

# 月刊中央会

2024 July

7

月刊中央会  
オー

動くつなぐ結ぶ  
組合・中小企業を  
サポート

第798号



兵庫県中小企業団体中央会 通常総会

## 特集》 兵庫県中小企業団体中央会 第69回通常総会開催報告

### ■中央会からのお知らせ

- ◇兵庫県中小企業青年中央会 第42回通常総会開催報告
- ◇兵庫県中小企業青年中央会 活動紹介
- ◇兵庫県中小企業組合士協会 第46回通常総会開催報告
- ◇中小企業組合士とは

### ■お知らせ

- ◇令和6年毎月勤労統計調査特別調査の実施について
- ◇中小企業省力化投資補助金

### ■情報レポート

県内中小企業は、製造業・非製造業ともに原材料費高騰等の影響で厳しい状況が続く。

### ■お知らせ

- ◇個人住民税・事業税の納税について

### ■コラム

- ◇中小企業のための経営レポート  
「事業承継の環境を整える」  
プラスロジスタ 代表 瓶内 栄作

### ■中央会からのお知らせ

- ◇第76回中小企業団体全国大会  
福井大会参加者募集

月刊中央会  
7  
（オー）

兵庫県中小企業団体中央会時報 第798号 2024年7月5日号(毎月1回5日発行)  
発行所/兵庫県中小企業団体中央会 〒650-0011 神戸市中央区下山手通4丁目16番3号兵庫県民会館3階  
本情報誌は組合等情報提供事業として発行しております。購読料/部33円(会員の購読料は会費に含まれています) TEL:078-331-2045

中央会からのお知らせ

今回は福井県での開催です。

同じ近畿ブロックが盛り上がるよう、

奮ってご参加ください!

福井にきわの。

いいところたくさん、うまいものたくさん。

「第76回中小企業団体全国大会 福井大会」

参加者募集

第76回

中小企業団体全国大会  
福井大会

令和6年  
(2024年) 10/24 木 開催

日時 令和6年10月24日(木) 13:40~16:30  
会場 フェニックス・プラザ (福井県福井市田原1丁目13番6号)  
参加料 6,600円 ※兵庫県からの参加者には、当会が参加料の半額(3,300円)を負担します。

大会内容  
●祝辞  
●議事 [議案審議・意見発表・決議]  
●大会宣言  
●表彰式 [優良組合・組合功労者・中央会優秀専従者等]

申込方法 参加ご希望の方は、当会ホームページから申込書をダウンロードし、必要事項をご記入の上、FAXでお申し込みください。  
URL: <https://www.chuokai.com/76zenkokutaiikai/>



申込締切 令和6年8月23日(金)

＜問い合わせ先＞  
兵庫県中央会 (担当: 総務課 佐藤)  
TEL: 078-331-2045

## 中小企業のための 地震・津波の補償「地震特約」

ひょうご共済の火災共済に特約としてご加入いただける制度です。

ひょうご共済 地震特約 検索

“ひょうご”の中小企業を補償でサポート!



ひょうご共済  
兵庫県共済協同組合



兵庫県中小企業団体中央会  
<https://www.chuokai.com>

兵庫県中小企業団体中央会

第69回通常総会を盛大に開催しました！

濱口健一氏（淡路瓦工業組合 理事長）を新会長に選出

兵庫県中央会は、6月19日に神戸ポートピアホテルにおいて「第69回通常総会」を開催しました。開会に先立ち、大辻前会長から挨拶が行われ、昨今の厳しい経営環境や中小企業に対する支援策の要請、当会の事業方針について述べられました。議案審議では、上程議案は原案通り可決承認されました。また、役員任期満了に伴う改選については、新会長に濱口健一氏を選出したことをはじめ、理事60名、監事3名が選任されました。議事終了後、濱口新会長の就任挨拶において、当会スローガン「動く、つなぐ、結ぶ」のもと、組合を超えた連携が県下産業の発展において重要なポイントとなると述べられました。ご来賓を代表して、齋藤兵庫県知事、浜田兵庫県議会議長、鈴木近畿経済産業局産業部長より祝辞を頂戴しました。最後に大辻前会長の閉会挨拶により総会は無事終了しました。

会員の皆様には議決権の行使にご協力いただき、誠にありがとうございました。本年度も引き続き中小企業の多様な連携、組織強化を積極的に支援し、中小企業の成長・発展や地域経済の活性化に貢献できるよう多岐にわたる事業を実施してまいりますので、当会の事業推進に格別のご理解とご協力をお願い申し上げます。

【議案】

- 第1号議案 令和5年度事業報告について
第2号議案 令和5年度決算報告について
第3号議案 令和6年度事業計画について
第4号議案 令和6年度収支予算について
第5号議案 令和6年度会費の賦課金額及びその徴収方法について
第6号議案 令和6年度役員報酬について
第7号議案 令和6年度借入金最高限度額について
第8号議案 任期満了に伴う役員（会長・理事・監事）改選について

Table with 3 columns: 役職, 氏名, 所属組合. Lists board members and their affiliations.

Table with 3 columns: 役職, 氏名, 所属組合. Lists board members and their affiliations.



通常総会会場



大辻前会長の開会挨拶



鈴木近畿経済産業局産業部長の祝辞



齋藤兵庫県知事の祝辞



浜田兵庫県議会議長の祝辞



濱口新会長の就任挨拶

特集

特集

### 兵庫県中小企業青年中央会(Hyogo-UBA)が通常総会を開催しました

兵庫県中小企業青年中央会では5月30日、ANAクラウンプラザホテル神戸にて【Hyogo-UBA令和6年度第42回通常総会】を開催しました。

第1部の通常総会では、すべての議案について原案通り可決承認されました。また、本年度は役員の任期満了に伴う改選も行われ、新会長には協同組合尼崎工業会青年経営研究会の柏木亮太氏が選任されました。第2部の講演会では、第31代 阪神タイガース監督 真弓明信氏を講師としてお招きし、「プロ野球元監督が語るリーダーシップとチームビルディング」をテーマにご講演いただきました。

第3部のレセプションでは、齋藤元彦知事をはじめ、兵庫県・商工中金・近畿ブロック等関連団体から多数のご臨席をいただき、主催者を代表して稗田晴彦直前会長より総会の経過並びに令和5年度メンバーシップビジネス実績について報告を行った後、柏木新会長が新会長挨拶を行いました。第4部の交流懇親会では、講師を務めていただいた真弓氏やご来賓の皆様にも引き続きご参加いただき、約130名の参加者での大規模交流会となりました。  
＜担当：兵庫県中小企業青年中央会事務局 中橋＞

#### 令和5年度メンバーシップビジネス実績

取引額：1,481,482,811円 (昨年1,133,751,207円) 前年比約130% ★過去最高取引金額  
取引件数：12,956件 (昨年10,942件) 前年比約120% ★過去最高取引件数



総会



懇親会



真弓氏講演

### 兵庫県中小企業青年中央会活動紹介

設立：昭和57年6月24日  
目的：中小企業組合青年部活動の発展と、若手経営者、後継者の資質の向上に役立つ事業並びに会員相互の交流を図る。  
会長：柏木 亮太(協同組合尼崎工業会 青年経営研究会 副会長/株式会社柏木工業所 代表取締役)  
役員：会長1名 副会長4名 幹事11名 監査2名 直前会長1名  
会員数：32青年部会(協同組合等の中小企業団体青年部)  
令和6年度活動方針「A New Step, The Widening Circle of Hyogo-UBA」

兵庫県中小企業青年中央会【Hyogo-UBA】は、兵庫県中央会の会員組合青年部及び任意団体等により組織され、若手経営者・後継者が資質の向上、中小企業組合青年部活動の発展、異業種間のビジネス連携を構築するための様々な事業並びに交流を行っています。

1年を通じた3大行事として通常総会(5月頃)・秋の大交流会(10月頃)・新年祝賀会(1月)を開催し、100名を超える若手経営者の参加と県外青年中央会及び兵庫県からも来賓を招致し、様々なビジネスや関係構築に繋げるための交流を図っています。

また、異業種のメンバーが同じ時間・空間を過ごすことで、互いの人柄や仕事の理解を深めることを目的にCLUB in CLUB(Golf CLUB・Outdoor CLUB・旅行 CLUB)といった企画も実施しています。

兵庫県中小企業青年中央会では、兵庫県で活動する"青年部・青年団体"の皆様のご加入をお待ちしております。また、新たに青年部を組織しようとする場合にはサポートいたしますので、お気軽にご相談ください。



2024年新年会



Golf CLUB



2024年度役員

### 兵庫県中小企業組合士協会 第46回通常総会・懇親会を開催しました。

兵庫県中小企業組合士協会は、令和6年6月6日(木)神戸市のラッセホールにて「第46回通常総会・懇親会」を開催しました。来賓として大阪府中小企業組合士協会会長 石田悟一氏・副会長 進木健三氏にご臨席いただきました。

通常総会では、第1号議案から第3号議案まで、いずれも原案どおり可決承認されました。今年度は近畿ブロック中小企業組合士協会連絡会議を兵庫県中小企業組合士協会が主催することから、開催内容案について並河俊夫会長よりご説明いただきました。

懇親会では、会員である中小企業組合士の皆様が相互に歓談、交流する良い機会となり、懇親会は盛会の内に終了いたしました。

\*\*\*\*\*

兵庫県中小企業組合士協会では、上記総会のほか、会員同士が情報交換できるイベントや、資質向上を図れる視察研修会・講習会等を年数回開催しております。

ただいま新規加入者を【募集中】です！ご興味のある方は事務局(TEL 078-331-2045)までご連絡ください。  
＜担当：兵庫県中小企業組合士協会事務局 永久・久木＞



議長

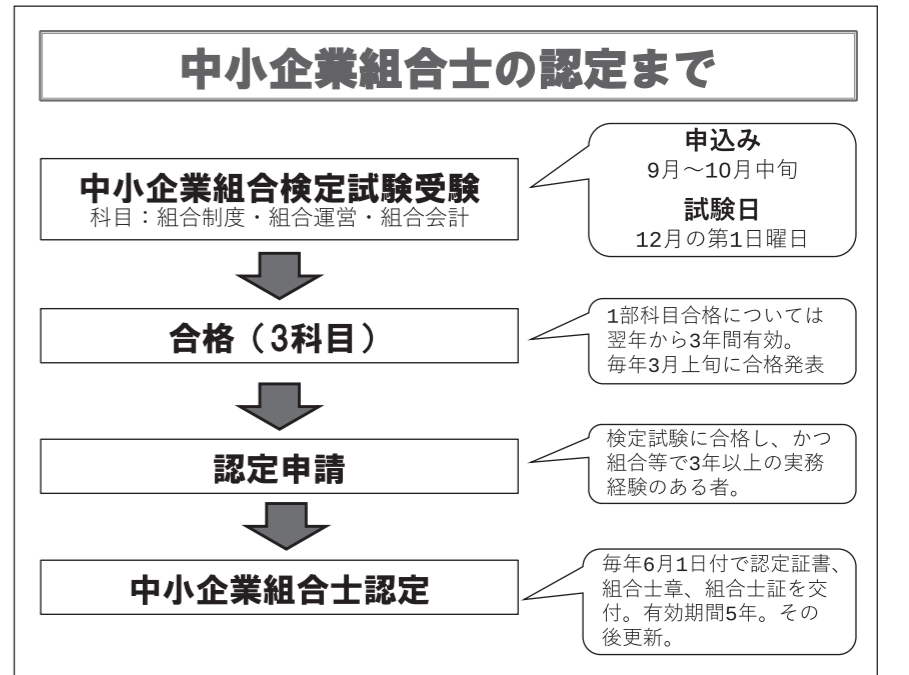


### ..... 中小企業組合士ってなに？ 検定試験ってなに？ .....

中小企業組合(事業協同組合、企業組合、商工組合やこれらの組合の連合会)の事務局で働いている役職員の方が職務を遂行する上で必要な知識に関する試験を行い、試験合格者の中から一定の実務経験を持つ方に、中小企業組合士の称号を与える制度で、全国中小企業団体中央会が主催し、中小企業庁の後援、都道府県中小企業団体中央会の協力で実施しています。

いま、中小企業組合には、ガバナンスの充実が求められており、広く社会の信頼を高め、社会的責任を果たすには、組合運営の経験と専門知識を備えた人材が必要です。組合の業務を執行する役員、実務を担う職員の方々すべてに挑戦していただきたい資格です。

現在、全国で2,986名(令和5年6月1日現在)の中小企業組合士が登録されており、組合はもちろん中小企業団体中央会、商工中金等それぞれの分野において活躍しています。ぜひ、あなたのチャレンジを期待します。



中央会からのお知らせ

中央会からのお知らせ

# 令和6年毎月勤労統計調査特別調査の実施について

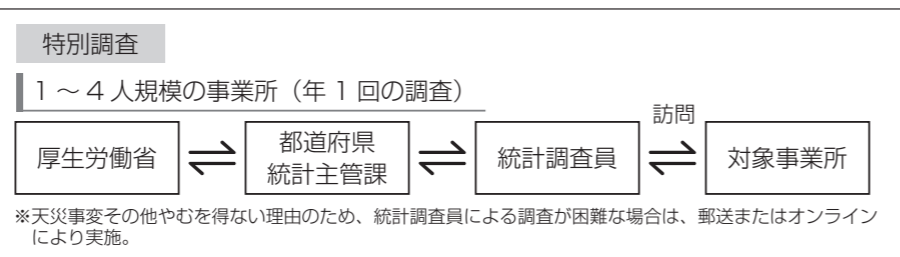
## 毎月勤労統計調査特別調査とは？

常用労働者5人以上の事業所を対象に毎月行っている毎月勤労統計調査(雇用、給与及び労働時間の変動を毎月明らかにする調査)を補うために常用労働者1～4人の事業所を対象に年1回行う調査です。

毎月行っている「毎月勤労統計調査」は、その前身も含めると大正12年から始まり100年以上継続している歴史ある調査です。このうち、特別調査は昭和32年から実施しております。

なお、この調査は国の重要な調査として、統計法に基づく基幹統計調査とされ、調査対象となった事業所に対して、回答の義務に関する規定が設けられており、さらに調査の従事者には秘密保護の義務が課されている、大切な調査です。調査の重要性をご理解いただき、調査にご協力いただきますようお願いいたします。

- ✓ 調査対象の範囲は、農業、林業、漁業、家事サービス業、外国公務及び一般公務を除く事業所です。
- ✓ 調査対象の抽出方法は、経済センサス調査区を基に作成した毎勤特別基本調査区を母集団として、層抽出によることとし、約2,200調査区を抽出。地域内に所在する事業所のうち、調査産業に属し、7月末現在(給与締切日の定めのある場合は7月の最終給与締切日現在)の常用労働者数が1～4人である事業所全部を調査しています。
- ✓ 調査対象となる事業所には、7月下旬から9月にかけて統計調査員が訪問し、調査のご依頼をいたします。
- ✓ 調査の結果は、国民経済計算(GDP統計)の作成や中小企業施策の企画・立案など、小規模事業所で働く労働者のための諸施策の基礎資料として役立てられています。



前回調査結果の一例

第1表 性・主な産業、事業所規模別きまって支給する現金給与額

性・主な産業	事業所規模 1～4人		(参考) 事業所規模 5人以上 <sup>1)</sup>		5人以上=100としたときの比率
	円	% 前年比	円	% 前年比 <sup>2)</sup>	
調査産業計	203,956	0.4	271,540	1.3	75.1
男	276,094	2.2	340,369	1.1	81.1
女	152,474	-0.3	196,821	2.0	77.5
建設業	274,365	2.0	353,082	0.3	77.7
製造業	216,905	0.1	316,333	1.5	68.6
卸売業、小売業	209,466	2.4	243,122	0.5	86.2
宿泊業、飲食サービス業	111,801	-3.4	123,444	0.5	90.6
生活関連サービス業、娯楽業	158,610	0.8	200,879	2.5	79.0
医療、福祉	191,133	-1.4	259,769	0.7	73.6

注：1) 事業所規模5人以上は、毎月勤労統計調査全国調査令和5年7月分の結果である。  
2) 事業所規模5人以上の前年比は、指数から算出している。ただし、男女別の前年比は、実数から算出している。

## 調査の内容が、他に知られたりするようなことはないのでしょうか？

ありません。統計法において、調査票情報等を調査の目的以外のために用いることは禁止されています。そのため調査の内容を、税金の算定や、労働基準法その他の法律に基づく取り締まりなどに用いることは絶対にありません。

なお、小規模な事業所には、統計調査員が伺っておりますが、統計調査員は、知事が任命した公務員です。調べたことについて他に知らすことは、統計法で固く禁じられております。

お問い合わせ先 兵庫県 企画部統計課 経済統計班 TEL：078-362-4126

# 中小企業省力化投資補助金

IoTやロボットなどの付加価値額向上や生産性向上に効果的な汎用製品を「製品カタログ」から選択・導入することで、中小企業等の付加価値や生産性の向上、さらには賃上げにつなげることを目的とした補助金です。

## ポイント



## 補助率及び補助上限額

補助対象	補助上限額		補助率
補助対象として カタログに登録された 製品等	従業員数5名以下	200万円(300万円)	1/2 以下
	従業員数6～20名	500万円(750万円)	
	従業員数21名以上	1,000万円(1,500万円)	

※賃上げ要件を達成した場合、( )内の値に補助上限額を引き上げ

## スケジュール

交付申請期間		
第1回公募回	受付開始日	2024年6月25日(火)
	申請締切日	2024年7月19日(金) 予定
	採択・交付決定日	2024年8月下旬予定

※確定している募集回のみ掲載



問い合わせ先

## 中小企業省力化投資補助事業 コールセンター

ナビダイヤル：0570-099-660

IP電話等からのお問い合わせ先：03-4335-7595

お問合せ時間：9:30～17:30 / 月曜～金曜(土・日・祝日除く)

# 新型定期預金 マイハーベスト

高めの金利設定(当金庫内比較) 1年、2年、3年から期間が選べる お預け入れは50万円から

<p>●神戸市役所南側西入る <b>神戸支店</b> 〒650-0032 神戸市中央区伊藤町111 ☎ 078(391)7541</p>	<p>●市民会館東隣 <b>姫路支店</b> 〒670-0015 姫路市総社本町111 ☎ 079(223)8431</p>	<p>●JR尼崎駅北口すぐ <b>尼崎支店</b> 〒661-0976 尼崎市潮江1-2-6 JRE尼崎フロントビル10階 ☎ 06(6495)1666</p>
--	--	--

お知らせ

お知らせ

# 情報レポート

令和6年6月7日集計

## 概況

### 県内中小企業は、製造業・非製造業ともに原材料費高騰等の影響で厳しい状況が続く。

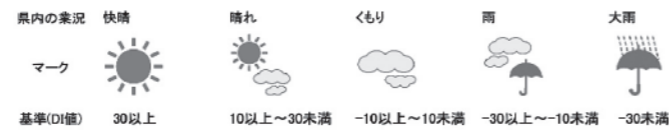
内閣府が5月27日に公表した月例経済報告では、景気はこのところ足踏みもみられるが、緩やかに回復している。先行きについては、雇用・所得環境が改善する下で、各種政策の効果もあって、緩やかな回復が続くことが期待される。ただし、世界的な金融引締めに伴う影響や中国経済の先行き懸念など、海外景気の下振れが我が国の景気を下押しするリスクとなっている。

一方、兵庫県内の中小企業では、DI値4指標のすべてが悪化となった。物価上昇による原材料費高騰の影響や人手不足の影響の声を聞かれ、県内中小企業は引き続き厳しい状況が続く。

### 業種別景況天気図 (前年同月比)

令和6年5月 (6月集計) 分

業種	項目	景況	売上	収益	資金
製造業	景況	☔ -32%	☁️ -12%	☔ -35%	☔ -26%
	DI値	30以上	10以上~30未満	-10以上~10未満	-30以上~-10未満
非製造業	景況	☔ -29%	☁️ -15%	☔ -29%	☔ -26%
	DI値	30以上	10以上~30未満	-10以上~10未満	-30以上~-10未満
総合	景況	☔ -31%	☁️ -13%	☔ -32%	☔ -26%
	DI値	30以上	10以上~30未満	-10以上~10未満	-30以上~-10未満



## 業界の声

### 製造業

#### 食料品

生産が毎年減少している。多くの業界で人手不足が課題となっているが、食品製造業界においてもパート不足が数年にわたり続いている。また、円安による原材料の上昇や物流2024年問題、生産現場におけるユーティリティコスト上昇等も原因として考えられ、価格改定も実施しているものの限界があり苦慮している現状である。

#### 木材・木製品

仕事の少ない状況が続けば、高齢の大工さんはリタイアしていく。次に仕事が出て職人不足となり仕事は進まない。

#### 窯業・土木製品

昨年同様、円安による物価高騰の影響で住宅価格が高騰して受注が減少する中、輸送コストの値上げ・梱包資材の値上げ・建設資材の値上げが相次いでいる。主力燃料である工業用ブタンガスの価格も円安の影響で、昨年秋から価格が再び高騰し始め、現状も高止まりの状態が続いており、製造に大きな負担となっている。

#### 一般機器

売上は前月比で増加する一方、利益率は前月比で悪化している。また、人件費や人件費以外の製造経費、販売費及び一般管理費も対前月比で増加していることから、暫くは利益の出にくい経営環境になると考える。

#### 輸送機器

全体として前年同月比12.5%の減収であった。増収部門もあったが、減収部門をカバーできるような売上高にはなっていない。

#### その他

引き続き、回復の状況が見えてこない状況が続いている。線材の値上げが今後の懸念要素となっている。

### 非製造業

#### 卸売業

組合、組合員ともに業況に大きな変化はない。人材不足の解消対策や若手の離職率を下げるために組合員各社が色々と工夫しているようである。

#### 小売業

販売台数は昨年度より減。修理件数は昨年度より増。価格が上がったため購入や乗り換えよりも修理して継続使用するという判断をされる方が多くなった。

#### 商店街

昨年度は兵庫県お買い物ポイント事業があったのに対して今年は無かったのに加えて物価高もあり、非常に売上は悪かった。

#### サービス業

業界は堅調な足取りで伸びている。当組合も年初からの繁忙も少し落ち着き、夏季開催のイベント等への準備を始めている。しかしながら、材料費、水光熱費、特に電気料金の値上げは、利益へのダメージが大きい。加えて人材の確保にも苦戦している。

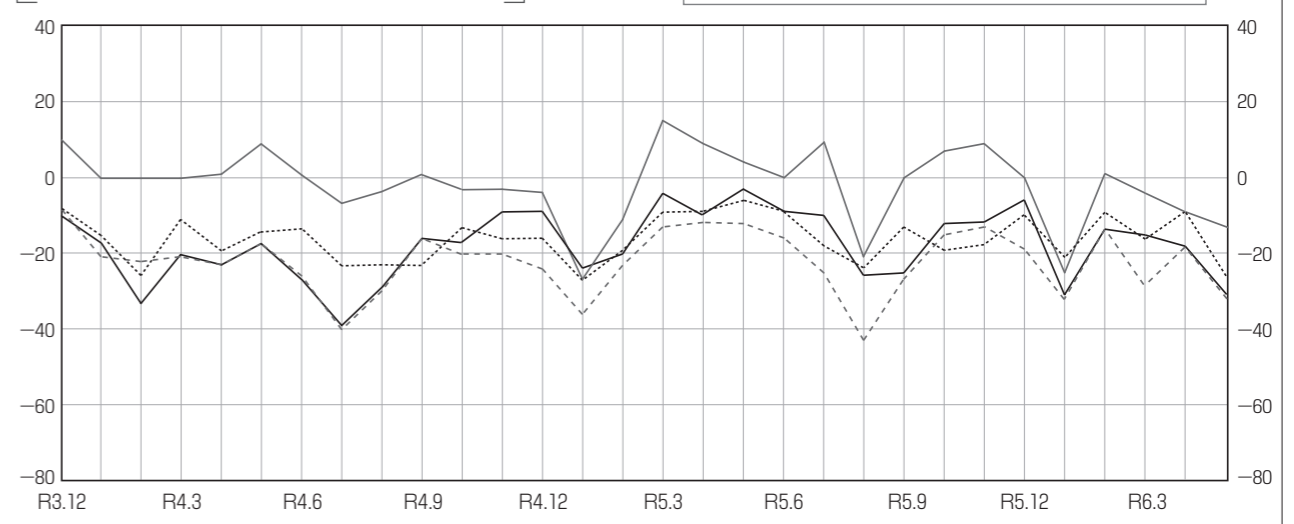
#### 運輸業

取扱数量は、対前年同月比102.7%とようやく前年を上回る数字となったが、まだまだ伸び悩んでいる状況である。業界では残業時間短縮のため、高速道路利用が必須となるが料金負担増となり、高値で安定してしまっている燃料価格の負担増と相まって、組合員事業所の経営状況は非常に厳しい状態であると思われる。

#### その他

4月以降、同じ商品、同じサービスに対しての値上げを行えた成果が見えてきている。お客様に話を聞いてもらえ、実際に値を上げてもらった効果には一定の評価ができる。

### 景気動向 (前年同月比) の推移 DI図



## 個人住民税

## 個人事業税

## の納税について

個人事業税は、所得税、住民税とは別に個人で事業を行う方にかかる税です。第1期分の納期限は、9月2日(月)ですので、最寄りの銀行などの金融機関でお納めください。また、納税には便利な口座振替制度もぜひご利用ください。お近くの県税事務所でお申込みいただけます。

個人住民税は、県民税と市町民税をあわせて市町が課税し、徴収する税です。給与所得者と65歳以上の年金受給者は、給与や年金から特別徴収され、それ以外の方は、市町から送付される納税通知書により、原則として年4回に分けて納めていただけます。

給与所得者等以外の方の個人住民税の第2期分の納期限も、個人事業税と同じ9月2日(月)(市町により納期限が異なる場合があります。)になっています。

※お問い合わせはお近くの県税事務所またはお住まいの市(区)役所、町役場まで

令和6年度から森林環境税(国税)が課税されます(住民税均等割と併せて一人年額 1,000 円)。その税収は、森林環境譲与税として都道府県及び市区町村へ譲与され、兵庫県及び県内の市町では、条件不利地を対象とした間伐など森林整備のほか、森林整備を担う人材の育成や担い手確保、県産木材の利用促進や普及啓発などの森林の公益的機能を高める取組みに使っています。

### 兵庫県・市町

## 創業期の経営者保証不要とする保証制度のご案内

### スタートアップ創出促進保証制度

- ▶ 会社設立による創業をお考えの方や創業間もない会社を営む方を対象としており、保証限度額は3,500万円で、経営者保証が不要となります。
- ▶ 「創業・再チャレンジ保証料割引」により、保証料率を年 1.2%→年 0.7%に引き下げています。
- ▶ 保証期間は10年以内で、次のいずれかに該当する場合、3年以内の据置期間を設けることが可能です。
  - ・本保証付借入と原則同時に、申込金融機関からプロパー借入をする。
  - ・保証申込時に申込金融機関においてプロパー借入の残高がある。

※創業計画書(スタートアップ創出促進保証制度用)が必要となります。  
 ※創業を予定されている方、または税務申告1期末終了の方は、創業資金総額の1/10以上の自己資金が必要となります。

詳細は、当協会HPをご覧ください。各事務所・支所にお問合せください。

HPはこちらから



**兵庫県信用保証協会**  
CREDIT GUARANTEE CORPORATION OF HYOGO-KEN

〒651-0195  
神戸市中央区浪花町62番地の1  
TEL.078-393-3900(代表)



# 中小企業のための経営レポート

## 事業承継の環境を整える

プラスロジスタ 代表 瓶内 栄作 (芸術文化観光専門職大学 准教授 中小企業診断士)

### 現代の中小企業をとりまく環境と事業承継の必要性

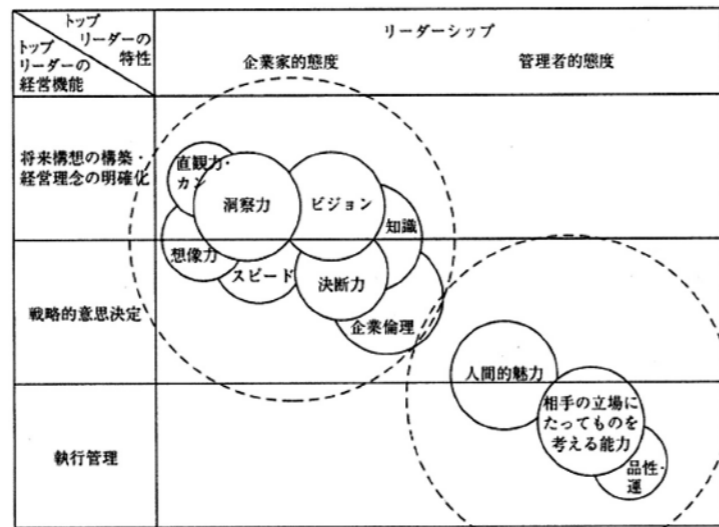
団塊の世代の高齢化が進むなか、経営者の世代交代である事業承継が進みつつある。中小企業白書2024<sup>1</sup> (p.I-116)によると、従来経営者年齢のピーク(最も多い層)について、2000年調査から2015年調査にかけてピークが高齢化しつつあった状況が変化しているとある。変化の内容としては、ピークがある年齢層の一山ではなく、分散をしていることがわかった。分散の理由としては世代交代が進んだ企業の経営者年齢は50代に若返る一方、世代交代の進まない企業については70歳以降となり、交代した経営者と交代できていない経営者が両方存在する結果として経営者年齢の分散が進んだとのことであった。

このように事業承継が必要な企業は相当数存在しており、中小企業の存続と発展において極めて重要な課題といえる。同じく中小企業白書2024 (p.I-118)によると、後継者が決定した企業における課題の第一は「後継者の経営能力」ということであった。事業承継ガイドラインによると後継者の育成期間も含めれば、事業承継の準備には5年~10年程度を要するとあり、後継者の能力形成をいかにスムーズに進めるかが、事業承継の成否を決めるといっても過言ではない。とはいえ、中小企業経営者に求められる能力は、多岐にわたる。特にVUCAの時代<sup>2</sup>といわれる近年において、従来の経営者像である、「既存事業を守り大事に育てる」というだけでは心もとない。既存事業を守りながら、新規事業の企画運営ができるような、まさに両利きの経営<sup>3</sup>を個人で体現できるような能力というのが、理想の経営者能力といえる。

それでは理想の経営者能力を後継者へ身に付けさせるにはどのようにすればよいのか、既存の研究<sup>4</sup>や筆者のコンサルティング経験から示したい。ポイントとしては、①必要な経営者能力を理解する、②経営者能力の獲得経路(能力形成の順序)を明確にする、③後継者が経営者能力を形成するための適切な経験を積ませる、である。

#### ①必要な経営者能力を理解する

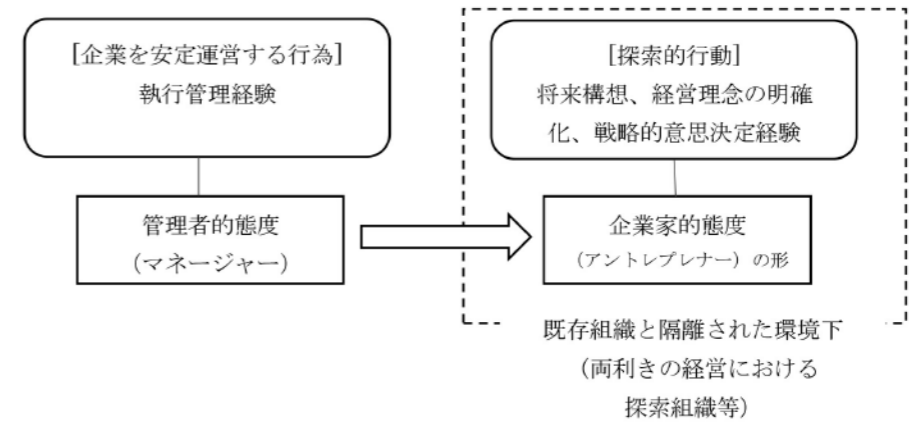
清水(1983)<sup>4</sup>によると、経営者能力とは、企業家的態度と管理者的態度に大別される。企業家とはアントレプレナーのことであり、管理者とはマネージャーとなる。清水(2000)<sup>5</sup>によると、企業家的態度においては将来構想の構築・経営理念の明確化として、洞察力・ビジョン・決断力などが求められる。対して管理者的態度においては、執行管理として人間的魅力や相手の立場に立ってものを考える能力が求められる。両利きの経営を実現するためには、両方の能力が必要ではあるが、その企業の主力製品や組織の状況により、より重視される能力が異なる。すでに製品や組織などが刷新されている環境においては、管理者の側面が重視され、そうではない場合は企業家の側面が求められることになる。



出所:清水(2000)p.34

#### ②経営者能力の獲得経路(能力形成の順序)を明確にする

創業経営者については、組織体制の乏しい状況からアントレプレナーとして構想や意思決定を行い続け、会社が成長するに伴い人事労務など執行管理経験を積むという、企業家→管理者の順番で能力を形成することになる。一方後継者においては、自社内ですでに出来上がった組織に加わることから、企業家経験を積み機会もなく、成熟した組織の管理において苦労を強いられることになる。成熟した組織を承継する後継者にとって望ましい環境とは、現経営者の目線が届く範囲で独立した組織を運営させ、管理能力を十分に形成したのちに、第二創業や社内ベンチャーといった位置づけで新規事業の立ち上げを経験させるということである。後継者による経営革新を推進する動きは活況であるが、すべてにおいて成功するものではない。成功確率を上げるためには、後継者に対して、いきなり創業者のようなアントレプレナー経験を積ませるのではなく、管理者=マネージャーとしての経験を相当に積ませたうえで、経営者監修のもと独立した組織・権限を有する探索組織を任せるといった順序が必要になる。



出所:筆者作成

#### ③後継者が経営者能力を形成するための適切な経験を積ませる

先代経営者が、後継者に対して配慮やサポートを行いつつ、後継者に意識的に権限を委譲して経営判断を要する場面を経験させることが、先代経営者からの経営力の承継と後継者独自の経営力獲得において有効であると考えられる。この後継者に対して配慮やサポートを筆者は「見守り」と呼んでいる。「見守り」とは、ほどほどに目の届く距離間で先代経営者が現経営者に権限付与を公式に行い、経過を観察する行為のことを指す。現経営者と後継者のコミュニケーションにおいては、適切な距離感を保つことが極めて難しい。ややもすれば過剰な意見の押し付け合いで考え方のずれ違いが発生するか、または相互に無関心の状態になりお互いに何をしているかわからないといった、距離感による問題が発生する。相互理解の第一歩としては、現経営者が後継者に対して、権限付与をしつつ、干渉をしすぎず、一方なにかあれば社内外の調整を支援するという、少し部屋の外側からのぞき込むような「見守り」を実現することである。当初は現経営者も歯がゆさを感じることは多いが、後継者の能力が形成されるにつれ、後継者の経営者能力を認めるような状況に変化をしていくはずである。

#### まとめ

事業承継は多くの中小企業にとって大きな問題であり、後継者候補が定まったのちは後継者の能力形成が課題となる。後継者の能力の形成においては、その順序が重要になる。特に創業経営者と後継者においては、会社の創業期と成熟期というように、組織環境が異なることから、創業者は後継者に対して、自分の経営者としての学びと同じ手順をたどらせることは適切とはいえない。後継者の能力を形成するには、まず管理者能力を形成したのちに企業家としてのアントレプレナーシップを身に付けさせること、そしてアントレプレナーシップを身に付けさせるためには、ほどほどに目の届く距離間で先代経営者が現経営者に権限付与を公式に行い、経過を観察する「見守り」の実践が有効になる。企業の社歴や組織形態により多少の違いはあるが、自分と後継者では環境が異なるということを今一度認識をして、企業成長の大きな機会でもある事業承継を実現させてほしい。

<sup>1</sup>中小企業庁 2024年版「中小企業白書」全文 <https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2024/PDF/chusho.html>

<sup>2</sup>VUCA(ブーカ)とは、Volatility(変動性)、Uncertainty(不確実性)、Complexity(複雑性)、Ambiguity(曖昧性)という4つの単語の頭文字をとった言葉で、目まぐるしく変転する予測困難な状況をさす。

<sup>3</sup>O'Reilly, Charles III; Tushman, Michael L. (2016) Lead and Disrupt: How To Solve the Innovator's Dilemma. Stanford Business Books.

(渡部典子訳(2019)『両利きの経営』東洋経済新報社)。

<sup>4</sup>瓶内栄作(2021)「中小企業の事業承継における経営革新の研究〜両利きの経営を通じた経営者能力の形成を中心に〜」兵庫県立大学博士論文。

<sup>5</sup>清水竜登(1983)『経営者能力論』千倉書房。

<sup>6</sup>清水竜登(2000)「優れたトップリーダーの能力」『三田商学研究』第42巻6号pp.31-57。

**プロフィール Profile**



プラスロジスタ 代表 瓶内 栄作  
 芸術文化観光専門職大学 准教授  
 中小企業診断士

【経歴】  
 ○兵庫県中小企業診断士協会常任理事・会員研修委員長  
 兵庫県中小企業団体中央会コーディネーター  
 (元)神戸市産業振興財団 事業承継アドバイザー  
 日本中小企業学会本部事務局  
 ○コンサルティングファーム、MBAでの経験を踏まえたロジカルシンキングと中小企業の2代目経営者経験を踏まえたメンタリティーで、経営者の心情実情にマッチする提案を心がける。