

巻頭企画

「次世代を任せられる」 経営者の育成

—これからの経営者の資質と、求められる知識—

変革真ただ中にある物流業界、運輸・輸送業界において自動運転技術や動態管理システムなど、さまざまな先端技術が流れを変えています。また働き方改革をはじめ、魅力ある業界づくりも推進されており、これまでになかった技術や考え方が新たな常識として浸透はじめています。

このような新しい時代に対し柔軟に対応できる次世代の経営者を育てていくことは、事業の継続・成長において欠かせない重要な取り組みです。そこで今回は、次世代経営者育成のポイントについて紹介していきます。

次世代経営者としての資質を見極めて後継者を選定

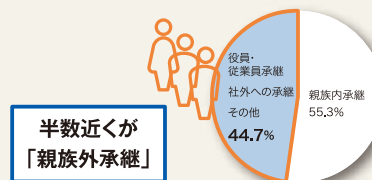
“家族だから”という考えにとらわれない

中小企業経営者の間では、次世代へ事業を引き継ぐ際、子や親族などに承継する「親族内承継」が一般的でした。

しかし、後継者確保が困難になっていることを背景に、近年では、親族以外の役員や従業員などに承継する「親族外承継」が増加。“家族だから会社を継がせる”という従来の常識にとらわれず、複数の候補の中から後継者にふさわしい人物を選定することが望まれます。

出典：みずほ情報総研株式会社「平成30年度中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査に係る委託事業」（平成31年3月）

事業承継をした中小企業経営者と後継者との関係



事業を継続・成長させていける人材を選定

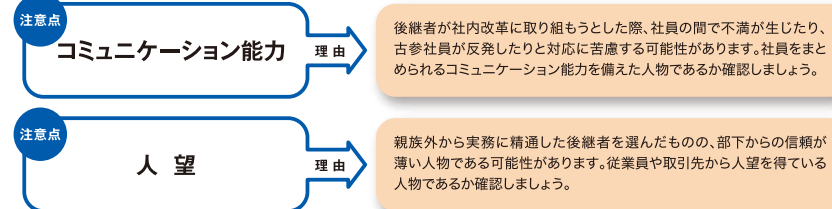
後継者を決める際には、経営者として資質のある人物を選ぶ必要があります。その判断基準として、『経営ビジョン』、『覚悟』、『意欲』、『実務能力』という視点で候補者の資質を見極めることが大切です。そして、経営を取り巻く環境変化に対応しながら、事業を継続・成長させていくことができる人物に、次世代の経営を託しましょう。

経営者としての資質



次世代の後継者候補選びの注意点

後継者候補選びは早めに取り組むことが重要ですが、慌ててしまうとのちのちトラブルになりかねません。後継者候補と対話を重ね、その人物の適性をしっかりと確認しましょう。



資質と能力を見極め、次世代を見据えた後継者の選定を!

次世代経営者育成のポイント

例えば、運送会社では後継者候補を育成する場合、ドライバーとして経験を積ませるといったケースが多くあります。しかし、経営者としての考え方や知識が身につけていないと社長業は務まりません。そのため、次世代の経営者にとって

各部門の実務(経理、財務、総務、運行管理、営業など)を経験して組織を理解することや、経営知識の習得などは欠かせません。ここでは、次世代経営者に必要な知識や育成方法について紹介します。

事業経営に必要な知識の教育

次世代の経営者に求められるものとしては、事業を運営していくための財務や法務などの実務的な知識が挙げられます。さらに、将来に向けて事業を維持・成長させていくための分析・判断能力も必要不可欠です。

実務的知識

- ・決算書の見方など財務に関する知識
- ・企業経営、事業承継に必要な税金の知識
- ・企業法務の知識
- ・人事、労務の知識
- ・コンプライアンスについての知識 など



分析・判断能力

- ・自社の経営環境の分析
- ・経営戦略、マーケティング分析
- ・第二創業プランの策定
- ・利益、資金計画策定
- ・リスクマネジメント など

社内教育：社内で自社の経営手法や理念を指導

自社でさまざまな職務や役割を与えたり、経営者が直接指導したりすることで、経営に必要な知識や考え方を身につけてもらう。



各部門の業務をローテーションで担当 ▶ 組織への理解の深化、知識の習得



責任ある役職に就任 ▶ 経営に対する自覚とリーダーシップの醸成



経営者による指導 ▶ 経営理念の引き継ぎ、業界に関する情報の習得

社外教育：社外で他社の経営ノウハウを学習

協力会社や関連会社で勤務することで、新たな価値観を学び、自社に持ち込むことができます。また、自社を客観的に見る目も養われます。



協力会社に勤務し経験を積む ▶ 人脈形成、新しい経営手法やトレンドの習得



子会社や関連会社等の経営を任せる ▶ 責任感の醸成、経営者としての資質の確認



異業種交流会・勉強会等の活用 ▶ 専門知識の習得、幅広い視野を持たせる

外部機関による経営者育成講座の活用

後継者を対象とした外部機関によるセミナーを活用することで、経営者に必要とされる知識全般を習得でき、後継者を自社に在籍させながら視野を広げてもらうことができます。

セミナー	実施機関	内容
経営後継者研修	中小企業大学校 (全国9校)	全国に9校およびweb校(WEBee Campus)が設置されており、活力ある中小企業を養成するための高度で実践的な研修等を実施。 (東京校の場合) ・次代の経営者を目指す経営後継者に必要な基本的能力や知識を実践的に学習できます。 ・研修期間:10ヵ月間(全日制) ・全日本トラック協会による助成の対象となります。 この他、トラック運送事業経営幹部・管理者向け講座について 詳しくは、 中小企業大学校
経営革新塾	各商工会・各商工会議所	・新事業展開等を目指す若手後継者などを対象に、経営戦略や組織マネジメントなどに役立つ知識を学べます。 ・経営革新の必要性とその進め方、経営革新成功事例研究、経営環境分析、事業戦略構築、経営革新のための戦略プラン作成など。専門家による講義・演習を実施。

出典:中小企業庁「経営者のための事業継承マニュアル」,「2019年版 中小企業白書」、公益社団法人 全日本トラック協会「中小トラック運送事業者のための事業継承ハンドブック-会社の10年先を考えて-」

次世代経営者は、さまざまな知識やノウハウを社内外で積極的に習得することが重要です。