分散状況は、5万円以下が8件、5万円から50万円が15件、50万円から100万円が9件、100万円から200万円が4件、200万円を超えるものが3件、不明3件となっている。

大きく括ると5万円以下では、地域金融機関か中小企業支援機関・ネットワークが主催する組織化を目的とするもの、公的支援の性格を有するもの、またはセミナー専門企業が実施する集客目的の講座である。20万円前後の価格帯では、コンサルティング企業が開催する数日の経営スキル講座、または1日の企業研修パッケージが見られる。前項（受講期間）で触れた標準モデルでは、概ね80～100万円の受講料となっている。

第6章 アンケート調査による「後継者に必要とされる能力」の確認

「経営者としての力量は十分ではない」と後継者の能力不足が後継者未定の理由となっていることが分かった。また、「自分には経営していく能力・資質がないから」と思い込んで躊躇・辞退している後継者候補がいることも分かった。

「後継者の能力向上」が事業承継上の重要な問題で、現経営者の最大の関心事である「後継者の経営者としての力量」に対して、後継者に対する実力養成と将来設計に対するセミナーなどがあればよい、と良質な「後継者教育のセミナー」を期待しているとの報告がある。つまり、事業承継上の最大の関心事は後継者教育である。

1. アンケート調査の目的

後継者に求める条件として「経営意欲がある」「経営能力が高い」が断然多い、との報告があるが、まずは、「後継者に必要とされる能力は何か？」から始め、能力要件を明確にすることを目的とした。

- 中小企業白書・各種調査研究報告書等では、

「販売企画実行力」「市場動向の先見性等」「経営理念・実践力・行動力」「従業員統率力」「判断力」「実行力」「戦略策定能力」「リスク対応能力」「リーダーシップ」「自社の事業に関する専門知識」「営業力」「将来に対する洞察力」

- 支部における調査研究報告書では、

「胆力」「リーダーシップ」「先見性」「営業力」「財務能力その他経営能力」「専門能力」「マネジメント能力」「人間的能力」「テクニカルスキル」「コンセプチュアルスキル」「ヒューマンスキル」「遂行能力・実行力」

などが挙げられている。

2. アンケート調査の内容

私たちプロジェクトは、上記および書籍・雑誌・新聞・Web 検索の結果を参考にしつつ、100 を超える、考え得る限りの「〇〇力」をリストアップした。

これらを12の「後継者に必要とされる能力」と約80の「特に必要とされるサブ能力」に分類し、アンケート調査の一項目とした（アンケート用紙上は「必要とされる」を「必要と考える」とした）。

「後継者に必要とされる能力」は、「リーダーシップ力」「経営計画立案力」「論理力」「リスクマネジメント力」「コミュニケーション力」「チーム・ビルディング力」「計数管理力」「プレゼンテーション力」「人材育成力」「業務変革力」「プロジェクト・マネジメント力」「営業力」の12項目とし、重要度別に区分（最重要〔◎〕重要〔○〕必要〔△〕）する方式を採用した。また「特に必要とされるサブ能力」は、レ点を付けるチェック方式を採用した。

さらに、経営者に対しては、

- ・後継者を外部研修に参加させたことがありますか？（ある場合はどのような研修でしたか？ ない場合はなぜ参加させていないのですか？）
 - ・普段どのようなことに気遣い・配慮して、会社運営に当たっていますか？
 - ・後継者にはどのようなことを望みますか？
- 支援機関に対しては、
- ・後継者または経営者に対する教育研修を実施しておりますか？（実施している場合はどのような内容ですか？ 実施していない場合はなぜですか？）
 - ・後継者にはどのようなことを望みますか？

という項目を、自由意見欄とは別に加えた。

作成した『依頼状』『「後継者に必要な能力」に関する調査票』は、巻末の資料Ⅲとして添付する。

3. アンケート調査の対象および方法

アンケート調査の対象は

- ・現経営者
- ・支援機関（公的機関、金融機関、税理士事務所等）

と2つに分けた。これは、現経営者の考え方と、支援機関の考え方との間に差異があるかどうかを確認するためである。

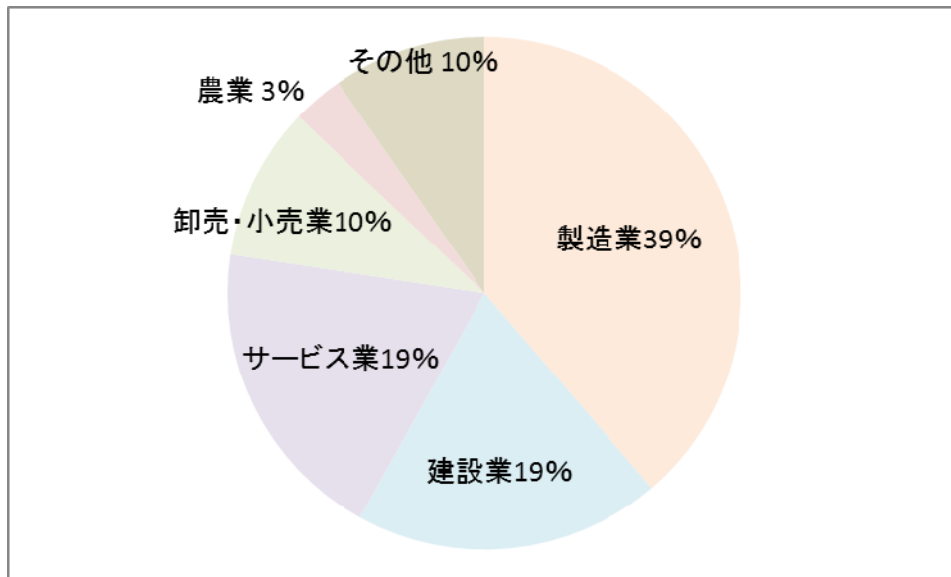
アンケート調査の方法は、直接目の前で記入していただく方法と後日回収する方法の2つを採用した。

(1) 現経営者の企業の属性等

① 業種

アンケートにご協力いただいた現経営者の方々（31社）の業種は、農業、建設業、製造業、卸売業、小売業、金融・保険業、サービス業と多岐にわたっている。製造業が39%を占め、建設業、サービス業がそれぞれ19%、卸売・小売業が10%となっている（図6-3-1）。

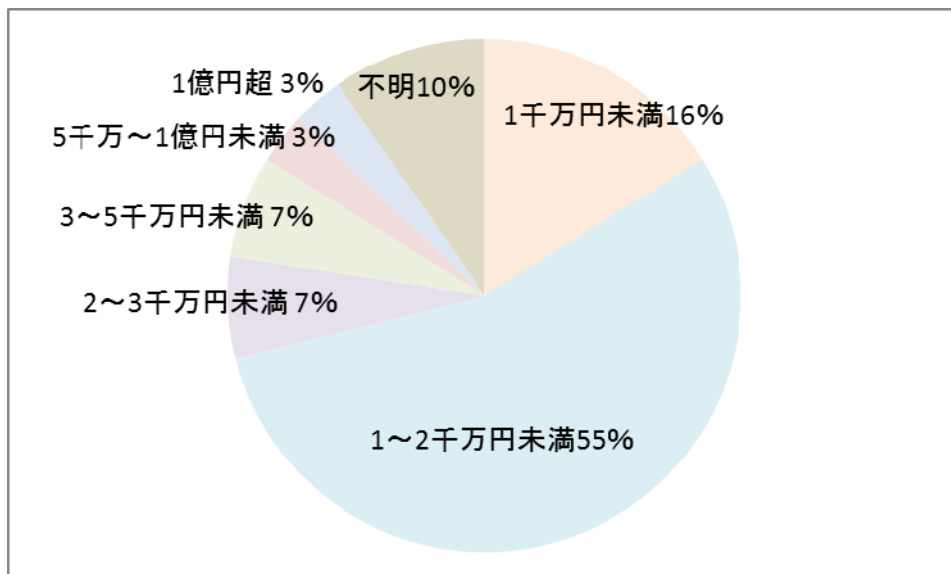
図 6-3-1 業種



② 資本金

資本金については、2 千万円未満が 55%を占め、次に 1 千万円未満が 16%である。1 億円超の企業も 3%を占めている（図 6-3-2）。

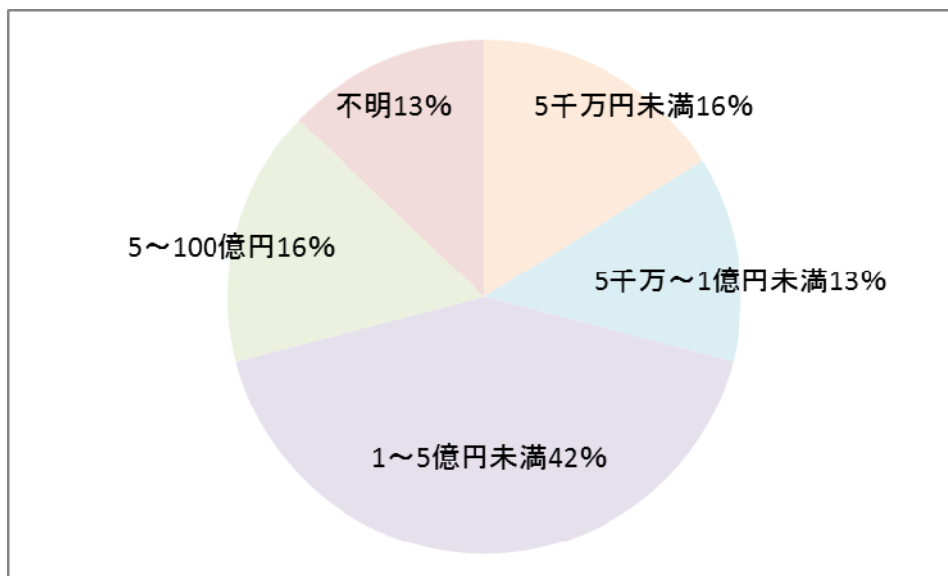
図 6-3-2 資本金



③ 売上高

売上高については、1～5 億円未満が 42%を占めている。5 億円超の企業も 16%ある（図 6-3-3）。

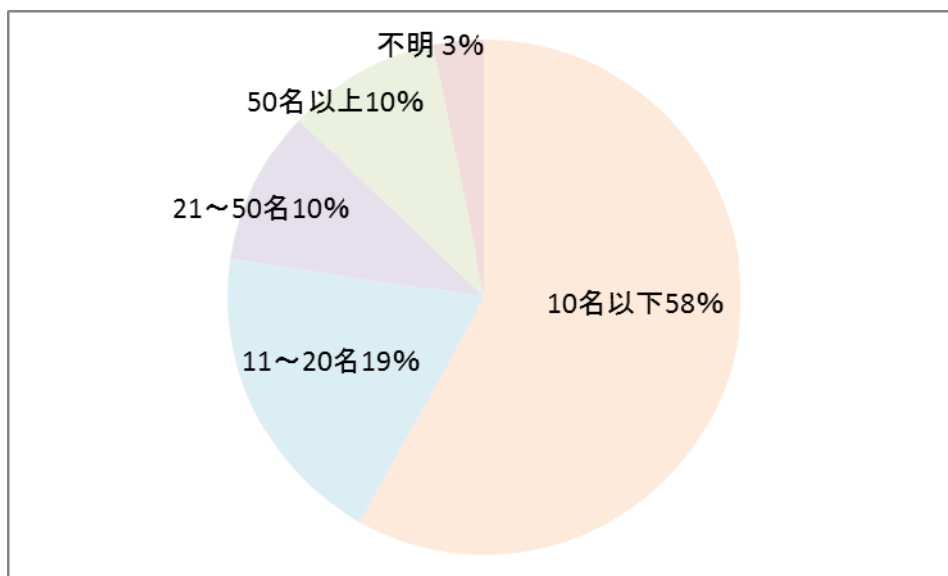
図 6-3-3 売上高



④ 従業員数

従業員数は、10 名以下の企業が 58%と 6 割近くを占めている。50 名以上の企業も 10%ある（図 6-3-4）。

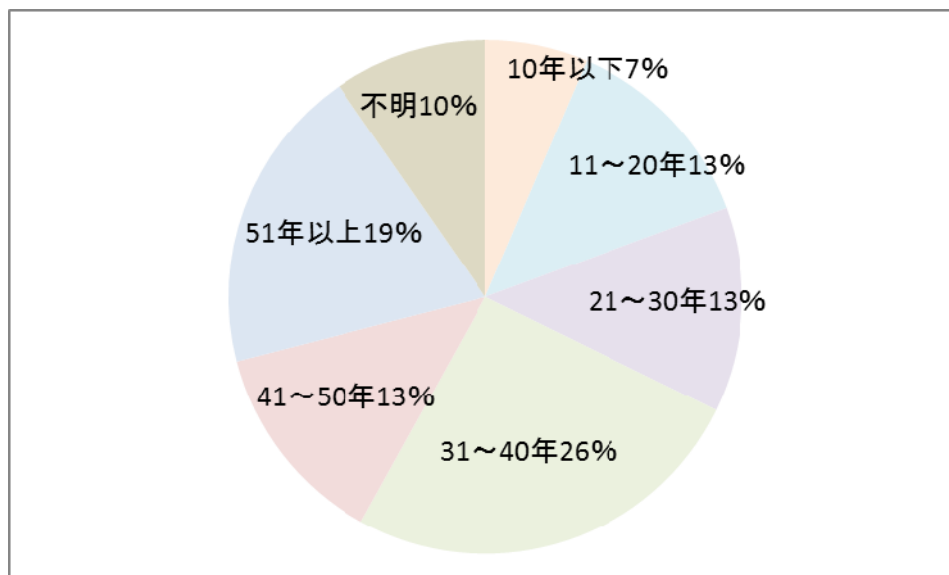
図 6-3-4 従業員数



⑤ 経歴年数

経歴年数については、31～40 年が 26%を占めている。51 年以上の企業が 19%あるが、うち 100 年以上の企業が 2 社ある。10 年台、20 年台、40 年台の企業がそれぞれ 13%と均一に分布している（図 6-3-5）。

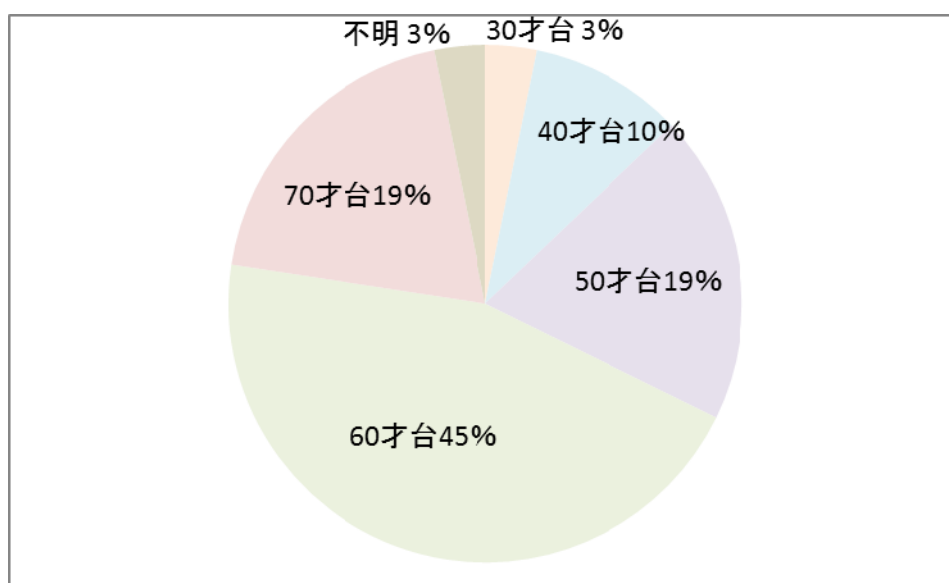
図 6-3-5 経歴年数



⑥ 経営者の年齢

経営者の年齢は、60 才台が 45%と最も多く、50 才台と 70 才台が 19%を占めている（図 6-3-5）。

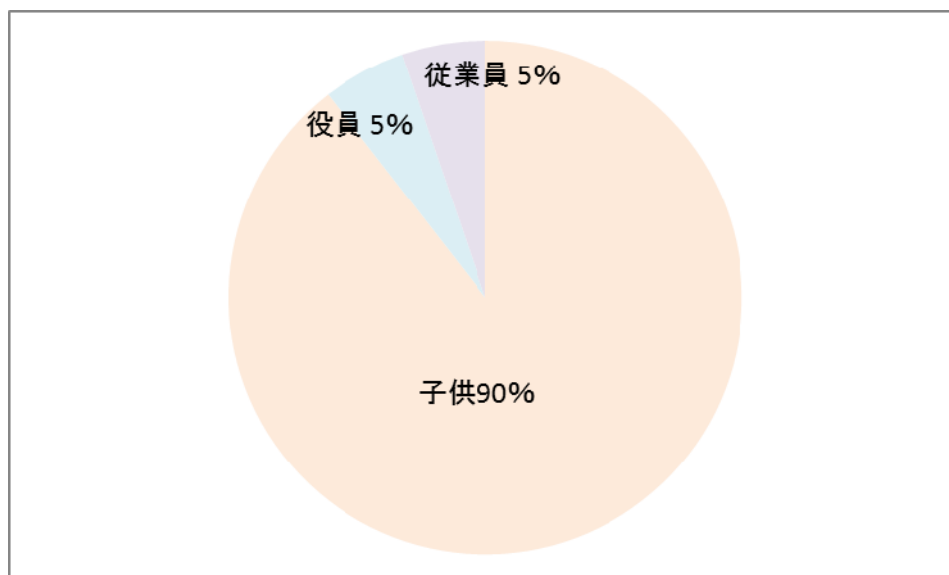
図 6-3-5 経営者の年齢



⑦ 後継候補者の属性（後継者が有（19 社）の場合）

後継者が有（19 社）の場合の後継候補者の属性は、ほとんどの企業が現経営者の子供で 90%を占めている。役員、従業員であるとする企業もそれぞれ 1 社ずつあった（図 6-3-7）。

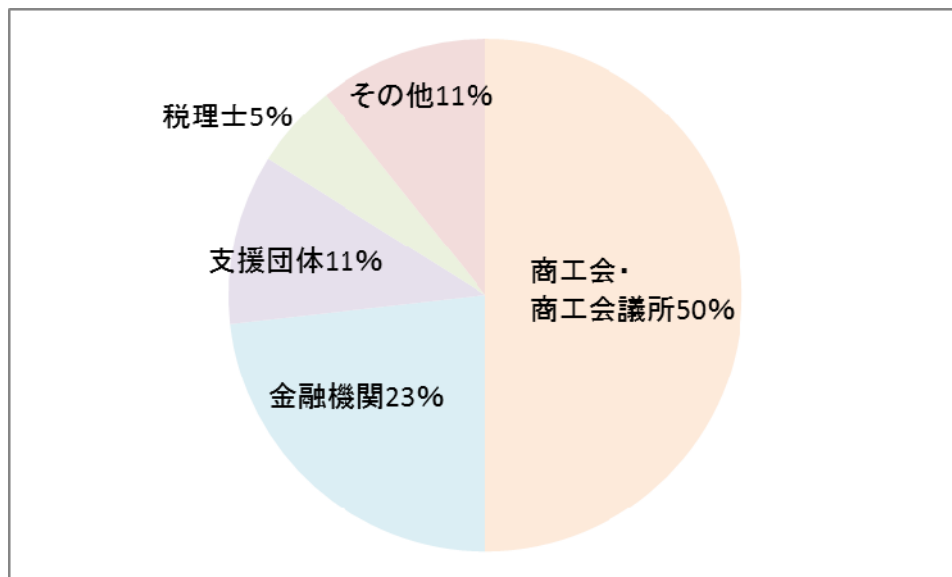
図 6-3-7 後継候補者の属性（後継者が有の場合）



(2) 支援機関の範囲

アンケートにご協力いただいた支援機関の方々（56 人）についても、商工会・商工会議所（平塚、茅ヶ崎、藤沢、鎌倉、秦野、小田原箱根、千葉、伊勢原）、金融機関（平塚信金、さがみ信金、三浦藤沢信金、川崎信金、中栄信金、朝日信金、静岡中央銀行）、中小企業大学校、神奈川県中小企業団体中央会、相模原市産業振興財団、さがみはら産業創造センター、平塚法人会、税理士事務所、弁理士事務所、事業承継支援者、事業再生支援者など多岐にわたっている。なお、支援機関のアンケートは各機関に所属している経営相談員等の個人的な意見であり、支援機関としての代表意見ではないということをお断りしておく（図 6-3-8）。

図 6-3-8 支援機関の範囲



4. アンケート調査の分析結果

調査結果の要点は次のとおりである。

(1) 最重要と考える「後継者に必要とされる能力」

支援機関と現経営者の合計では、リーダーシップ力、コミュニケーション力、経営計画立案力の順であった（図 6-4-1）。

しかし、支援機関と現経営者別では、支援機関が合計と同じであったのに対して、現経営者は、リーダーシップ力、営業力、経営計画立案力の順であった（図 6-4-2）。

(2) 特に必要と考えるサブ能力（支援機関および現経営者）

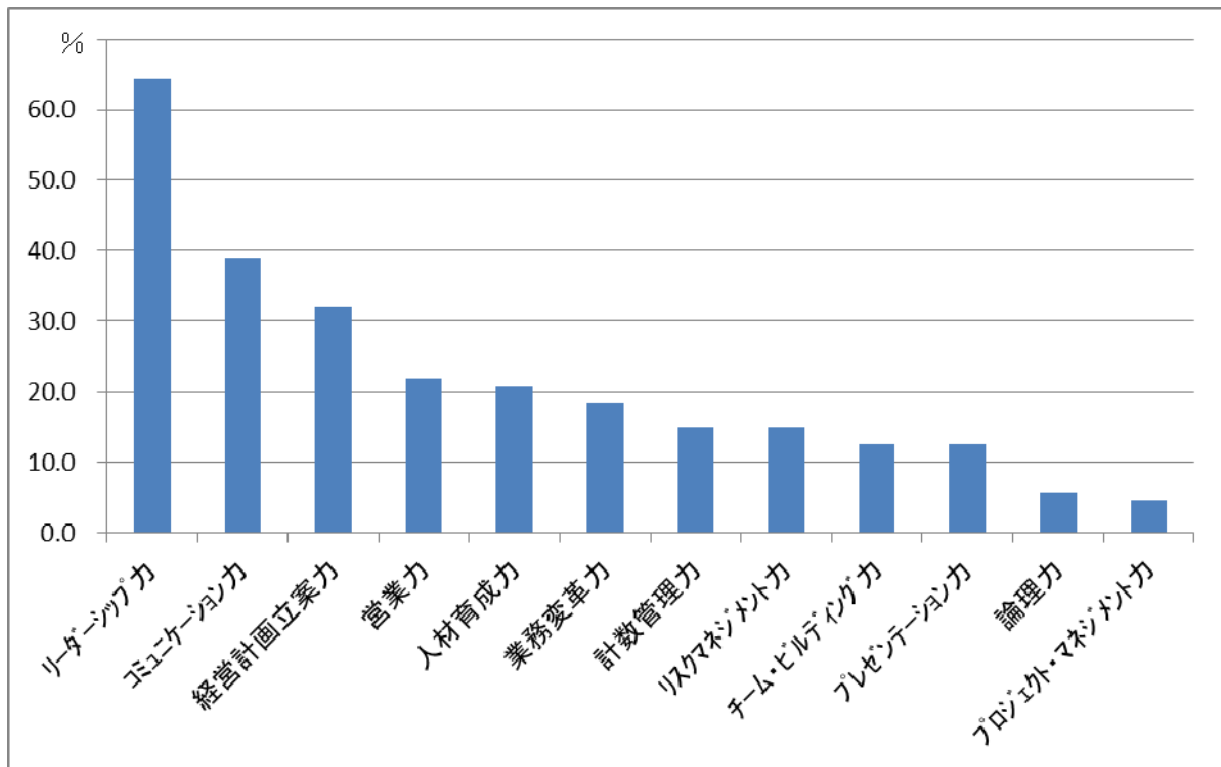
支援機関と現経営者の合計では、「リーダーシップ力」の実行力・行動力、意思決定力・判断力、「論理力」の問題・課題解決力、問題発見力、「コミュニケーション力」の傾聴力、対話力の順である。

さらに「計数管理力」の経営分析力、「営業力」の交渉力・折衝力、「プレゼンテーション力」の伝える力、「人材育成力」の見抜く力と続いている（図 6-4-3）。

(1) 最重要と考える「後継者に必要とされる能力」

支援機関と現経営者の合計では、「リーダーシップ力」「コミュニケーション力」「経営計画立案力」の順であった（図 6-4-1）。

図 6-4-1 最重要と考える「後継者に必要とされる能力」(支援機関および現経営者)

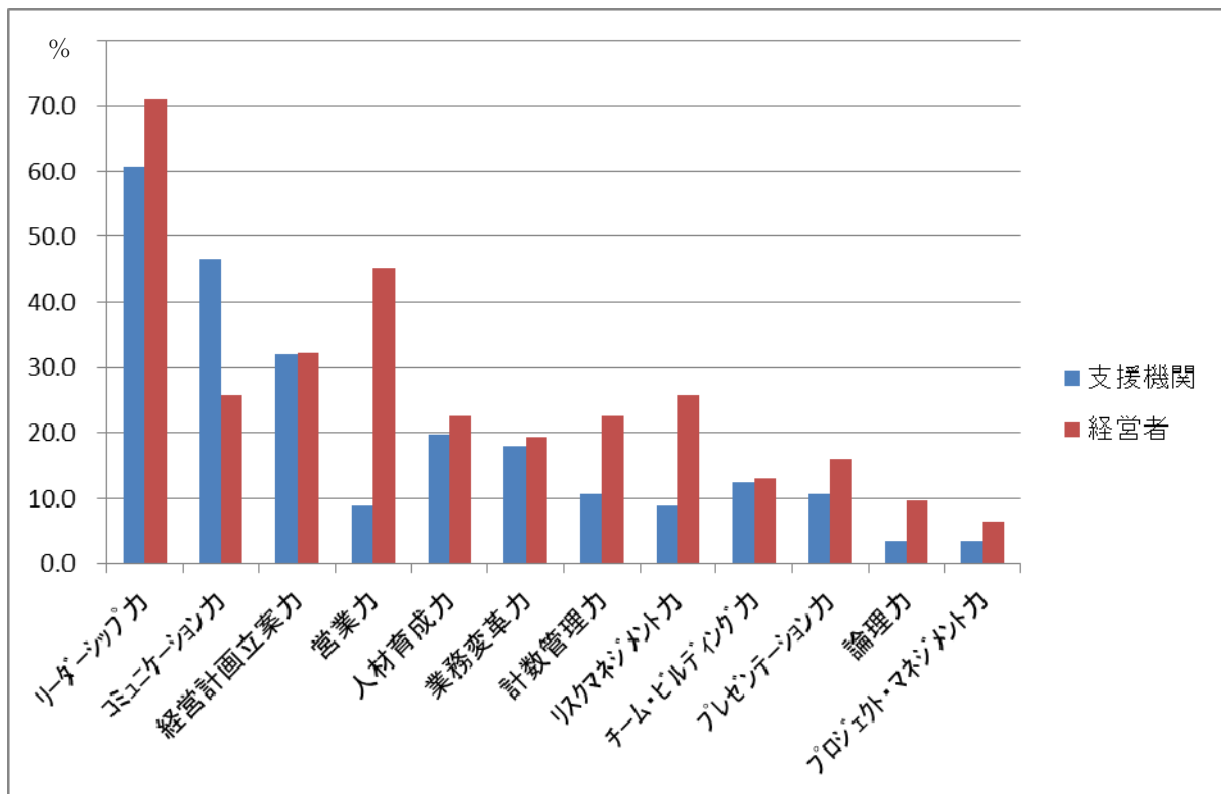


後継者に必要な能力調査研究プロジェクト作成

しかし、支援機関と現経営者別では、支援機関が合計と同じであったのに対して、現経営者は、「リーダーシップ力」「営業力」「経営計画立案力」の順であった(図 6-4-2)。

現経営者の2位が「営業力」であることは特筆される。売上減少に悩む経営者が多く、「営業力」を強化して販路開拓・売上拡大を何とか図ってほしいと考えている、また後継者に期待していると思われる。

図 6-4-2 最重要と考える「後継者に必要とされる能力」（支援機関と現経営者別）



後継者に必要な能力調査研究プロジェクト作成

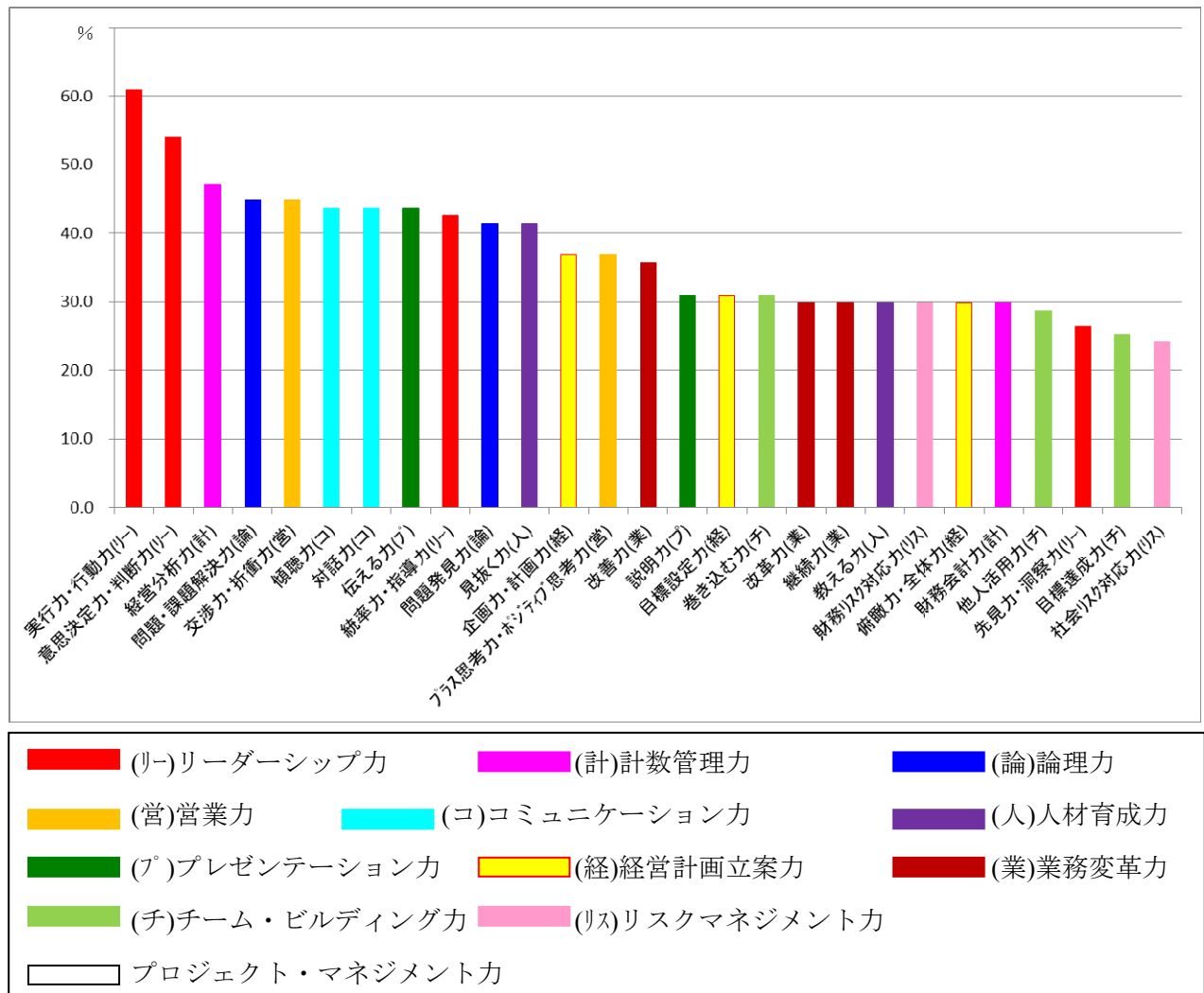
(2) 特に必要と考えるサブ能力

支援機関と現経営者の合計では、「リーダーシップ力」の実行力・行動力、意思決定力・判断力、「計数管理力」の経営分析力、「論理力」の問題・課題解決力、問題発見力の順である。

さらに「営業力」の交渉力・折衝力、「コミュニケーション力」の傾聴力、対話力、「プレゼンテーション力」の伝える力、「リーダーシップ力」の統率力・指導力と続いている（図 6-4-3）。

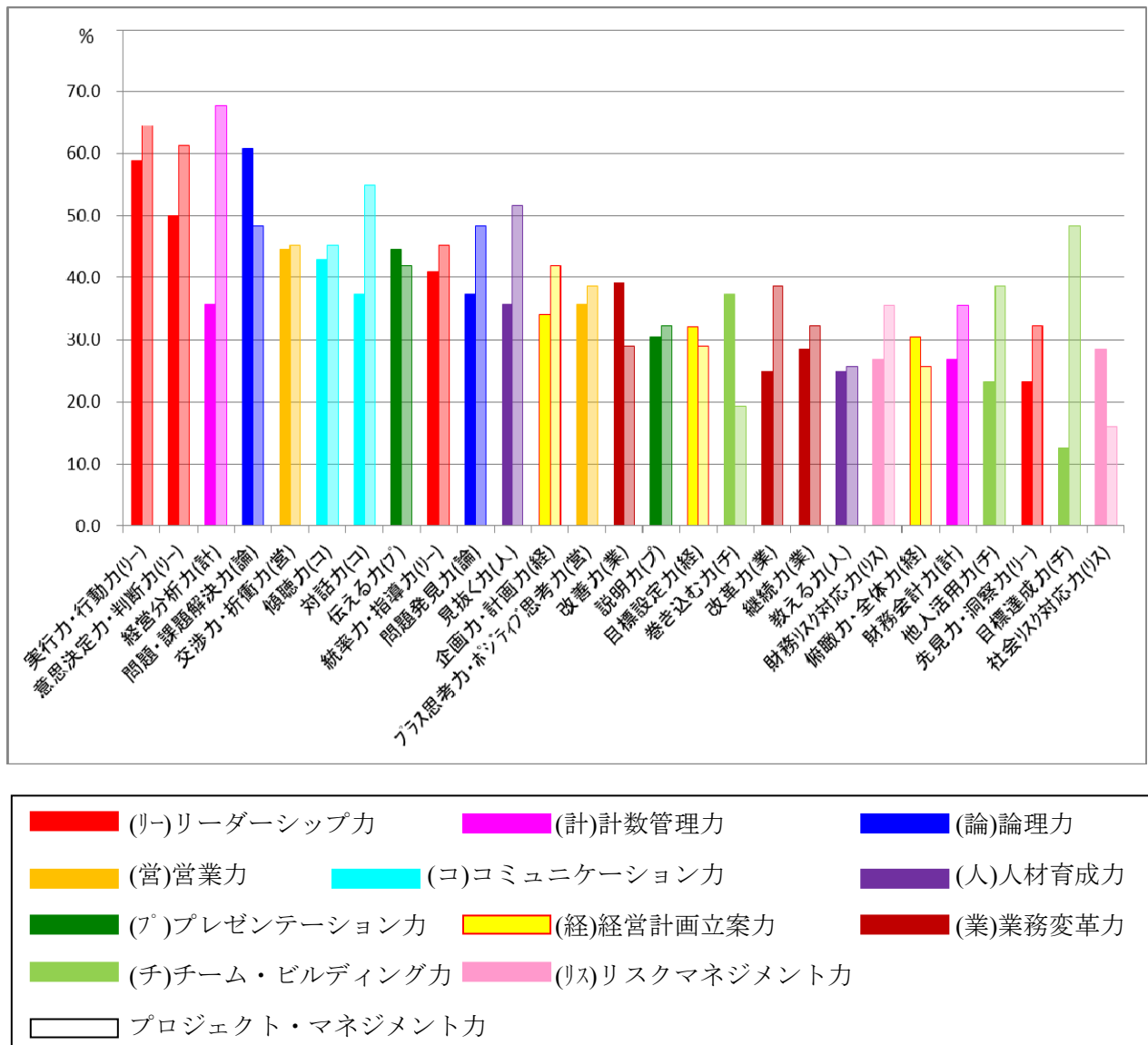
ここで意外なことは、「論理力」が上位にランクされていることであり、問題発見する能力を持って問題・課題を解決してほしいと考えていることが分かる。また現経営者が支援機関よりも重要視している「計数管理力」「プレゼンテーション力」「人材育成力」に係るサブ能力が上位にランクされていることにも注目したい（図 6-4-3）。

図 6-4-3 特に必要と考えるサブ能力（支援機関および現経営者）



ここで、特に必要と考えるサブ能力についても、支援機関と現経営者別に見てみると、現経営者が支援機関より重視していて顕著に差異が出ているのは、「経営分析力」と「目標達成力」である。現経営者のほうが支援機関より「財務会計力」「財務リスク対応力」も上回っており、現経営者が財務面の能力を重視しているのが分かる。「リーダーシップ力」は、支援機関より現経営者のほうがすべての項目で上回っている（図 6-4-4）。

図 6-4-4 特に必要と考えるサブ能力（支援機関（左）と現経営者（右）別）



後継者に必要な能力調査研究プロジェクト作成

(3) 現経営者への質問に対する回答（抜粋）

(ア) 後継者を外部研修に参加させたことがありますか？

(ある場合はどのような研修でしたか？ ない場合はなぜ参加させていないのですか？)

<ある場合>

- ・金融機関の経営塾
- ・大前研一の勉強会
- ・能力開発研修、気づき研修、財務などの経営研修
- ・農業大学校

- ・ 中小企業診断士に承継支援を要請、その一環で社員教育を実施
- ・ ハウスメーカーによる研修（対人、接客、近隣対策、技術の向上）
- ・ 監督者研修、改善研修等

＜ない場合の理由＞

- ・ 業務多忙で余裕がない
- ・ 研修の機会に恵まれない
- ・ 業務環境的に機会が少ない
- ・ 未だ後継者がいない

（イ）普段どのようなことに気遣い・配慮して、会社運営に当たっていますか？

- ・ 経営者としての心構えと意識改革
- ・ 取引先との共存共栄、お客様を大切に
- ・ お客様とのコミュニケーション
- ・ 人と人との付き合いが原点と考えている
- ・ 心のこもった説明をして、お客さんになって頂くことに配慮している
- ・ お客様の立場に立って、お客様第一（モットーは「お客様の喜ぶ顔がうれしい」）
- ・ 客先から依頼のあった問題をいかに解決するか（期待に応える力を付ける）
- ・ モチベーションアップ（これがお客様に満足していただける製品作りに生きていくものと信じている。）
- ・ 公平性（人間的な好き嫌いと仕事の評価を混同しないように心掛けている。）
- ・ 社員間のコミュニケーション
- ・ 働き手の体調管理
- ・ 全て自分で体験させ、結果の評価と指導を与える事を心がけている
- ・ 評論家に終わらせない。責任感を強める
- ・ オープンに後継者を発表、本人を鼓舞している
- ・ 問題等はできるだけ後継者に解決させる
- ・ 労働者＝会社と考えるので、人を大事にすること。甘やかすのではなく、上手に無理なく動かすようにしている
- ・ 物作りに徹する
- ・ 旺盛な好奇心を失わないこと

（ウ）後継者にはどのようなことを望みますか？

- ・ リーダーシップをもって実行して欲しい

- ・自ら行えなかったことへの挑戦
- ・新たな決意で目一杯チャレンジして欲しい
- ・統率力、対話力、推進力、管理会計力が必要
- ・プラス思考、考動力、改善していく力、立案力（計画力）
- ・公平性、リスク管理
- ・厳しくて優しい経営者になること
- ・寛容性
- ・常に前進
- ・自分自身に対する自己管理
- ・健康に注意をし、人にやさしく、己に厳しくし、誠実に対応して欲しい
- ・健康に留意して欲しい
- ・従業員との信頼関係
- ・現地スタッフとコミュニケーション
- ・従業員を如何に育てていくかいかによる気ができるか真剣に取り組み、良いところは継続、改善すべきところは積極的に対応してもらいたい
- ・グローバルに物を作り、モノを売り、利益を出していける、経営者に育てばと思う
- ・自店のみではなく、商店街を活性化させること
- ・早期技術習得
- ・正に第三コーナーを過ぎ、バトンを落とすことのないよう受け取ってほしい
- ・指導力があること
- ・部下に恐れられても仕方ないと考えられること
- ・家族と会社の運営は必ず連携すると考えられる（実際に周りを見てきて）。したがって、共に充実させられる様な人であること。
- ・規模大小関わらず、日本国内でしかできない物作りを続けてくれれば良い。

(4) 支援機関への質問に対する回答（抜粋）

（ア）後継者または経営者に対する教育研修を実施しておりますか？

（実施している場合はどのような内容ですか？ 実施していない場合はなぜですか？）

＜ある場合＞

- ・ビジネススクールとしての「経営塾」（経営者・経営幹部向け）
- ・創業塾、経営革新講座
- ・幹部育成塾（半年間の期間で月間2日間土曜日実施）
- ・専門家によるセミナー

- ・商工会議所会頭、地元経営者、専門家等による講話
- ・決算書の読み方セミナー
- ・商工会議所の青年部および女性会主催の講師招聘による定期的な育成事業における研修
- ・各種セミナー（人気があるのは、総じて具体的なテーマ、売上に直結するテーマ）

くない場合の理由＞

- ・教育する力がない、教育できる人がいない、教材もない
- ・どこからどうしてよいのかわからない
- ・後継者がいない

（イ）後継者にはどのようなことを望みますか？

- ・部下の意見をまとめそれを会社全体の目標にする。専門的な作業は部下を利用する。自身は会社全体の方針・目標設定などの視野の広い仕事をする。（広い視野・目標設定および実行力・部下の上手な利用が経営者（後継者）に必要な能力ではないかと思う。）
- ・従業員とのコミュニケーションを図り、一人ひとりが意欲を持てる職場環境を作ること。技術者としてではなく、経営者としての視点の育成・自己啓発
- ・組織のリーダーとしての心構えをリーダーとなる大分以前からシミュレーションしておく（後継者・候補者とともにバトンタッチする側にもその配慮が求められる。）
- ・先代の事業の想いをしっかりと受け止めてもらう。経営理念の承継が重要である
- ・企業の継続を如何に図るか、常に代表者は顧客のニーズに合った考えでいること
- ・財務能力（経営のノウハウの引き継ぎ等を充分に行う）
- ・事業に対し、真剣に取り組む意識
- ・まずは利益が出せる会社にする（社員には将来も家庭もあること）
- ・人材育成が大事であること（人を育て、仕事を育て、会社を育てること）
- ・5年、10年後の会社の未来像を示せること（どこに向かって仕事をするのか）
- ・財務体質を強くすること（ROAと利益剰余金を良くすること）
- ・若い時の苦勞
- ・リーダーシップ力
- ・自社の状況や自分の立場を冷静に判断し、その時々課題で解決できる能力
- ・古参従業員との軋轢に屈せずリーダーシップを発揮して会社をより良い方向に引っ張る力
- ・人間力の（育成）充実
- ・先代の実績、カリスマ性などにひるまない胆力
- ・先代の実績に囚われず変革し、やり抜く力
- ・先代を超える

- ・次代の流れをみる力
- ・後継者自身の個性を活かし、企業を発展させる
- ・資金繰りや財務管理の必要性を認識すること
- ・新商品新市場開拓を積極的に行うこと
- ・老舗企業に求められるもの（1.「のれん」を創る経営 2.「商い」を創る経営 3.「関係」を創る経営 4.「人」を育てる経営 5.「地域性・地縁」を活かす経営）1～5 を軸に、事業承継していくことが重要。基本はコミュニケーション力であり、後継者は特にステークホルダーとの関係・利害調整力が求められる
- ・商工会議所を上手く活用すること（学ぶ場所、相談する場所、交流する場所として）
- ・コンサルタントや税理士にアドバイスをもらって能力を補うことなどが必要

第7章 後継者養成の改善点

1. 推定される問題点

第5章で見た実態を特に小規模企業の視点から考察を加え、問題点をまとめる。

- (1) 特に地方において網羅性のある充実した教育を提供する養成機関は少ない。
- (2) 基礎から一定水準までの教育を外部機関に求める場合、受講料が高額となり、受講期間も長くなるので、参加できる小規模企業後継者は限定的である。
- (3) 提供される教育内容は画一的に設計されたものが多く、多様な個社の状況、後継者の個別能力に対応した求める教育のニーズとは必ずしもマッチしない。
- (4) 一方で主宰者の信念が強く影響し、個性的なカリキュラムを提供しているケースにおいて、大きく期待と乖離するケースが懸念される。
- (5) 一般に教育はパッケージで提供される場合が多く、受講者が必要としない余分な分野を含み費用並びに期間が嵩むケースがある。
- (6) ホームページなどの広告等では内容が分かり辛く、特に高額な講座については、費用対効果における不安が払拭できず、参加を決断できない場合があり得る。
- (7) 少額で提供されるサービスには、主催側の集客や組織化を目的とするものが多く、受講者の都合を考慮していないケースが混在する。
- (8) 円滑な事業承継のためには、第一義に現経営者の理念や経営姿勢を重視すべきであるが、社外での一般的な理論教育はその点を考慮しない場合が多い。

2. 具体的な改善点

(1) 講座数

後継者養成の講座は、意外と少ない。後継者教育に関心のある当プロジェクトメンバーが Web 検索・書籍等による探索をしても 16 講座しか見つけることができず、経営者のための講座を加えても 30 講座程度である。1 講座で年間平均 20 名とすると受講者は 600 名ほどである。検索できなかった、あるいは公開されていない講座がこの 10 倍あったとしても、6,000 名にしかない。

図 2-1-7 で見たように、社長の平均年齢は年々上昇し 60 歳に達しようとしている。このことは、後継者への承継が先送りされていることを端的に示している。中小企業 400 万社とすると、後継者および後継者候補は、その 4 分の 1 で 100 万人、10 分の 1 でも 40 万人も存在していることになる。これに対して後継者を養成する機会は圧倒的に不足しているといえる。日本経済の持続的な成長のために、後継者候補がいるのにも関わらず、能力不足と決めつけて廃業に至るような事態だけは何としても避けなければならない。

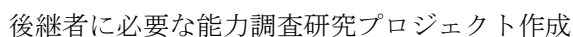
今後、後継者養成ニーズは急増すると予想され、新規に後継者養成講座を開設する意義は十分にあるといえる。

後継者養成に限らず、経営者セミナー、経営幹部・管理職育成講座等に中小企業診断士が関与している例は非常に少ない。

後継者として成果をあげるには、個々の分野に秀でることも重要であるが、まずは基礎力・総合力を身につけることから始めるのが順序というものである。この過程で意欲を駆り立てられてさらに詳しく、もっと専門的に、という受講者が出た場合には後継者養成の第一段階が成功した証であり、その時は希望された専門コースを紹介すればいいのである。

講座日数は、1 年間で 1～2 回/月を標準とすると、年間 12～24 回の開催となる。1 回あたり 6 時間を標準とするが、3 時間でもやむを得ないとする。

図 7-2-1 各講座の金額と期間の関係（新規講座開設の狙い目）



(4) 講座形態

講座形態は、講義に加えワークショップ型・参加型と言われる討議・演習方式を取り入れるなど、受講者の理解を深め実践に役立つよう工夫を重ねる。また、自社の現下の経営上の課題解決に役立つようなテーマを選んで宿題として与えることも実践的である。

講座は、一貫性の面から、また受講者との関係性の面からも一人で受け持ったほうがいいと思われる。ただし、1、2のテーマは、その分野に長けた講師を招いた方がアクセントになる。「基本は一人」が理想的である。また、一人で受け持つのが難しい場合は、中小企業診断士の知識・能力・経験を活かしてコーディネーター役に徹するのも一法である。

3. 後継者養成方法の考察

前述の問題点や改善点を踏まえ、後継者能力養成につき、新たな方向性やそのあり方に関し考察を加えた。

(1) オーダーメイド型後継者養成プログラムの需要

既存の能力養成プログラムの問題点として、内容が汎用的であり必ずしも事業者個別の事情に対応できていないことが挙げられている。個人の能力に大いに依拠する中小企業において、必要とされる養成プログラムは個別に異なることは明らかであり、そのニーズに合致したオーダーメイド型の後継者養成プログラムが求められるところである。

公的機関や研修専門機関が提供する比較的安価な養成プログラムは汎用的な傾向が強く、一方でコンサル法人等が運営する少人数養成プログラムは、費用面で参加し難いという皮肉な現実直面しているのが実態である。個別のニーズに対応し、かつ安価な能力養成のプログラムの需要に対応できるのは、一定の見識と指導力を備え、柔軟で運営コストの少ない小さな組織または専門家の協力のみである。その面からも中小企業診断士が個別事業者における後継者育成の入口段階で関与する意義は大きい。

(2) バイキング方式後継者養成プログラムの提案

上記ニーズに対応する別の方策として、汎用的な能力開発プログラムを細分化し、受講者が任意に必要な科目のみを選択する方法がある。各能力養成のプログラムは、それらを組み合わせることで多様なニーズに対応し、また繰り返し利用することで開発コストを低減することが可能である。

今回の調査研究アンケートにおいて必要能力の上位に挙げられた能力を中心に、個々のカリキュラムを開発し、継続的に改善・再構成することをひとつの方向性として次章で例示したい。

(3) 事業承継コンサルティングの一部としての後継者養成

本来、後継者養成は個別の会社の事情を良く理解したうえで、どのような後継者教育が必要かを多面的に検討し判断する必要がある。その意味から、後継者育成は事業承継支援の一部（しかも極めて重要な一部）として取り扱われるべきである。また事業承継を経営革新の一つの好機と捉え、現状の

みならず将来に向けて必要な能力の育成を目指すものでなくてはならない。

(4) OJT と外部機関の補完関係を明確にした教育の選択

アンケート結果が示すように中小企業の経営においては、極めて多様な能力が求められている。重視される実践的な能力の中でも、固有の営業力や技術力は社内業務の中でのみ育成可能である。また特にリーダーシップ等のヒューマンスキルは、体系的な理論を理解した上で実務の中で長い時間をかけて育成される能力である。一方で経営計画立案や財務会計、システム活用等のテクニカルスキルは、経営者として十分理解しておくべき知識でありながら、社内で学ぶことが難しく、社外で専門的に学ぶ方が、効率的で正確な知識が得られる分野である。OJT と外部機関の機能を使い分け、相互の補完関係を明確にしながら養成プログラムを選択することが、効率的かつ経済的な養成機関の利用方法である。

(5) 現経営者の参画とコミットメント

本調査研究は、一義的に後継者個人の能力を如何に向上させるかに焦点を当てているが、そのための環境をどのように整備するかは、極めて重要な視点である。現経営者が後継候補の能力養成につき、無関心または他人任せでは、本人の経営者としての自覚の醸成や周囲の協力が不十分となり、最終目的とする円滑な事業承継は望めない。これまでの経営への思いを現経営者が後継者に丁寧に伝え、その上に立って成長のビジョンを後継者と共有することが、能力養成の学習内容を現実に則して捉え、自己のものとして消化するための重要な前提条件である。

第8章 後継者養成研修のプログラム例

1. 後継者に必要とされる能力養成のための「社外教育・セミナー」

第7章までの調査結果を踏まえて、後継者養成のプログラムを作成した。今回は、概要のみを掲載することとし、詳細な内容については別の機会に譲りたい。

プログラムを作成するに当たっては、われわれの立ち位置を明確にするためにドラッカーの「経営者に贈る5つの質問」にシンプルな形ではあるが、応えることを意識した。

質問1：われわれのミッションは何か？

日本経済の活力を維持・向上するために、中小企業を元気にすること

質問2：われわれの顧客は誰か？

現経営者（および後継者）

質問3：顧客にとっての価値は何か？

後継者・後継者候補が後継者として必要とされる能力を身につけること

質問4：われわれにとっての成果は何か？

後継者が事業を成長発展させること

質問5：われわれの計画は何か？

後継者教育（まずは①、さらに関係構築後に②）

- ① 後継者に必要とされる能力養成のための「社外教育・セミナー」の企画・運営
- ② 「社内での教育」への参画

ここで、具体的な計画『後継者に必要とされる能力養成のための「社外教育・セミナー」』は、以下のとおりである。

- ・運営主体：公的機関、金融機関と共同開催
- ・募集人員：8～16名
- ・金額：1～2万円/日・人
- ・講座スタイル：ワークショップ型
- ・講座内容：チラシレベルの能力養成プログラム（表8-1-1に示す。アンケート等の結果に基づく）

なお、運営は、公的機関あるいは金融機関との共催が望ましい。いきなり全プログラムが採用されることは現実的ではないので、まずは公的機関・金融機関が開催している講座にゲスト講師としての参加を提案し、テーマごとではあるが徐々に信任を得て、独り立ちの方向に持っていくのが現実的であろう。

表 8-1-1 後継者の能力養成プログラム

経営者の皆さんへ

- ・後継者がいない、とお悩みではありませんか？
- ・後継者はいるにはいるが、能力不足と決めつけていませんか？

後継者（候補）の皆さんへ

- ・自分は経営者に向いていない、と思い込んではいませんか？

こうやって経営をすればいいのか、と腑に落ち、自信が付き、明るい展望が開けます。

他のプログラムとの差異・優位点

1. 経営者の方の意向を十分調査した上で作成したプログラムです。ピントがズレてません。
2. ○○機関との共同開催です。
3. 良心的な料金設定です（1.5 万円/日）。
4. 教科書的ではありません。時間が経つと自然と身に付くよう設計しています。
5. 講座スタイルがワークショップ型ですので、楽しみながら身に付きます。
6. 身に付いたことが自社ですぐ活用でき、実践的です。
7. 受講者同士が刺激し合えるプログラムです。

後継者のための「能力養成プログラム」

オリエンテーション 経営するということは？

- | | |
|------------------------------------|---|
| 1 チーム・ビルディング力
巻き込む力、他人活用力 | 7 業務変革力
改善力、改革力 |
| 2 経営計画立案力
企画力・計画力
俯瞰力・全体力 | 8 人材育成力
見抜く力
教える力 |
| 3 論理力
問題・課題解決力
問題発見力 | 9 プレゼンテーション力
伝える力
説明力 |
| 4 計数管理力
経営分析力、財務会計力 | 10 プロジェクト・マネジメント力
タイム・マネジメント力 |
| 5 コミュニケーション力
傾聴力、対話力 | 11 リスクマネジメント力
財務リスク対応力、社会リスク対応力 |
| 6 リーダーシップ力
実行力・行動力
意思決定力・判断力 | 12 営業力
交渉力・折衝力、マーケティング力
プラス思考力・ポジティブ思考力 |

2. 後継者養成研修の「シラバス」例

後継者に必要とされる能力養成のためのプログラムにおいて、研修で実施するためのシラバスの一部を例として示す。

(1) リーダーシップ力

研修名	サブ研修名	所要時間	研修対象者
リーダーシップ力	リーダーシップ力	3 時間	後継者・管理者
研修の概要	後継者に求められる資質・能力の中では、リーダーシップが最も重要である。 リーダーシップは先天的な能力との考えもあるが、実際は訓練や努力によって伸ばすことができる。 多くの優れた経営者や学者達も後天的に身につけられると述べている。 ここでは身近な人でリーダーシップがあると考えられる人の特性を見ながら、それらの特性を身につける方法を学び、今後の進め方の参考とする。		
研修の進め方	①優れた先達のリーダーシップに対する考え方を知ると共に、周りにいる人でリーダーシップがあると思える人の特徴を考え、上げてみる。 ②①で考えた特性を分類・整理し、今後の行動の参考に出来るように、それぞれの特性を身につけるのに必要な方法を説明する。		
到達目標	✓ リーダーシップを身につけるのに必要な資質、能力を知る。 ✓ 必要特性を身につけるために求められる内容を知り、その実践を図れるようにする。		
講義の内容			
項目	内容	時間(分)	
講義	・挨拶とリーダーシップに関する説明	30	
ワーク	・各自 or チームで周りにいるリーダーシップある人の特性を上げる	60	
発表	・その結果をまとめ発表する (休憩)	10	
講義	・それらの特性をいくつかの類型に分類する	20	
	・まとめた特性それぞれについて、それを身につけるために必要な方法を説明する	50	
	・まとめ	10	
テキスト	✓ 説明資料		
機材	パソコンなどは使わずにポストイット、模造紙を使う		

(2) 経営計画立案力

研修名	サブ研修名	所要時間	研修対象者
経営企画立案力	経営計画作成力	3 時間	経営者・後継者
研修の概要	企業経営は、“経営計画なし”には行えない。今日の激変する経営環境のなかでは、計画的に経営をしなければ「存続することができない」と言っても過言ではない。企業を存続させていくためには、経営活動のための目標を設定し、その目標を達成するための方策を立案し、それを実行するための活動予定を決めることが必要である。この活動予定、すなわち実行プログラムが「経営計画」である。 「経営計画」は、企業の存続、業績アップのための「羅針盤」である。		
研修の進め方	「経営者の役割」をまず説明し、経営者としてやるべきことを再認識して頂く。「経営理念」「経営目的」「経営方針」について、実例を交えながら説明する。休憩をはさんで経営環境の分析技法、経営戦略立案プロセスを説明する。その後、個人ワークとして、自社の経営環境を分析し、その結果を発表してもらう。発表内容について質疑応答、意見交換を行う。次に、経営戦略立案プロセスに沿って、競争戦略、成長戦略、撤退戦略を考え、経営計画作成のための基礎固めとする。		
到達目標	✓ 「経営する」とはどういうことかを理解し、根本から考え方・意識が変わる。 ✓ 自社の環境分析をすることによって、今後の方向性を見定める。		
講義の内容			
項目	内容	時間(分)	
講義	・挨拶と講義内容の説明	5	
	・経営者の役割	10	
	・企業経営の流れ	15	
	・経営理念と経営目的、経営方針	30	
	(休憩)	10	
ワーク	経営環境の分析の演習と発表	40	
講義	・経営環境の分析技法、経営戦略立案プロセスの説明	20	
	(休憩)	10	
ワーク	経営戦略立案プロセスの演習と発表	30	
講義	・本日のまとめ	10	
テキスト	✓ 経営者は、経営しなければならぬ!! 経営計画―秘訣は・・・―（オリジナル冊子） ✓ 実在する著名企業の経営理念―実例集（オリジナル冊子）		
機材	ポストイット、模造紙を使つてのワーク		

(3) 営業力

研修名	サブ研修名	所要時間	研修対象者
営業力	マーケティング力	3 時間	経営者・後継者・管理者
研修の概要	ドラッカーは「企業の目的は1つしかない。それは、顧客を創造することである」と述べ、「企業の基本的機能はマーケティングとイノベーションである」と断言している。マーケティングとイノベーションはマネジメントにおける車の両輪である。本研修においては、マーケティングについてコトラーの理論をベースに解説し、明日からの自社のマネジメント戦略に役立つ知識を習得する。		
研修の進め方	マーケティングについてキーワードを 4 つに絞り、マーケティングの大家コトラーの理論をベースにし、ドラッカーのマネジメント理論の真髄は「顧客の創造」であることを解説する。 グループワークで4つのキーワードごとに、具体的な事例に基づいて考え発表することで理論と実践を結びつけたマーケティング思考を体得する。		
到達目標	✓ 企業経営に不可欠なマーケティング思考を学ぶ。 ✓ 自社のマーケティング戦略を策定するヒントを得る。		
講義の内容			
項目	内容	時間(分)	
講義	・挨拶と講義内容の説明	5	
	・マーケティングとは・・・マーケティングとイノベーション	25	
	・ベネフィット（キーワード①）	10	
ワーク	なぜ商品を買うのかを考え発表する	20	
	(休憩)	10	
講義	・強みと差別化（キーワード②）	10	
ワーク	強みがない（見つからない）ときの対処法を考え発表する	20	
講義	・STP（キーワード③）	10	
ワーク	セグメンテーションの方法を考え発表する（休憩）	20+10	
講義	・4P（キーワード④）	10	
ワーク	パソコンなど具体的な商品についての4Pを考え発表する	20	
講義	・本日のまとめ	10	
テキスト	✓ マーケティング、イノベーションとマネジメントを説明する資料 ✓ キーワード①～④を説明する資料		
機材	模造紙やポストイットを使つてのワークとする。		

(4) 業務変革力

研修名	サブ研修名	所要時間	研修対象者
業務変革力	改善力	3 時間	後継者・管理者
研修の概要	組織においては、現経営者（特に創業者）は大きな影響力を持ち、その配下で経営層や従業員は労働をしている。その経営者から一世代若い後継予定者が経営を引き継ぐ場合、後継予定者の経験や影響力は、現経営層はもちろん従業員よりも劣っているケースがほとんどである。その場合、後継予定者にリーダーシップを発揮させるため、プロジェクトリーダーとして事業や改革・改善を達成させることがある。近年、新たな事業を行うことはリスクが伴うので避けることが望ましく、現在の業務プロセスの改善を進めさせることで、影響力を高める方策を研修の一つとする。		
研修の進め方	講義として、講義の目的や改善の必要性、簡単な進め方の説明等を行う。ワークとして、事例として作成した改善が必要な業務を元に、チームで改善の検討を行う。検討したものは発表して、その改善内容の良否を伝える。次に、実際に自社業務の改善案を検討する。具体的には、1．改善の対象とする業務を決定する、2．現在の業務プロセスの細分化（WBS）を行う、3．業務プロセスの見直し（ECRS）案を検討する。		
到達目標	✓ 改善のやり方を学ぶ ✓ 自社業務の改善の必要性を認識し、実際に取り組むきっかけとする。		
講義の内容			
項目	内容	時間(分)	
講義	挨拶と講義内能の説明、改善の必要性や取り組み方について説明する。	30	
ワーク	事例の説明とチームによる改善案の作成を行う。（休憩）	60	
ワーク	自社業務の改善案を検討する。 1．改善の対象とする業務を決定する。 2．現在の業務プロセスの細分化（WBS）を行う。 3．業務プロセスの見直し（ECRS）案を検討する。	60	
発表	各自が改善案の発表を行う。	25	
講義	終わりの挨拶	5	
テキスト	✓ 改善を進める手順を説明する資料 ✓ A4 程度にまとめた事例資料 ✓ 自社の業務プロセスの改善案をまとめるシート		
機材	パソコンなどは使わず、模造紙やポストイットを使つてのワークとする。		

(5) 計数管理力（経営分析力①）

研修名	サブ研修名	所要時間	研修対象者
計数管理力	経営分析力①	3 時間	経営者・後継者
研修の概要	企業経営者のさまざまな意思決定（経営政策、経営姿勢）の結果は財務諸表に要約される。経営戦略を策定するため、これまでの意思決定の結果を判定する手段として財務諸表を読み解く力は必須である。また、経営戦略策定に際して他社（得意先、競合）の動向を把握しなければならないが、最有力の判断材料は財務諸表である。長引く景気低迷の時代であればこそ、勘と経験に頼る経営から数値に基づく経営への転換が求められている。 経営分析力①において、財務諸表の構成と意義を再確認し、基本的な経営分析（財務分析）指標のエッセンスを習得することで自社の経営戦略策定能力を養う。		
研修の進め方	実在する著名な企業の貸借対照表、損益計算書を使って、それぞれの原則と構成を説明する。安全性分析、収益性分析の主要な指標を示し、その意味するところを解説する。個人ワークとして、事例用に作成した財務諸表をもとに経営分析を行い、その結果を発表してもらう。発表内容について質疑応答、意見交換を行う。		
到達目標	✓ 経営分析（財務分析）を通じて数字に対する苦手意識を払拭する。 ✓ 実際の財務諸表に触れることで経営分析の意義を体感する。		
講義の内容			
項目	内容	時間(分)	
講義	・挨拶と講義内容の説明	5	
	・財務分析の目的と意義	5	
	・貸借対照表、損益計算書の原則と構成	20	
	・収益性分析の説明	30	
	(休憩)	10	
ワーク	収益性分析の演習と発表	30	
講義	・安全性分析の説明	30	
	(休憩)	10	
ワーク	安全性分析の演習と発表	30	
講義	・本日のまとめ	10	
テキスト	✓ 実在する著名企業の貸借対照表、損益計算書 ✓ 事例用の貸借対照表、損益計算書		
機材	電卓を使つてのワーク		

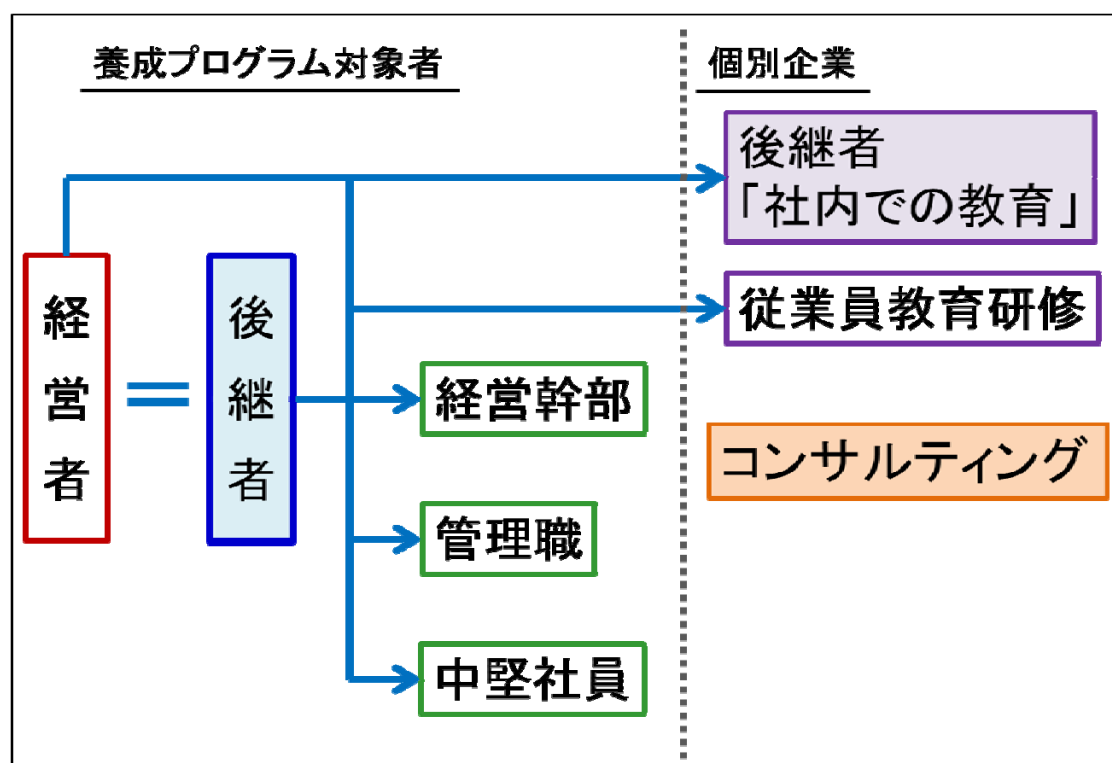
(6) 計数管理力（経営分析力②）

研修名	サブ研修名	所要時間	研修対象者
計数管理力	経営分析力②	3 時間	経営者・後継者
研修の概要	経営分析力①で取上げた指標以外に金融機関が重視する指標を習得する。また、資金繰表作成によりキャッシュフロー経営の意義を理解する。 利益とキャッシュの違いを再確認し、事例に基づき様々なケースにおける資金繰表を作成することで資金繰り管理の重要性を体験する。 経営分析力①及び②で得た知識をもとに自社および他社の財務諸表を確認することにより、明日からの数値に基づく経営に活かすとともに、金融機関が求める経営計画のエッセンスを習得する。		
研修の進め方	経営分析力①で取上げた指標以外で金融機関が重視する指標のいくつかを説明し、経営分析力①で使用した事例用の財務諸表をもとにそれら指標を計算する。これまで学んだ指標をもとに当該事例企業の特徴と改善すべき方向性についてグループ討議を行い、その結果を発表してもらう。 事例に基づき資金繰表を作成することで、資金不足の怖さを体験するとともにケースごとに対策を考え発表する。資金繰表作成を通じて、キャッシュフロー経営が叫ばれる意義を理解する。		
到達目標	✓ 金融機関が重視する財務指標のエッセンスを理解する。 ✓ キャッシュフロー経営が叫ばれる理由を理解する。		
講義の内容			
項目	内容	時間(分)	
講義	・ 経営分析力①の振り返り	10	
	・ 金融機関が重視するその他の指標	20	
ワーク	その他の指標についての演習と発表（休憩）	20+10	
	事例企業の特徴と改善すべき方向性についてグループ討議	30	
ワーク	・ グループ討議の結果発表	20	
講義	（休憩）	10	
ワーク	・ 資金繰表、キャッシュフロー経営の説明	30	
講義	資金繰表作成演習と発表	20	
	・ 本日のまとめ	10	
テキスト	✓ 事例用の貸借対照表、損益計算書（経営分析力①と同一）、事例用の資金繰表		
機材	電卓を使つてのワーク		

3. 社内での教育

上記1における養成プログラムを終了しさえすれば、後継者の養成は完了したということではない。経営に必要な能力・知識を習得したという段階である。「自社の各分野のローテーション」「責任ある地位について権限の委譲」など社内での教育を受けなければならない。この「社内での教育」を実施するに際しても、中小企業診断士のアドバイスを受けることは有益である。したがって、養成プログラム進行中に経営者あるいは後継者の信任を得ることができれば、「社内での教育」を企画する段階で参画を要請される機会もあり得る（図 8-2-1）。

図 8-2-1 養成プログラム対象者と個別企業



後継者に必要な能力調査研究プロジェクト作成

また、養成プログラムの対象者は、後継者（候補）としているが、経営幹部、管理職、中堅社員を対象とするプログラムへの応用も容易である。したがって、後継者対象のプログラムを作成して置けば、中堅社員以上への応用・活用はそれほど難しいものではなく、教育ニーズに対する幅が広がる。さらに、30人を超える企業であれば、従業員教育のニーズもあるので、個別企業の事情に合わせた教育研修も可能である。教育を通して個別企業とつながりができれば、中小企業診断士の本分であるコンサルティングを依頼され、企業価値向上に貢献する機会も拡大する。

第9章 本調査研究報告書まとめの段階での説明会開催

本調査研究報告書をまとめるに当たり、現経営者および支援機関を対象に説明会を開催して、そこで出された意見を本報告書に反映させた。



（現経営者・商工会議所または金融機関などの経営相談員（経営サポート）担当者様）

平成 23 年 10 月 15 日発信

私ども（社）中小企業診断協会神奈川県支部所属の平 21 会メンバーは、同協会から調査・研究事業を受託し、『後継者に必要とされる能力』とその養成実態および改善点について調査研究を行っております。これまでの成果を下記の要領で中間発表いたします。

後継者不足の現状、企業経営者が後継者や経営幹部に望んでいる能力や支援機関から見た後継者に必要な能力などを調査研究してまいりました。また、市場の能力養成機関の実態分析や養成機関別のポジショニングマップを作成しております。それらに基づき、いま企業経営者から求められている後継者の能力とその養成策をご紹介します。

主な内容：

- ✓ 後継者不足の現状、現経営者の要望と企業支援者から見た必要な能力
- ✓ 能力養成講座のポジショニングマップのご説明
- ✓ 後継者・経営幹部に必要な『力』の創造・向上を支援する能力養成講座のご紹介

日 時：平成 23 年 12 月 6 日（火） 14 時～16 時

（開場 13 時 30 分、個別相談 17 時まで可）

場 所：財団法人藤沢市産業振興財団（藤沢産業センター）第 3 会議室

〒251-0052 神奈川県藤沢市藤沢 109 番地 湘南 ND ビル 8 階

参加費：無料

特 典：ご参加頂いた方には、『後継者に必要とされる能力』とその育成実態および改善点の報告書※を後日進呈いたします。

※ 当該報告書は、平成 24 年 1 月に完成予定です。今回の説明会の状況なども一部加筆される予定です。

主 催：（社）中小企業診断協会神奈川県支部所属 平 21 会

申込先：平 21 会代表 飯島真一（有限会社トゥルースワン 代表取締役）TEL：080-1133-9166

申込書 FAX：0463-36-3522 または e-mail：info@truthone.co.jp

貴社名・団体名	..
所在地	〒 TEL（または e-mail）：..
参加者お名前	..

おわりに

リーマンショックから漸く立ち直りの兆しが見え始めた 2011 年の春先（3 月 11 日）、三陸沖を震源とするマグニチュード 9.0 の国内観測史上最大の地震が発生した。さらに、同年秋口からは、ギリシャ問題に端を発したユーロ不安に起因する円高（ユーロ安・ドル安）が日本経済を襲い、中小企業にも広範かつ甚大な影響を与えている。日本経済のみならず、世界経済の先行きがますます不透明になる中、こうした状況が事業承継にも影響を及ぼすのは明らかである。しかし、環境が激変している今だからこそ、言い触らされた感があるが「ピンチはチャンス」であるということを肝に銘じたい。

事業承継が進まない主な要因として、後継者候補としての社長の子息・子女はいるものの能力不足、あるいは事業を承継したいという後継者がいないことが挙げられる。また後継者がいる企業においても、準備不足により事業承継に支障をきたすケースは多いといわれている。

後継者・後継候補者の能力向上研修のニーズは多い。しかし、中小企業診断士が関与しているケースは少ない。そこで、本報告書は、「中小企業診断士」が「経営者や支援機関」に対して、後継者・後継候補者の能力向上研修を提案する際に、役立つ資料となることを目指した。

本調査研究を進めるにあたって、アンケート調査、インタビュー調査にお答えいただいた経営者、商工会・商工会議所（平塚、茅ヶ崎、藤沢、鎌倉、秦野、小田原箱根、千葉、伊勢原）、金融機関（平塚信金、さがみ信金、三浦藤沢信金、川崎信金、中栄信金、朝日信金、静岡中央銀行）、中小企業大学校、神奈川県中小企業団体中央会、相模原市産業振興財団、さがみはら産業創造センター、平塚法人会、税理士事務所、弁理士事務所、事業承継支援者、事業再生支援者などの皆様、その他多方面からのご協力、ご支援、ご助言に対し、この場を借りて感謝申し上げます。

平成 24 年 1 月

社団法人 中小企業診断協会 神奈川県支部
後継者に必要な能力調査研究プロジェクト

飯島眞一（中小企業診断士）

押見龍児（中小企業診断士）

加藤仁史（中小企業診断士）

林 道夫（中小企業診断士）

吉田宏彦（中小企業診断士）

資料

資料Ⅰ 「地域におけるリーダー人材育成の実態と今後のあり方に関する調査研究」共同研究報告書

本研究報告書は、東北大学大学院経済研究科地域イノベーションセンターと財団法人東北活性化研究センターによる 2010 年度の報告書であり、「一流の経営者や管理者を育成するためには、良質な経験を与えるだけでなく、良質な経験を活用して効果的な経験学習を促進させるための、経営管理などに関する高度な知識やスキルを習得させることも重要な課題」であり「継続的で体系的なリーダー人材育成の仕組みを地域ぐるみで構築することが喫緊の課題」との認識のもと、「全国地域におけるリーダー人材育成（組織外部の教育研修などの Off-JT）の実態を明らかにすること」を目的としたものである。

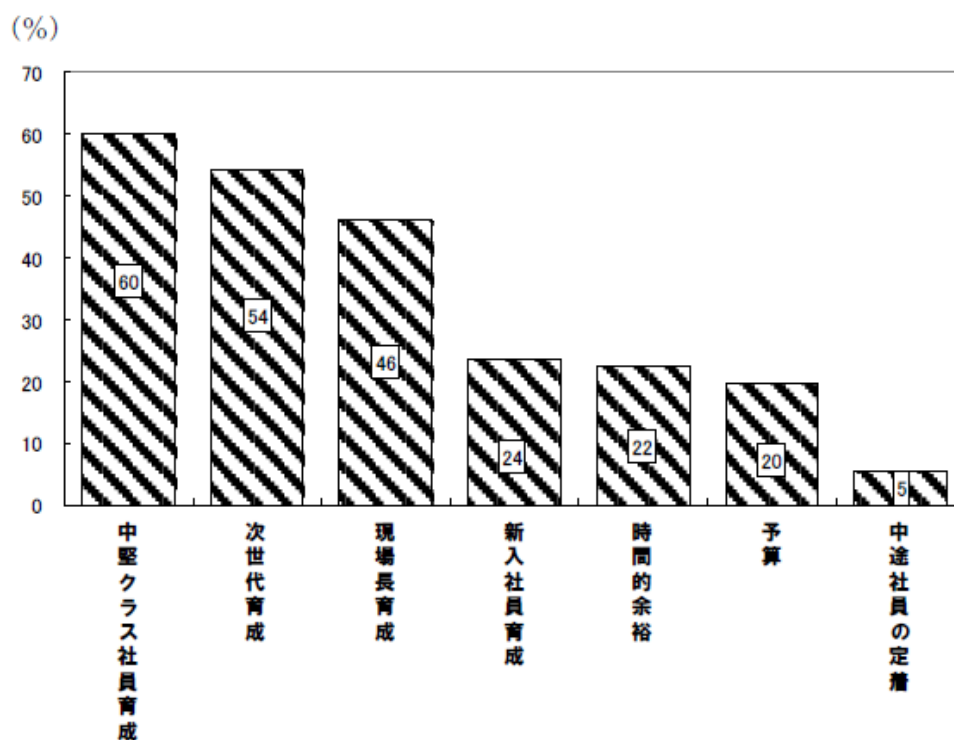
今回の調査研究にとって大変参考となるものであるので、以下に参考となる部分を抜粋させていただく。

1. 東北地域における地元企業の人材育成に関するアンケート調査結果

(1) 人材育成の悩みについて

次世代社長候補、中堅クラス社員、現場長と幹部及び幹部候補の人材育成が十分でなく、今後の研修の必要性を感じている企業が多いという結果になった。従業員の質に関して、様々な研修を行いながらも能力に関して危機意識を持っている企業が多いことが分かる（図Ⅰ-1-1）。

図Ⅰ-1-1 人材育成に関する悩み

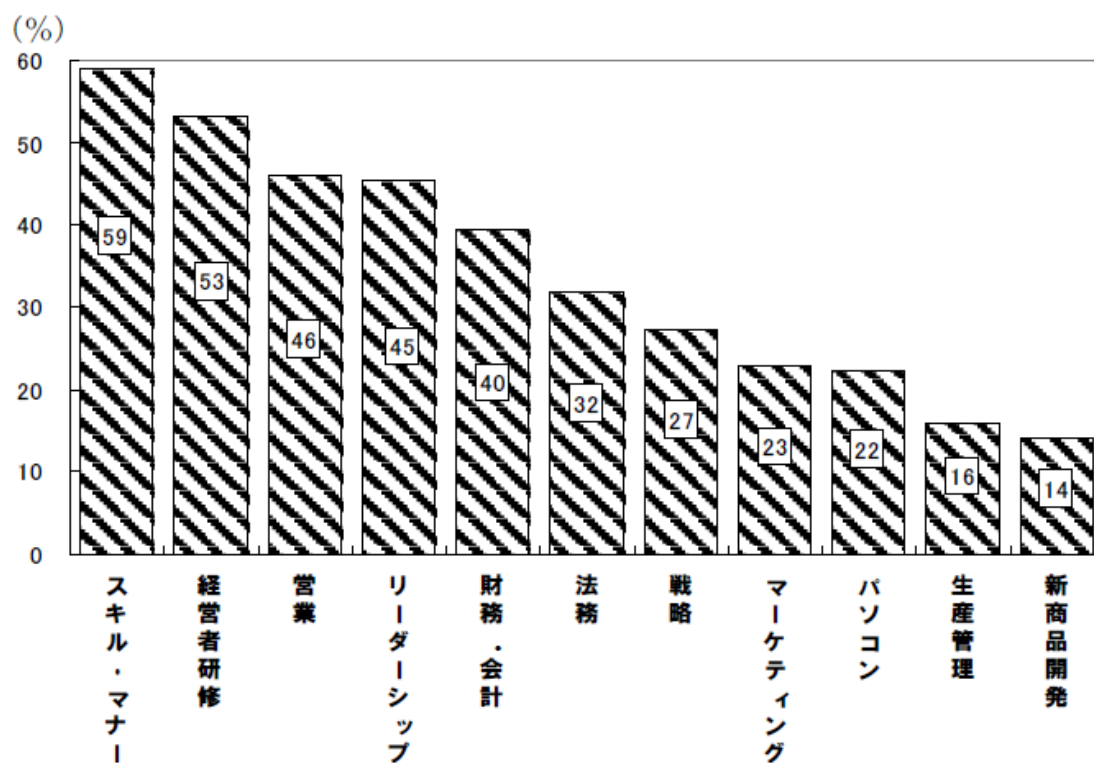


出所：本研究報告書 図 16 人材育成に関する悩み(TOP2)

(2) 研修経験

「スキル・マナー」「経営者研修」「営業」「リーダーシップ」研修の受講率が高い。マナー研修は通常、新人に対して行う研修である。若手からじっくりと育てようという姿勢があることが分かる（図 I -1-2）。

図 I -1-2 研修経験

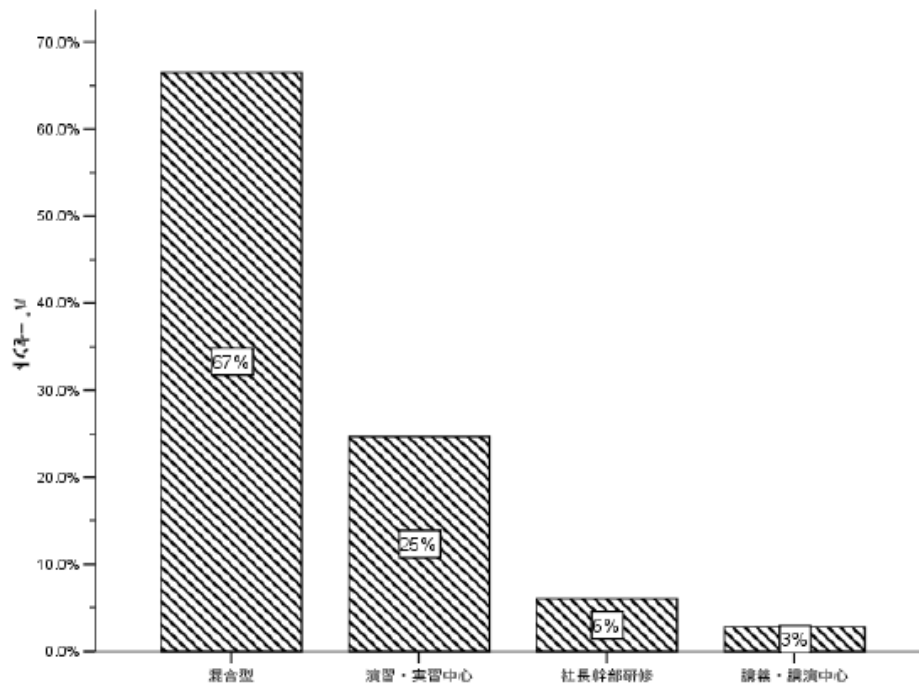


出所：本研究報告書 図 15 研修経験(TOP2)

(3) 講義形態

混合型が67%と非常に高い割合を示している。ついで、演習・実習型となっている。講義形式の需要は低い（図 I -1-3）。ここから、混合型でも演習・実習のカリキュラムを多めに取り入れた研修が最も受講したい研修となると考えられる。

図 I -1-3 受講したい研修方式

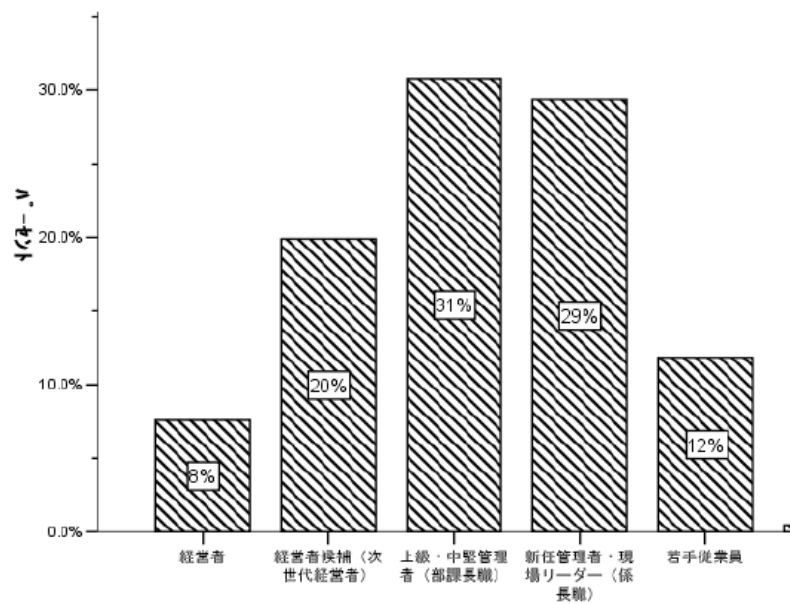


出所：本研究報告書 図 18 受講したい研修方式 (TOP2)

(4) 育成対象者優先順位

上級管理職(部課長クラス)、現場リーダ(係長クラス)が多い。経営者候補の割合も多い(図 I -1-4)。

図 I -1-4 育成対象者優先順位

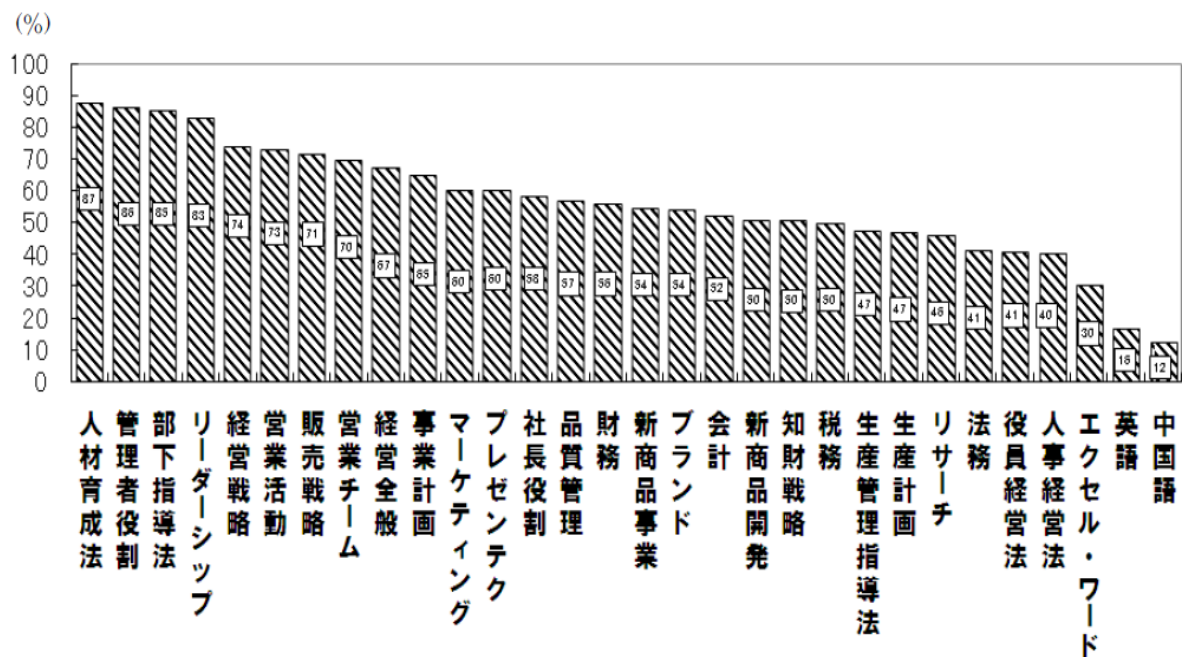


出所：本研究報告 図 19 育成対象者優先順位 1 (TOP2)

(5) 研修ニーズ

人材育成方法、管理者役割、部下指導方、リーダーシップなどヒューマンリソースマネジメント系の研修が上位に集中した。次いで、経営戦略を始め経営全般、事業計画なども高いニーズがあるということが分かった。また、営業活動方法、販売戦略、成果をあげる営業チームの作り方など、営業部関係に関する研修も高いニーズがあった（図 I -1-5）。

図 I -1-5 受講したい研修



出所：本研究報告 図 26 受講したい研修 (TOP2)

2. 東北地域におけるリーダー人材育成の実態調査結果

- ①東北地域における主に経営者や管理者を対象としたリーダー人材育成の内容は、啓発的な講座やセミナーなどに限定されており、継続的で体系的な機会は非常に少ない。
- ②東北地域におけるリーダー人材育成の主な実施機関は、行政の外郭団体などの公的機関や地方大学および地方銀行などが中心であり、汎用的な公開講座などが大半を占めている。また、地元の中小企業にとって個々のニーズに応じたオーダーメイド型の注文教育研修はきわめて限られている。
- ③公的機関や大学が主催する教育研修の形態は、講師オリエンテッドな講義や講演形式が約半数を占め、受講者オリエンテッドな演習や実習などが中心の人材育成は2割程度しかない。さらに、地方銀行などが主催する場合、講義や講演方式の研修が9割近くを占めている。
- ④教育研修期間について、公的機関や銀行の場合、3日以下の比較的短期間の教育研修が6割を占めるが、大学では4日以上比較的長期間の教育研修が6割を占める。なお、比較的長期間の教育研修の

場合、ほとんどのケースで演習や実習などが取り入れられており、受講者オリエンテッドな配慮がなされている。

3. 東北地域における人材育成に関する今後の課題

- ①人材育成ニーズの対象者は、次世代の経営者や管理職などのリーダークラスが大半であることが改めて浮き彫りとなった。ところが、こうしたリーダークラスに対する東北地域での人材育成の機会や支援内容は極めて限定されている実情も明らかになった。
- ②次世代の経営者や管理者などのリーダークラスを育成するための多様な機会を社外の地域社会に求めざるを得ない。実際に、これまでは商工会議所などの地域経済団体、地方大学、地方行政関連機関などの様々な機関がこうした機能を部分的に担ってきた。
- ③しかし、それらの諸機関が提供してきたリーダークラス育成の機会は、相互の関連性が希薄で機関ごとに個別に企画されたものであり、散発的で内容が一部重複していることも少なくない。また、一部を除いて啓発的な講演やセミナーなどの形態が大半を占めている。しかも、それらの内容について、やや汎用的なものが多く、東北の地域企業ならではの問題点や課題などのニーズに直結したものであるとは限らない。
- ④優れたリーダークラスを育成するためには、長期的な観点から継続的で体系的な人材育成の仕組みが要求されるのである。今後、東北地域ならではの継続的で体系的なリーダークラス育成の新たな機会が必要不可欠であろう。そして、これまでのように東北地域の経済団体、行政機関、大学などが散発的に人材育成の機会を提供するのではなく、これらの諸機関が密接に連携しながら地域ぐるみでのリーダークラス育成のための仕組みを開発することが喫緊の課題となるであろう。

4. 受講者の生の声（得られたと考える成果：成功している花巻信用金庫「夢・企業家塾」）

講師から得たこと

- ・一人で悩むことがあったが、講師から悩んで当然だと言われることで勇気をもらった。
- ・社員への接し方についてアドバイスをもらうことで、考え方が変わった。
- ・社員を変えるためにはまずは自分が変わらなければならないことを学び、経営者としてある程度スキルが必要であることも感じた。

講師・塾生から得たこと

- ・塾の講師や他の経営者からの勧めなどがあって、法人化を検討するきっかけを得た。しかし、典型的な職人のやり方で経営してきた先代（父）とのギャップに直面し、それを乗り越えていくうえでは、同じような課題を抱えていた同塾生の現社長と話し合ったことが大きな支えとなり、法人として経営していくうえでの知識やスキルを学んだ。その中で、先代との関係も変化し、後継者として

認められるようになってきた。

- ・講師から学んだ経営者としての考え方などは、塾生同士のグループ討議を通じて、より自分の中で具体的なイメージができ、ヒントを得ることが多かった（結果、徐々に社内の部門間の壁を取り除くことができるようになり、社員の働く態度を変えられるようになり、会社としても赤字を黒字に転換することができた）。

塾生からの影響

- ・後継者の気持ちがお互いにわかるようになることで、その中で自分が経営者としてやるべきこと、塾の中ですべきことに気づいた、という点で成長があった。
- ・後継者で会社を継続させながら新しく変革させていこうという強い意識・姿勢をもった塾生が多く、相互に高めあうような雰囲気が生まれているように思われる。
- ・塾では同じ問題意識を強くもって必死にやっている経営者同士が、相互に支え合う雰囲気がある。そのため、塾への参加を通じて、困難な課題に諦めずに挑戦するマインドが植えつけられる。
- ・ベンダーからメーカーへの変革を推進するうえでは様々な課題にぶつかることで気持ちが揺れてしまい萎えてしまうことがあったが、塾に継続して参加していると、諦めずにやらなければならないという気持ちにまた戻ることができた。
- ・自分たちは創業者としての立場だが、塾では後継する立場で事業承継に必要な考え方を学ぶことで、創業者として会社の伝統をどのようにつakって次の世代に引き継いでいくか、ということを考えるうえで、非常に重要な示唆を得た。これから新しい事業を立ち上げる際にも、次の世代のことを考えて、どこに注意して創業していけばよいかがよくわかるという点で非常にプラスになっている。このような気づきは、創業者だけの集まりの中では得られないものだと思う。
- ・現実の経営状況を客観的に直視し、将来のことを考えると、90%はマイナスの要因である。しかしその中で、プラスの要因を自ら創り出していこうとする前向きな経営者が塾生には多い。そのようなマインドは、自分一人だとなかなか創り出していけないが、塾の仲間の間でのメンターとしての存在によって、自分も一緒にがんばっていこうという気持ちになれる。このような相互のメンター機能は、塾の中で自然発生的に生まれてきたものである。そして、このようなメンター機能が当塾で生まれるのは、JCのように組織が主役なのではなく、塾生一人ひとりが主役で、主体的に関わっているからだと思われる。

気づき・意識改革

- ・経営者の先輩たちの意欲的に学ぼうとする姿勢を目の当たりにすることで、自分も変わるかもしれないと考え、塾に通おうという気持ちになった。
- ・塾に参加する前と後では、人生が変わったと言えるほど、意識が変わった。特に、塾の先輩たちが

経営上の課題に取り組む姿勢が、自分も課題に取り組むうえでの精神的な支えとなった。また、講師からは、それまでの自分にはない物事の考え方を得た。例えば、講師から学んだ、「本物になれ」「毎日一つの発見をできる経営者であれ」といった精神のあり方は非常に印象に残っている。

- ・「後継者には、これはできないというものはあってはならない」ということを学び、それに非常に共感した。講師から、「何があっても諦めない」「社員と共に成長していくという関係」など、メンタリングマネジメントを学んだ。
- ・経営者としての様々な考え方を発見するヒントが含まれており、自分自身がそれを様々な解釈することで、毎回新たな気づきを得ることができた。
- ・「メンタリングマネジメント」は、社員とのコミュニケーションのとり方を考えるうえで非常に役に立っている。そこでは、自分がどういう立場で、何を考え、今後何をしていくべきか、ということを考え、常に自分に様々なことを問い直すことができるようになった。このような、自分自身のコーチングができるようになったことで、どんな不都合なことが起こった時でも、それを受け入れて、周囲とコミュニケーションを取りながらそれに対処していくことができるようになった。このような、多くの気づきを得たことが、事業を行ううえで非常に大きな成果である。
- ・実践的な部分では、何か課題に直面したときに、社員などとどのようなコミュニケーションをとればよいかということ、事例を交えて話を聞くとともに、自分だったらどうするかを考えることが、実際の会社での実務に活かされている。また、グループワークを通じて、他の経営者が抱えている課題にどのような考え方で対処しているのか、という生の話を聞くことで、新たな気づきを得ることも多く、非常に役に立っている。

行政機関との関係

- ・参加している企業家以外にも県や市など行政関係者たちとの交流を通じて産学連携の相談機会を紹介してもらったり、日頃キャッチできない行政の補助事業に関する情報を直接得られたりすることも大きなメリットであった。
- ・プレゼンテーションの仕方、自社のアピールの仕方を学んだことが、行政からの補助金を獲得するうえで役に立ったとともに、顧客に自社の考えや思いを伝える感動と共感のプレゼンを実践するうえで役に立った。
- ・新商品を開発したときは、行政からの協力など一切受けないという考え方でいたが、同塾生の先代社長の行政との関わり方を見て、自分たちにもっていないものを行政はもっていて、それを活用することの有用性を痛感した。このような関わり合いの中で、自分の考え方はガラッと変わった。
- ・行政が行っている施策には、その社会状況や次代のトレンドがある。自分たちとしてはトレンドに乗るというよりも、自社が現状として国の施策のトレンドとどのような距離にあるのかを考え、その中で自社の事業を考えていくことも重要だと気づいた。

資料Ⅱ 能力養成機関の実態調査における個別詳細

(1) 後継者向け (A)

養成機関名	A-1	A-2
機関組織属性	金融機関	NPO 法人
受講対象者 募集人員	取引のある企業の経営者または後継者 で満 45 歳以下。 記載なし	次世代リーダー、経営者、組織の中核 人材。 定員 36 名
講座の狙い	・ 明日の地域を担う次世代のビジネス リーダー育成支援。 《会の目的》経営者としての資質向上 と会員相互のネットワークを図る。	・ 九州地域振興のための企業・地域の 中核人材の育成。 ・ 企業・団体ごとではない業種の垣根 を越えた地域の人材交流を図る。
講座内容 カリキュラム	原則月 1 回 (18:00~20:00) ・ 講演会 ・ 勉強会 ・ ビジネスフェア ・ 企業視察 ・ 国内視察 など	・ 集合学習：講義と塾生同士の討議、 各界リーダーの経験談。 ・ 反芻学習：様々なテーマを設定し学 習の前後で自己と対峙することで今後 の行動指針を定める。 ・ プロジェクト：地域発展に寄与する 自らの課題設定と変革の処方箋を策定 する。
受講スタイル	内容、講師、視察先等は会員の意見を 参考にして決定する。	講義、テーマプロジェクト演習、視察
期間	年度単位×4 年間	約 11 か月 (合計 230 時間)
受講料	年会費 50,000 円	記載なし
考察	・ 経営者として必要な知識とともに OB との交流を通じて経営者としての思考 力、コミュニケーション力、リーダー シップを身につける。 ・ セミナーというより、同金融機関の 若手シンパの会と言うべきか。本店取 引先に限定している理由は不明。 ・ 受講料以外に視察に要する交通費、 宿泊費ほかを要すると思われる。	・ 支援機構等は不明だが、九州地区限 定の人材育成、交流プログラム。

養成機関名	A－3	A－4
機関組織属性	地方自治体	経営コンサル法人
受講対象者 募集人員	市内中小企業の後継者で 40 歳位まで。 定員約 10 名	事業承継者、経営幹部。 定員 10 名程度
講座の狙い	・社長たる者の覚悟、決断、苦楽を講師、同期受講者から学ぶ。 ・塾卒業生の異業種交流により人脈を得る。	・事業承継者として必要な姿勢、実践的経営知識・技術を習得する。
講座内容 カリキュラム	・市内の革新的企業経営者を講師に招き体験談を聞く。 ・グループディスカッションによる全人格的な交流を図る。 ・市の発展モデルを仲間と一緒に模索する。	・事業承継の心構え、経営理念・ビジョン、経済情勢の捉え方・考え方。 ・経営の基本姿勢とお客様第一主義、人事評価と報酬システムのあり方。 ・ビジネス情報の収集と問題解決力、企業理念と自己実現、コミュニケーション・ロジカルシンキング、経営と事業承継。 ・会計と税務の基本、会計制度の変化とキャッシュフロー経営、資金調達・M&A。 ・ビジネスファシリテーション、プロジェクトマネジメント、戦略立案と環境分析。 ・効率化、改善の実践と人材育成。 ・事業承継の鉄則。
受講スタイル	講義、討議	講義、合宿による早朝登山・寺院研修、工場見学、海外ビジネス視察ツアー
期間	11 か月間（月 1 回半日）	10 か月（3～7 日/月）
受講料	100,000 円	1,921,500 円
考察	・地域の人脈形成と成長企業の実例に学ぶ機会として有効であり、受講料も手頃。 ・実践的な経営管理スキルを学ぶものではない。 ・市内限定である。	・現役の経営者と合宿による交流で「生きた経営」を学ぶ。早朝登山、工場見学などで事業承継者の心・技・体を鍛える。企業経営の実践的・効果的な知識・姿勢・技術を習得することを目的としている。 ・受講料から参加者は限定される。

養成機関名	A－5	A－6
機関組織属性	大学校	産業振興財団
受講対象者 募集人員	中小企業の経営後継者候補または経営幹部候補。 定員 20 名	県内中小企業の 45 歳以下後継者。 定員 20 名
講座の狙い	《育成目標とする経営後継者》 ・ 自社の価値ある経営に気づき、熱意を持って行動する。 ・ 自社と自身の将来像を明確に描く。 ・ 財務に明るく、多角的な視点で現状把握ができる。 ・ リーダーシップを発揮し、早くと確かな判断ができる。	・ 将来の経営者となる後継者を対象として、従業員から経営者への意識改革を行う。 ・ 同様の立場にある異業種の後継者同士の人脈形成の場を提供する。
講座内容 カリキュラム	経営者として必要な「マインド」「スキル」「知識」を鍛える。 ・ 経営者マインド開発 ・ 能力開発（考える力、コミュニケーション力） ・ ゼミナール（自社分析、専門分野） ・ 経営基礎（会社全体を見る視野） ・ 経営戦略（作り方と管理方法） ・ 財務（財務の知識とスキル） ・ マーケティング（顧客、競合他社） ・ 人的資源管理（元気な組織を実現） ・ 情報化、国際化、経営法務	・ 自己プレゼンテーション ・ 気づきのビジネスゲーム ・ 自己分析、自己改革 ・ 講義演習：経営戦略、現状分析、リーダーシップ、ディベート技術、事業承継、コーチング、財務会計、ビジネスプラン ・ 視察研修：展示会、活力ある企業訪問
受講スタイル	講義、ケーススタディ演習、自社分析	講義、演習、視察
期間	10 か月（週 5 日）	10 か月（研修日数 20 日）
受講料	1,125,000 円	250,000 円
考察	・ 後継者向けの体系的な「マインド」「スキル」「知識」の習得が可能。 ・ 週 5 日、10 か月間の長丁場に派遣する余裕のある中小企業は限定される。	・ 中小企業の後継者育成に的を絞っており、内容は充実し受講料も手頃といえる。 ・ 対象は原則県内の企業に限定される。

養成機関名	A－7	A－8
機関組織属性	個人経営コンサル法人	大学
受講対象者 募集人員	後継社長（経営者）及び後継候補。 定員 25 名	企業人、行政官、プロフェッショナル。 定員 25 名
講座の狙い	・企業の成長・発展は後継能力によるとの認識のもと、経営者に不可欠な能力と見識を学ぶ。 ・高い志を持つ仲間との人脈を形成する。	・将来の組織幹部、トップになる可能性のある 40 代の優秀な人材を対象に他にない高いレベルの全人格的な能力を形成する場を提供する。 ・世界的に活躍できる人材の養成を図る。
講座内容 カリキュラム	・後継経営者の見識と行動（帝王学） ・財務力を高めるマネジメント ・次代の経営戦略を構築 ・後継経営者の人使いとコミュニケーション能力 ・経営環境と取るべき基本戦略 ・夢をかなえる！中期経営計画 ・意思を組織に浸透させる方法 ・実力後継者としての自分作り	・有名大学の教授や最先端で活躍する経営者、世界のリーダーを講師に迎える。 ・構造化された最先端の知を包括する教養智慧とマネジメント知識を提供する。 ・教養、智慧 ・マネジメント知識 ・コミュニケーション技能 ・サロン型人脈形成
受講スタイル	講義、討議、計画立案・財務分析演習	講義、チーム演習
期間	8 か月（1 泊 2 日×全 8 回）	6 か月（週 2 日）
受講料	651,000 円	6,000,000 円
考察	・後継経営者の能力養成に的を絞った内容である。 ・必要と思われる学習内容は概ね網羅している。 ・期間は長く、受講料は高額である。	・スーパーエリートの養成を目的にしている。 ・一般企業の経営者養成とは主旨が異なる。

養成機関名	A－9	A－10
機関組織属性	セミナー専門法人	金融機関
受講対象者 募集人員	20 歳から 38 歳までの後継者 定員 36 名	地域で事業を行っている中小企業の次 世代経営者（20～30 代）。 定員 15 名
講座の狙い	・事業承継がうまく進んだ企業の成功事例を交えて、後継に必要な知識やスキルを学ぶ。 ・多くの長寿企業の後継事例とノウハウを所有している。	・中小企業の「真の発展」に貢献できる知恵とソリューションを習得する。
講座内容 カリキュラム	・志を立てる、リーダーの 4 つの条件 ・マネジメント能力を身につける ・何を後継するのか、後継計画作成 ・モチベーションの高い社風作り ・TT 式戦略的財務の理解と増益経営 ・まとめの講義、必要スキル分析	・次世代に求められるリーダーシップ ・求められる企業経営 ・自社分析と経営戦略作成と実践 ・契約と知的資産の活かし方 ・売れ続ける仕組み作り ・ブランド・マーケティング ・組織とリーダーシップ ・計数管理 ・自己表現のスキルアップ ・自社の中期経営計画作成
受講スタイル	講義、計画立案、演習	講義、交流会、プレゼンテーション
期間	5 か月（全 6 回）	4 か月（全 9 回） 13:00～17:00
受講料	150,000 円	50,000 円
考察	・後継者育成を明確に対象にしている。 ・内容も精神面、技術面から必要事項を網羅している。 ・受講料の価格は中位である。	・金融機関と大学共催による地域の次世代ビジネスリーダーを育成することを目的に H21 に開設したセミナー。 ・講師陣のみならずセミナー卒業生との交流会も組み込まれている。 ・受講料も良心的であり、地域限定ではあるが魅力を感じる。

養成機関名	A－１１(1)初級コース	A－１１(2)上級コース
機関組織属性	経営コンサル法人	経営コンサル法人
受講対象者	後継者（候補）、幹部（候補）。	後継者（候補）、幹部（候補）。
募集人員	定員 10 名	定員 10 名
講座の狙い	後継者としての「人間力」と「専門スキル」を磨く。	後継者としての「人間力」と「専門スキル」を磨く。
講座内容 カリキュラム	・私の人生哲学 ・ビジネスマンの基礎、人材採用戦略 ・目標設定の技術 ・リーダーシップ論 ・自社の再認識（会社概要とクレド） ・事業承継計画 ・話法、話術研修 ・財務基礎講座 ・自社決算書 3 期分析 ・自社総括分析	・私の人生哲学 ・ビジネスマンの基礎、人材採用戦略 ・目標設定の技術 ・リーダーシップ論 ・自社の再認識（会社概要とクレド） ・事業承継計画 ・話法、話術研修 ・営業研修 ・財産承継 ・資金繰り ・利益管理研修、決算書 3 期分析 ・自社総括分析
受講スタイル	講義、個人演習	講義、個人演習
期間	21 日間	21 日間
受講料	840,000 円	892,500 円
考察	・「人が変われば会社は変わる」をモットーに、「人の問題を解決しなければ企業の改革は成功しない」「企業の成長のためには人の成長が欠かせない」を信念にテーマ別、業種別に多数のセミナーを行っている。 ・自社のニーズに合ったセミナーを選択することができる。 ・1 日当たり 40 千円の受講料は小規模企業にはかなりの負担となる。	同 左

養成機関名	A－１１(3)人間力育成コース	A－１１(4)スキル育成コース
機関組織属性	経営コンサル法人	経営コンサル法人
受講対象者 募集人員	後継者（候補）、幹部（候補）。 定員 10 名	後継者（候補）、幹部（候補）。 定員 10 名
講座の狙い	・後継者としての「人間力」と「専門スキル」を磨く。	・後継者としての「人間力」と「専門スキル」を磨く。
講座内容 カリキュラム	・私の人生哲学 ・ビジネスマンの基礎、人材採用戦略 ・目標設定の技術 ・リーダーシップ論 ・自社の再認識（会社概要とクレド） ・事業承継計画 ・話法、話術研修	・営業研修 ・財産承継 ・資金繰り ・利益管理研修、決算書 3 期分析 ・自社総括分析
受講スタイル	講義	講義、個人演習
期間	12 日間	9 日間
受講料	420,000 円	472,500 円
考察	前記に同じ	前記に同じ

養成機関名	A-12	A-13
機関組織属性	人事系コンサル法人	セミナー専門法人
受講対象者 募集人員	将来の経営者、経営幹部。 記載なし	初学 20 歳以上の健康な男女。 記載なし
講座の狙い	・ 自社の人事課題を議論できる「場」を提供し、これからの時代に必要な「組織目標につながる人事マネジメント」のベースとなる人事知識、知識を活用するための「経営視点での考え方」、それらを「実行するためのリーダーシップ」を鍛錬する。	・ 目標を達成するための具体的な技術を教授。 ・ 目標達成のための行動やプロセスを 4 ステップにまとめ、段階的に具体的な技術を習得。
講座内容 カリキュラム	・ 経営ビジョン実現のための事業戦略と人材ポートフォリオ ・ 人材ポートフォリオに基づいた調達戦略 ・ 幹部候補者の選抜・育成と組織力の底上げ ・ 人材育成につながる評価制度 ・ 人材マネジメント戦略推進における KSF とリスクマネジメント	・ スタンダードコース：繰り返し受講可で基礎力を養成。 ・ ダイナミックコース：目標達成の障害・制約を認識し突破することで成功の為の姿勢を作る。 ・ ダイナミックアドバンスコース：制限的自己概念を突破し自己の真価を体得。人生の土台作り。 ・ ピークパフォーマンスコース：プレゼンテーションスキル強化。
受講スタイル	講義、グループワーク	講義、演習、CD 学習
期間	正味 4.5 日間	各コース 3 日程度
受講料	210,000 円	各コース 99,750～288,750 円
考察	・ 自社課題をケーススタディとしてワークを行い、自社のビジョン実現に向けた人事戦略を作り上げる。 ・ さまざまな業界から幅広く受講者が集まっている。また、従業員 100 名未満の中小企業からの受講者が全体の 3 分の 1 を占めている。	・ 問題解決のスキルアップを前面に打ち出している。 ・ 順次高次のコースへ進むシステムで、最終的に修了者による経営者クラブメンバーに参加可。 ・ 全コース受講すると 80 万円を超える。

(2) 経営者向け (B)

養成機関名	B-1	B-2
機関組織属性	セミナー専門法人	経営コンサル法人
受講対象者 募集人員	経営者、経営幹部。 募集人員制限なし	経営者、経営幹部、後継者。 定員 15 名
講座の狙い	・大前研一や著名経営者の講義と参加者の議論を通じ、経営者としての総合的能力向上を図る。 ・世界的視野、本質的思考力 ・異業種人脈形成 ・経営者視点の獲得	・幅広い業種、年齢の経営者が参加している事が特徴。 ・いつの時代でも、どんな環境でも、どの様な業種・業態でも通用する不変の経営原理を追及している。
講座内容 カリキュラム	・毎月 4 科目内容月替わり (事例) ①現代の経営戦略：(PMS・PPM 等マッキンゼーで体系化された戦略手法を学ぶ) ②新しい能力獲得：(テーマ：Google の企業経営へのインパクト) ③経営者講義：京セラ稲盛和夫氏 ④大前研一ライブ番組視聴	・企業経営と経営者 ・組織とリーダーシップ ・自己革新研修 ・人事管理と人材育成 ・人事システムと環境整備 ・財務会計とコンプライアンス ・管理会計とキャッシュフロー ・事業ドメインとマーケティング ・マーケティングの組織と管理 ・経営戦略と成功要因 など
受講スタイル	教材（講義映像、資料データ）配付と電子会議	参加各自の自社事例を元にした講義、演習
期間	12 か月	12 か月（毎月 1 泊 2 日、計 25 日間）
受講料	525,000 円	1,050,000 円
考察	・大前研一の経営理論を学ぶ。 ・電子媒体を通じた学習と、一部相互通信で 1 対多の対話形式。 ・大手企業経営者の教養としての意義あり。	・経営者、後継者がオフサイトで自社を見直す機会を提供している。 ・自社の現状を経営理論、ベンチマークと対比することで経営指針を与えている。 ・講義内容は網羅的であるが、受講には一定の経営経験を必要とする。

養成機関名	B－3	B－4
機関組織属性	出版社	経営コンサル法人
受講対象者	実質的なトップ経営者。	若手経営者。
募集人員	定員 12 名	記載なし
講座の狙い	・ドラッカーの「5つの質問」に基づくミッション経営を実践する。 ・マーケティングとイノベーション体質の組織に変革する。 ・経営トップの役割を再認識し、将来にわたる成長基盤を築く。	・自分のテーマや勝ち続ける体質を身につける。勝ち続ける経営＝原理・原則＋禅的思考＋意識・行動変革
講座内容 カリキュラム	・トップが身につけるべきマネジメント・スタイル ・我々の使命（事業）は何か ・我々の顧客は誰か ・顧客にとっての価値は何か ・我々にとっての成果は何か ・我々の計画は何か ・我々は何を廃棄すべきか ・イノベーションで成功するには ・我々の組織体制はどうあるべきか ・仕事の生産性を高めるには ・目標による管理とは ・リーダーシップとチームワーク	・あるべき姿を描く ・改革の基本精神 10 か条 ・眼横鼻直 ・繁栄の心得 10 か条 ・トヨタに学ぶ ・勝ち続ける経営 5 本柱 ・照顧脚下 ・ISK 合同研修会
受講スタイル	集合研修、e ラーニング、研修前後の自社分析、現場での実践	講義、ディスカッション、プレゼンテーション
期間	12 か月	4 か月（全 8 回）16:00～19:00
受講料	1,890,000 円	252,000 円
考察	・ドラッカー・マネジメントの視点をもって自社を考え実践する。 ・1 回 7 時間で約 150 千円はかなり高額な受講料である。	・経営（経営道と言っている）に禅（道元禅師の言葉など）の言葉を結びつけることによって自分のテーマとなる「言葉」を見つけることを軸としている点はユニーク。

養成機関名	B－5	B－6
機関組織属性	個人経営コンサル法人	商工会議所
受講対象者 募集人員	経営者又は経営幹部。 定員 4 名	経営者、役員、後継者。 定員 20 名
講座の狙い	・ 部下を持つ者が持つべき上司力を磨く。 ・ 宿泊研修、1 日研修、面談コーチング、フォロー研修という一連の流れの中で確かな自信と確たる上司像を獲得する。	・ 自社のポテンシャルを見直し、これからの会社の生き残り（経営改善計画）とアクションプラン（経営革新計画）を創り上げる実践講座。
講座内容 カリキュラム	・ 塾長は講義とコーチングを行う。 ・ 塾長は参加者、各自チームの問題発見、改善点の把握を一緒に行う。 ・ 塾生は自ら問題認識、改善努力を行い塾長が支援する。	《某商工会議所 11 月事例》 ・ 金融機関による格付け ・ 自社の現状分析 ・ 経営課題を把握する ・ 課題抽出と順位付け ・ 経営改善計画の作成①（経営戦略編） ・ 経営改善計画の作成②（アクションプラン編）
受講スタイル	コーチングを中心とした寺子屋方式	講義、演習
期間	3 か月（宿泊 1 日・通学研修 2 日・面談月 2 回×3 か月）	2 か月（半日×6 回）
受講料	500,000 円	5,000 円
考察	・ 少人数を膝詰めで指南する方式。 ・ 気づきを重視した、意識改革を目指すコーチング主体の内容である。 ・ 内容を修正し、後継者を対象とした講座も策定中。	・ 後継者育成に関する問合せ、要望に対し、中小機構、日本商工会議所が紹介している。 ・ 経営改善に向けた経営指導・中小企業支援の一環である。 ・ 安価で、小規模企業も参加し易い。 ・ 経営力養成の入門編と位置づけられる。

養成機関名	B－7	B－8
機関組織属性	セミナー専門法人	経営コンサル法人
受講対象者 募集人員	経営者、(上級)管理者、後継者候補。 記載なし	経営者。 記載なし
講座の狙い	・思考力を深め、場の問題発見・分析 解決力を養う。	《社長の思いを聞取り、納得するまで一緒に考え、経営計画を練上げる》 ・生き残るために必要な損益・資金を把握し対策を練る。 ・現状の危機に気づき、リスク回避の施策を考える。 ・幹部・社員に明確な方向性を示す。 ・後継者とともに方向性を検討し、スムーズな承継を行う。 ・金融機関提出用事業計画書を作る。
講座内容 カリキュラム	・10km 夜間行進 ・孤独訓練 ・ビデオ学習 など	・経営計画の目的 ・独自式経営計画の実践手順 ・実習：自社分析（販売力、体力） ・実習：経営理念、経営目標、中期経営目標の作成 ・実習：売上、経費、投資計画、5か年数値計画・確認・修正 ・当期目標設定、計画書の確認
受講スタイル	個人演習	講義、演習
期間	11日間（合宿）	1日
受講料	333,900円	50,000円/社（3名まで）
考察	・具体的な講座内容は不明であるが精神修養、精神鍛錬に重きを置いたセミナーと思われる。	・中小・零細企業に特化して、資金繰改善と再成長戦略推進をサポート。 ・担当者が事前に経営の現状や改善ポイント、将来構想をヒアリングするなど「かゆいところに手の届く」小規模企業向けセミナーである。

養成機関名	B－9(1)1日コース	B－9(2)半日コース
機関組織属性	経営コンサル法人	経営コンサル法人
受講対象者 募集人員	経営者、経営幹部、経営企画部門。 企業向け研修＝企業単位	経営者、経営幹部。 企業向け研修＝企業単位
講座の狙い	・経営計画立案に向けた基本的な考え方を伝える。 ・未来に向けての戦略、戦術を文書化して社員全員に伝えるのが経営計画である。 ・どのような企業でも応用可能なエッセンスを習得する。	・自社の経営ビジョンを見直し、将来への発展の礎を築く。 ・自社の存在と目的の方向性を考えるきっかけを提供する。 ・自社の経営ビジョンを作成（見直し）する。
講座内容 カリキュラム	・ビジョンの持つ意味を考える ・自社の経緯ビジョンを作ってみる ・ビジョンから戦略立案へ ・自社を取巻く経営環境を理解し、今後の方向性を見出す ・自社のポジショニングを設定する ・経営戦略をつくる ・リーダーシップの発揮に向けて	・ビジョンの意味を考える ・ビジョン作りのプロセス ・他社の事例から必要条件を学ぶ ・現状の姿から将来の姿を描く ・自社の経営ビジョンを作ってみる ・グループ討議 ・ビジョンから戦略立案へ ・自社の経営ビジョンの発表
受講スタイル	講義、個人演習、グループ討議、発表	講義、個人演習、グループ討議、発表
期間	1日	半日～1日
受講料	200,000円	200,000円
考察	・受講者（企業）のニーズに合わせたカスタマイズ・セミナーである。 ・上記料金は1日6時間、派遣講師1名の標準料金である。複数クラス、サブ講師を要する場合は追加料金が必要。また、受講人数、テキスト内容、実施回数に応じて料金を見積もる。	・同左

養成機関名	B－１０(1)経営計画立案セミナー	B－１０(2)財務講座
機関組織属性	士業法人のネットワーク組織	士業法人のネットワーク組織
受講対象者 募集人員	経営者、経営候補者。 定員 4 名	経営者、後継者、経営幹部。 定員 20 名
講座の狙い	《社長の思いを凝縮した経営計画を作る》 ・ 事業を立ち上げた時に描いていた「夢」を確認する。 ・ 会社の現状を短時間で把握する。 ・ 借入金依存体質から脱却する。 ・ 金融機関に提出する経営計画書を作成する。 ・ 設備投資後の資金繰不安を軽減する。 ・ 後継者への引継ぎの準備をする。	・ 財務諸表の仕組み、財務分析、収益構造の仕組み、損益分岐点など、財務に関する基礎知識をわかりやすく解説する。 ・ 自社の決算書を用いて現状分析を行う。
講座内容 カリキュラム	・ 講義：経営計画の必要性 ・ 実習：経営理念、自社分析 ・ 実習：中期経営計画の作成 ・ 計画書確認、まとめ	・ 財務諸表の仕組み：決算書はココを見れば分かる！ ・ 財務分析：過去 3 年の決算書から経営改善の糸口を探る！ ・ 損益分岐点の活用：自社の損益構造を知る！
受講スタイル	講義、演習	講義、演習
期間	1 日	3 日間
受講料	52,500 円(同一会社 2 人目は 2,100 円)	45,000 円
考察	・ 経営コンサル、税理士法人、社会保険労務士法人によるネットワーク組織。 ・ 少人数から 100 名単位の大規模セミナーまで短期間の各種経営セミナーを開催。	・ メイン講師のほかアシスタント講師がサポートする。 ・ 受講料は左記セミナーに比較すると安価である。

養成機関名	B－１１(1)論語に学ぶ	B－１１(2)自己発動研修
機関組織属性	経営コンサル法人	経営コンサル法人
受講対象者 募集人員	経営者、経営幹部、マネージャー。 記載なし	経営者、経営幹部、マネージャー、担当者。 記載なし
講座の狙い	・現代企業の部下指導や人事政策のヒントを「論語」から導き出す。	・自分の人生は自分で作るものであること、仕事はすべて自分のためになり、自己の成長に結びつくものであることを納得させ、自発的な行動を促す。 ・個人の意識改革のみならず、組織風土の改革、企業文化の刷新を図る。
講座内容 カリキュラム	・部下の行動管理ではなく正しい行動を促す環境を整える ・視、観、察で部下の本質を見抜く ・リーダーの基本は率先垂範、口先だけでは人は動かない ・やってみないであきらめる部下を決して許してはならない ・表面上の言葉に惑わされていては部下に対する適正な評価ができない ・良いことは徹底して続ける、徹底する力が成果を生む	・人生について考える～個人の人生目標を意識させ、目標に対する自分のこれまでの取組みを振り返る。自分の幸福のために仕事は欠かせないことを認識させる。 ・仕事について考える～仕事の捉え方をマイナスからプラスに転換する。 ・具体的な実践方法～仕事に対する意識を変えれば楽しいものになることを示し、仕事上での具体的な実践方法を教授する。
受講スタイル	講義	講義
期間	半日	１日
受講料	10,000 円	25,000 円
考察	・半日～１日という短期の社員研修や人材開発研修を多数行っている。 ・講義スタイルであるため、「言いっぱなし」、「聞きっぱなし」となる懸念が残る。 ・受講料はリーズナブル。	同左

養成機関名	B－12	
機関組織属性	自主勉強会の組織化	
受講対象者	オーナー経営者、若手経営者	
募集人員	全国 62 塾、現会員 6,200 名	
講座の狙い	・ 稲盛和夫氏に経営哲学を学ぶ。	
講座内容 カリキュラム	・ 稲盛和夫氏を迎えた勉強会（定例会） ・ 年に 1 度、全国の塾生が集い、1 泊 2 日での交流会 ・ 稲盛氏の講話テープ、ビデオ等の販売	
受講スタイル	講義	
期間	会員制（定例会、年次交流会）	
受講料	各地区盛和会が設定（6 万～12 万円）	
考察	・ 京都の若手経営者が稲盛和夫氏の経営哲学を学ぶために発足した自主勉強会が起源。 ・ 稲盛氏の知名度をリソースとしたビジネスとも考えられる。 ・ 稲盛氏に心酔、共鳴する経営者の集いである。同氏本人に接する機会があるのは貴重とも言える。	

(3) 経営幹部向け (C)

養成機関名	C-1	C-2
機関組織属性	経営コンサル法人	雑誌書籍の出版社
受講対象者 募集人員	経営幹部（候補）、後継者（候補）。 定員 10 名	経営幹部 定員 12 名
講座の狙い	・ 上級管理職、経営幹部（候補）、後継者（候補）に求められる資質、能力、知識・スキルの習得。	・ トップマネジメント・チームの一員としての役割・責任を認識する。 ・ ドラッカーの「5つの質問」を理解・習得し、トップと共に組織の成長基盤を作り上げる。 ・ 使命の実現に向け組織全体をリードするエグゼクティブとなる。
講座内容 カリキュラム	① コンセプチュアル スキル ・ 責任感、忍耐力、先見性、発想力、行動力、判断力、統率力 ・ 人間性、国際感覚、バイタリティ、折衝力、学力、政治力等 ② ヒューマン スキル ・ コミュニケーション、スピーチ、プレゼンテーション、ネゴシエーション、おもてなし等 ③ テクニカル スキル ・ 経営管理、製造生産管理、経営資源の活用、財務管理等	・ トップマネジメント・チームの重要性 ・ 我々の使命（事業）は何か ・ 我々の顧客は誰か、顧客にとっての価値は何か ・ 我々にとっての成果は何か ・ 我々の計画は何か ・ イノベーションで成功するには
受講スタイル	講義	集合研修、eラーニング、現場で実践
期間	1 年間（2 回/月通学）10:00～16:00	6 か月
受講料	2,200,000 円	567,000 円
考察	・ 受講スタイルは不明。「対象となる人材層」として、部門長、部長・課長などの記載がある。 ・ 派遣者宛に研修の状況を定期的に報告している。 ・ 受講料 2,200 千円は高額である。	・ ドラッカー理論に則し、真のエグゼクティブとは何か、経営幹部の一員として何をなすべきか。マネジメント・チームによる経営を体得する。 ・ 1 回 5 時間で約 100 千円はかなり高額な受講料である。

養成機関名	C－3	C－4
機関組織属性	NPO 法人	民間の人材開発、能力育成支援機関
受講対象者 募集人員	大企業・中堅企業の経営幹部候補。 30 人のクラスルームと 5 人のゼミ	企業組織各層。 記載なし
講座の狙い	・組織のコア人材の企業人・社会人としての意識を涵養する。 ・事業環境・経営資源の認識を深め一段高い経営思考を習得する。 ・ローカルに根ざしグローバルな視座を習得する。 ・自身との対峙を通じリーダーの信念と覚悟を涵養する。	・総合的に人材開発、教育を請負い、且つ企業のニーズに対応した教育システムの設計から提供する。
講座内容 カリキュラム	・協奏学習：識者によるクラスルームでの集合学習 ・鳥瞰学習：ゼミ方式の経営演習 ・内省学習：振り返り、セルフアセスメント	《主要研修コース》 ・ヒューマンスキル：リーダーシップ研修、コミュニケーション研修、ネゴシエーション研修、コーチング研修、ファシリテーション研修 ・マネジメント：リーダーシップマインド研修、マネジメントベーシック研修、価値創造プランニング研修 ・ロジカルシンキング研修
受講スタイル	講義、グループ討議、セルフアセスメントへのコーチング	講義、演習
期間	360 時間	各研修とも 2 日程度
受講料	記載なし	記載なし
考察	・大企業・中堅企業から選抜派遣された経営幹部候補を対象に比較的長時間をかけて心構えを涵養することを目的としている。 ・実践的なスキルよりも精神論を重視した内容である。	・総合的な人材開発、能力育成を支援する養成機関である。 ・経営に必要な能力を個別メニューとして揃えている。

養成機関名	C－5(1)新任取締役セミナー	C－5(2)リーダーシップセミナー
機関組織属性	社団法人	社団法人
受講対象者	新任取締役。	現役役員、執行役員。
募集人員	定員 36 名	定員 36 名
講座の狙い	・ 取締役に必要な全社経営戦略策定や組織に対する考え方など、大局的視点と心構えを学ぶ。 ・ 健全な危機意識を持続し、企業価値向上に向けて組織を導く、最高意思決定者としての決断軸を磨く。 ・ 異業種間交流により、自社・自身・経営に対する新たな気づきを得る。	・ トップマネジメントが質の高い意思決定を行うための要諦について、事例解説と受講者相互のディスカッションを通じて体系的に学ぶとともに、意思決定をはじめとしたすべての企業行動において揺るがない礎を構築した経営者の体験を通じての考察を深める。
講座内容 カリキュラム	・ 取締役の役割と責任 ・ 企業価値創造と戦略的発想 ・ 経営者の人間的魅力	・ トップマネジメントとしてのイニシアチブ ・ 経営における実践的リーダーシップ ・ 組織運営と企業変革のリーダーシップ
受講スタイル	講義、ディスカッション	講義、個人演習、グループワーク、ディスカッション
期間	3 日	2 日
受講料	580,000 円	200,000 円
考察	・ 明確な記載はないが受講対象者は大企業の経営者、経営幹部と思われる。 ・ 詳細は割愛したが、講座内容、受講料からしても中小・零細企業の経営者をターゲットにしているとは考えにくい。	同左

養成機関名	C－6	
機関組織属性	経営コンサル法人	
受講対象者	経営幹部、事業執行責任者。	
募集人員	12名以内	
講座の狙い	・ 変革に係わる経営幹部がオフサイトで合宿を行い、徹底的に討議する。 ・ コンサルタントのファシリテーションにより、論理的な課題解決に導く。 ・ 参加者の利害を超えた信頼関係作りによる組織全体最適を目指す。	
講座内容 カリキュラム	・ 社長の話 ・ 講義『経営的視点・経営幹部能力』 ・ 講義『ビジョン構築、戦略思考、差別化・競争優位』 ・ SWOT、STP 分析 ・ グループ討議、発表 ・ 講義『課題設定力、問題解決力』 ・ 講義『組織設計、目標管理』 ・ 部門課題解決方法と実行計画策定 ・ 各自発表	
受講スタイル	宿泊型企業研修、講義、グループ討議	
期間	1泊2日	
受講料	記載なし	
考察	・ 中堅企業人事部門から発注される典型的な管理職グループ研修である。 ・ 後継者能力養成とは視点が異なる。	

(4) 管理職向け (D)

養成機関名	D-1	D-2
機関組織属性	総合人材開発会社	人材開発、教育、派遣会社
受講対象者 募集人員	営業マン、マネージャー、若手社員。 記載なし	チームの中心的メンバー、管理職前の中堅社員。 通信制につき定員枠なし
講座の狙い	・プロ講師による 50 種類以上の研修に、社員全員が、自由を選んで参加できる。 ・研修は毎日開催、2.5 時間。参加しやすいから継続することができ、高い研修効果を期待できる。	・次代のリーダーに求められる仕事力を定義、3 つの力と 5 つのスキルに分類・体系化した。 ・各人に必要なスキルを選択して短期間に学ぶ。
講座内容 カリキュラム	《営業マン向け研修事例》 ・好感を勝ち取る第一印象の作り方 ・雑談力と事例で相手の心を開く ・質問力を磨き顧客を徹底的に知る ・顧客の関心を引きつける商談プレゼン力	・3 つの力：組織に貢献する力・人に影響を与える力・自分自身が向上する力 ・5 つのスキル：チームマネジメントスキル、対話スキル、ビジネス交渉スキル、思考スキル、タイムマネジメントスキル
受講スタイル	ロールプレイング方式	テキストによる通信添削（必要な科目を選択受講）
期間	継続契約	標準受講期間各 2 ヶ月／講座
受講料	入会金 10 万円、月会費約 4～9 万（従業員数による）	各 12,600 円／講座
考察	・定額制で社員なら誰でも受講し放題というユニークな研修システムである ・気軽に簡便である。 ・通常 OJT で行う内容を代行しているともいえる。 ・総合的な人材開発会社の提供するサービスの一部事例である。	・不足する能力を強化する選択学習制というのが特長。 ・安価、簡便である。 ・経営者育成、総合的経営力強化とは視点が異なる。

養成機関名	D－3	D－4
機関組織属性	経営コンサル法人	民間経営コンサル人材教育支援機関
受講対象者 募集人員	ベンチャー・中堅企業の管理職。 定員 15 名	20 代～40 代ミドルマネジメント層。 10 数名～20 名前後
講座の狙い	・input（情報を得る）throughput（整理する）output（形にする）のサイクルを繰返し実践し身につける。 ・短期集中型ビジネススクール ・参加体験型ワークショップ ・異業種異文化の交流	・戦略を作り出していくためのフレームワークを理解し使いこなせるようにする。
講座内容 カリキュラム	・チームビルディングの手法 ・リーダーシップの発揮の仕方 ・傾聴力の強化 ・自分以外の目を体感 ・自分を解放し表現する ・構造不況業種の成長シナリオ作成 ・問題対応の疑似体験 ・課題への対応	・事業戦略の 7 つのステップの内容と意味の理解 ・自社事業における応用 ・理念、ビジョン、戦略のフレームワークから戦略を捉え直す方法 ・自社戦略の仕上げと発表、討論 ・相互診断により自社戦略の客観化 ・ディスカッションによる自己流思考の客観化
受講スタイル	講義、参加型ワークショップ	講義、個人演習、グループワーク、ディスカッション
期間	3 日	2 日
受講料	75,000 円	136,500 円
考察	・期間も短く集中型セミナーで比較的安価である。 ・中堅企業のミドルマネジメントクラスを対象としたヒューマンスキルを重視した研修内容である。	・「経営人財」（＝今後を切拓いていく気概・勇気と知性、暖かい人間性を備え、力強いリーダーシップを発揮していく人材）を育成する。 ・7 つのステップ：戦略の目標認識、環境分析、課題分析、市場細分化、ターゲットティング、ポジショニング、具体的戦略項目（4P）。

資料Ⅲ 依頼状および「後継者に必要な能力」に関する調査票（経営者用・支援機関用）

1. アンケート依頼文

〇〇〇 御中

平成 23 年 7 月 3 日

社団法人中小企業診断協会神奈川県支部

後継者に必要な能力調査研究プロジェクト

リーダー 飯島 眞一

「後継者に必要な能力」に関するアンケートのお願い

拝啓 時下ますますご清栄のこととお慶び申し上げます。平素は格別のご高配を賜り、厚くお礼申し上げます。

この度、「後継者に必要な能力調査研究プロジェクト」は、

『「後継者に必要とされる能力」とその養成実態および改善点の調査研究—— 実効性ある養成研修の研究開発に向けて —— 』（※「後継者」には後継者候補ならびに上級経営幹部を含める）と題する「平成 23 年度調査・研究事業」を社団法人中小企業診断協会神奈川県支部から受託いたしました。これは、社団法人中小企業診断協会本部における「能力開発事業」の一環であります。

中小企業庁によりますと、日本全国で年間 7 万社もの企業が後継者不足により廃業しています（2006 年版中小企業白書による）。その理由の一つに後継者の能力不足が挙げられています。

私たちプロジェクトは、現経営者にとって、自社を引き継ぐにあたってどのような能力が後継者に必要であるか、どのような教育を行えばよいかを調べ、取り組んでいくことが課題の一つであると考えております。

そこで、まずは中小企業の経営者や支援機関の方々が考える、後継者に必要な能力・不足している能力とは何かをお尋ねするアンケートを実施させて頂くことといたしました。

つきましては、ご多用中のところ大変恐縮ですが、以上の主旨をご理解いただき、誠に勝手ながら 7 月 20 日までに、何卒添付のアンケート調査にご協力下さいますよう、お願い申し上げます。

ご不明な点がございましたら、飯島（TEL 080-1133-9166；E-mail info@truthone.co.jp）までお気軽にお問い合わせ願います。

敬具

(1) 経営者様用

「後継者に必要な能力」に関する調査の主旨

本調査は、(社) 中小企業診断協会の「能力開発事業」の一環であり、同協会神奈川県支部が実施する「平成 23 年度の調査研究事業」という位置づけです。

下記、本調査にご協力くださいますよう、お願いいたします。

記

中小企業庁によりますと、日本全国で年間 7 万社もの企業が後継者不足により廃業しています(2006 年版中小企業白書による)。その理由の一つに後継者の能力不足が挙げられています。現経営者にとって、自社を引き継ぐにあたってどのような能力が後継者に必要であるか、どのような教育を行えばよいかを調べ、取り組んでいくことが課題の一つであると考えられます。

そこで、まずは中小企業の経営者や支援機関の方々が考える、後継者に必要な能力・不足している能力とは何かをお尋ねすることが最初のステップです。

広く中小企業の経営者や支援機関の方々から「後継者に必要とされる能力」をアンケート方式でお伺いし、後継者選定に際して実際に役立つ資料といたします。また、後継者選定あるいは確定に際して「必要とされる能力の養成に資する研修」を開発する際にも役立てることを念頭に置いております。

以上

「御社の現況」(聞き手がいる場合は、聞き手が記入します。聞き手がいない場合は、ご記入願います。)

- ・業種：
- ・売上高：
- ・資本金：
- ・従業員数：
- ・業歴年数：
- ・現経営者の年齢：
- ・後継者・後継候補者の有無(確定度合)：
- ・上記が有の場合は、後継者・後継候補者の年齢：
- ・上記が有の場合は、現経営者と後継者との関係：
- ・上記が有の場合は、後継者・後継候補者の得意分野：
- ・上記が無の場合は、希望している後継者の存在の有無：

「その他のご意見」

「後継者に必要な能力」に関する調査票

① 「後継者に必要と考える能力」を重要度別に区分してください（最重要[◎] 重要[○] 必要[△]）。..

② 「特に必要と考えるサブ能力」の◇にレ点をつけてください。 ①②ともいくつかでも結構です。..

【後継者に必要と考える能力】..		【特に必要と考えるサブ能力】..		
..	リーダーシップ力..	◇統率力・指導力 ◇実行力・行動力	◇意思決定力・判断力 ◇先見力・洞察力	◇倫理力.. ◇影響力..
..	経営計画立案力..	◇俯瞰力・全体力 ◇企画力・計画力 ◇目標設定力	◇イノベーション力・創造力.. ◇アイデア力・発想力.. ◇マーケティング力・開発力..	
..	論理力..	◇問題発見力 ◇数値解析力 ◇問題・課題解決力	◇ロジカルシンキング力.. ◇クリティカルシンキング力.. ◇演繹的・帰納的思考力..	
..	リスクマネジメント力..	◇監査力 ◇社会リスク対応力	◇災害・事故対応力 ◇財務リスク対応力	◇労務管理力.. ◇法務リスク対応力..
..	コミュニケーション力..	◇傾聴力 ◇対話力	◇質問力 ◇調整力	◇コーチング力.. ◇自己観察力..
..	チーム・ビルディング力..	◇巻き込む力	◇目標達成力	◇他人活用力..
..	計数管理力..	◇経営分析力	◇財務会計力 ◇管理会計力..	
..	プレゼンテーション力..	◇伝える力 ◇説明力	◇話す力 ◇説得力	◇図解力・図形力.. ◇要約力..
..	人材育成力..	◇教える力 ◇見抜く力	◇考える力 ◇悩む力	◇評価力.. ◇自律力..
..	業務変革力..	◇改革力 ◇推進力	◇改善力 ◇目標達成力	◇継続力.. ◇ディベート力..
..	プロジェクト・マネジメント力..	◇会議力 ◇集中力 ◇断る力	◇タイム・マネジメント力・時間力.. ◇情報リテラシー力・IT活用力.. ◇ファシリテーション力..	
..	営業力..	◇目効き力 ◇ブレイクスルー思考力	◇鈍感力 ◇プラス思考力・ポジティブ思考力..	◇交渉力・折衝力 ◇クロージング力..

■ 後継者を外部教育研修に参加させたことがありますか？ ..

ある場合はどのような内容の研修でしたか？ ない場合はなぜ参加させていないのですか？ ..

■ 普段どのようなことに気遣い・配慮して、会社運営に当たっていますか？ ..

■ 後継者には、どのようなことを望みますか？ ..

■ 「御社の現況」および「その他のご意見」を是非、裏面の空白欄にご記入ください。 ..

ご協力ありがとうございました。後継者に必要な能力調査研究プロジェクト 同 ..

(2) 支援機関様用

「後継者に必要な能力」に関する調査の主旨

本調査は、(社)中小企業診断協会の「能力開発事業」の一環であり、同協会神奈川県支部が実施する「平成23年度の調査研究事業」という位置付けです。

下記、本調査にご協力くださいますよう、お願いいたします。

記

中小企業庁によりますと、日本全国で年間7万社もの企業が後継者不足により廃業しています(2006年版中小企業白書による)。その理由の一つに後継者の能力不足が挙げられています。現経営者にとって、自社を引き継ぐにあたってどのような能力が後継者に必要であるか、どのような教育を行えばよいかを調べ、取り組んでいくことが課題の一つであると考えられます。

そこで、まずは中小企業の経営者や支援機関の方々が考える、後継者に必要な能力・不足している能力とは何かをお尋ねすることが最初のステップです。

広く中小企業の経営者や支援機関の方々から「後継者に必要とされる能力」をアンケート方式でお伺いし、後継者選定に際して実際に役立つ資料といたします。また、後継者選定あるいは確定に際して「必要とされる能力の養成に資する研修」を開発する際にも役立てることを念頭に置いております。

以上

「支援機関名など」(聞き手がいる場合は、聞き手が記入します。聞き手がない場合は、ご記入願います。)

・ 名称：

・ 記入者の年齢：

「その他のご意見」

「後継者に必要な能力」に関する調査票

① 「後継者に必要と考える能力」を重要度別に区分してください（最重要[◎] 重要[○] 必要[△]）。..

② 「特に必要と考えるサブ能力」の◇にシ点を付けてください。 ①②ともいくつでも結構です。..

【後継者に必要と考える能力】..		【特に必要と考えるサブ能力】..		
..	リーダーシップ力..	◇統率力・指導力 ◇実行力・行動力	◇意思決定力・判断力 ◇先見力・洞察力	◇倫理力.. ◇影響力..
..	経営計画立案力..	◇俯瞰力・全体力 ◇企画力・計画力 ◇目標設定力	◇イノベーション力・創造力.. ◇アイデア力・発想力.. ◇マーケティング力・開発力..	
..	論理力..	◇問題発見力 ◇数値解析力 ◇問題・課題解決力	◇ロジカルシンキング力.. ◇クリティカルシンキング力.. ◇演繹的・帰納的思考力..	
..	リスクマネジメント力..	◇監査力 ◇社会リスク対応力	◇災害・事故対応力 ◇財務リスク対応力	◇労務管理力.. ◇法務リスク対応力..
..	コミュニケーション力..	◇傾聴力 ◇対話力	◇質問力 ◇調整力	◇コーチング力.. ◇自己観照力..
..	チーム・ビルディング力..	◇巻き込む力	◇目標達成力	◇他人活用力..
..	計数管理力..	◇経営分析力	◇財務会計力 ◇管理会計力..	
..	プレゼンテーション力..	◇伝える力 ◇説明力	◇話す力 ◇説得力	◇図解力・図形力.. ◇要約力..
..	人材育成力..	◇教える力 ◇見抜く力	◇考える力 ◇悩む力	◇評価力.. ◇自律力..
..	業務変革力..	◇改革力 ◇推進力	◇改善力 ◇目標達成力	◇継続力.. ◇ディベート力..
..	プロジェクト・マネジメント力..	◇会議力 ◇集中力 ◇断る力	◇タイム・マネジメント力・時間力.. ◇情報リテラシー力・IT活用力.. ◇ファシリテーション力..	
..	営業力..	◇目効き力 ◇ブレイクスルー思考力	◇鈍感力 ◇プラス思考力・ポジティブ思考力..	◇交渉力・折衝力 ◇クロージング力..

■ 後継者または経営者に対する教育研修を実施しておりますか？ ..

実施している場合はどのような内容ですか？ 実施していない場合はなぜですか？ ..

■ 後継者には、どのようなことを望みますか？ ..

■ 「支援機関名など」および「その他のご意見」を是非、裏面の空白欄にご記入ください。 ..

ご協力ありがとうございました。後継者に必要な能力調査研究プロジェクト 同..

参考文献

- ・『事業承継ガイドライン～中小企業の円滑な事業承継のための手引き～』平成18年6月
事業承継協議会 事業承継ガイドライン検討委員会
- ・平成 21 年度事業承継施策説明会（専門家向けテキスト） 独立行政法人中小企業基盤整備機構
- ・『中小企業事業承継ハンドブック（29 問 29 答）』平成 22 年度税制改正対応版 中小企業庁
- ・『事業承継ガイド』平成 23 年度版 独立行政法人中小企業基盤整備機構
- ・中小企業白書 2004 年版 第 2 部第 3 章『中小企業の世代交代と廃業を巡る問題』 中小企業庁
- ・中小企業白書 2005 年版 第 3 部第 2 章『中小企業と人材を巡る諸課題』 中小企業庁
- ・中小企業白書 2006 年版 第 3 部第 2 章『「世代交代の 2 つの波」と中小企業の事業承継・技能承継』
中小企業庁
- ・中小企業白書 2007 年版 第 1 部第 2 章『開業・廃業と小規模企業を取り巻く環境』 中小企業庁
- ・中小企業白書 2010 年版 第 2 部第 1 章『国内製薬が高まる中での新たな展開』 中小企業庁
- ・中小企業白書 2011 年版 第 3 部第 1 章『経済成長の源泉たる中小企業』 中小企業庁
- ・『全国社長分析』2011 年 1 月 帝国データバンク
- ・『「日本企業の経営能力に関する調査研究」報告書について』2003年6月 経済産業省
- ・『事業承継に関する調査報告書』平成18 年3月 大阪商工会議所
- ・『事業承継に関する研究～親族内承継における後継者の事業承継の円滑化の条件～』2007年3月
中小企業基盤整備機構 経営支援情報センター
- ・『事業承継を契機とした経営革新』2008 年 5 月 中小企業金融公庫総合研究所
- ・『小企業における事業承継の現状と課題』（2008 年 11 月）日本政策金融公庫総合研究所 井上考二
- ・『中小企業の事業承継に関するアンケート調査[2008年11月調査]』2009年2月 商工中金調査部
- ・『中小企業における事業承継』平成 21 年 3 月 財団法人 商工総合研究所
- ・『事業承継実態調査報告書』平成 23 年 3 月 独立行政法人中小企業基盤整備機構
- ・『「地域におけるリーダー人材育成の実態と今後のあり方に関する調査研究」共同研究報告書』
(2010年度) 東北大学大学院経済学研究科地域イノベーション研究センター
財団法人東北活性化研究センター
- ・『「平成17年度「廃業回避支援＝ドラスティブな経営革新」のための調査・研究」報告書』
社団法人中小企業診断協会神奈川県支部
- ・『「平成 18 年度熊本県における事業承継企業に関する調査・研究」報告書』
社団法人中小企業診断協会熊本県支部
- ・『「平成 19 年度沖縄県中小企業の事業承継において中小企業診断士が果たすべき役割に関する調査研究」報告書』 社団法人中小企業診断協会沖縄県支部
- ・『「平成20年度山形県における事業承継に関する調査研究と指導指針」報告書』

- 社団法人中小企業診断協会山形県支部
- ・『「平成20年度栃木県内における事業承継に関する調査・研究」報告書』
- 社団法人中小企業診断協会栃木県支部
- ・『「平成20年度埼玉県内中小企業の事業承継に係る調査研究」報告書』
- 社団法人中小企業診断協会埼玉県支部
- ・『「平成20年度中小企業の事業承継の実情とその支援策に関する提言」調査研究報告書』
- 社団法人中小企業診断協会山梨県支部
- ・『「平成20年度中小企業の事業承継に関する調査研究」報告書』
- 社団法人中小企業診断協会愛知県支部
- ・『「平成20年度滋賀県における事業承継についての調査・研究」報告書』
- 社団法人中小企業診断協会滋賀県支部
- ・『「平成20年度事業承継に関する調査研究」報告書』 社団法人中小企業診断協会徳島県支部
- ・『「平成20年度香川県内における事業承継に関する調査研究」報告書』
- 社団法人中小企業診断協会香川県支部
- ・『「平成21年度岐阜県における事業承継に関する調査研究」報告書』
- 社団法人中小企業診断協会岐阜県支部
- ・『「平成22年度事業承継の早期準備着手コンサルティングに関する調査研究」報告書』
- 社団法人中小企業診断協会神奈川県支部
- ・『経営者の条件』ダイヤモンド社（2006年11月） P.F.ドラッカー著・上田惇生訳
- ・『BCG流 経営者はこう育てる』日経ビジネス人文庫（2011年2月） 菅野寛
- ・『100年経営 世紀を超えるマネジメント』ダイヤモンド社（2011年3月） 若松孝彦