

Title	中小企業が強くなるためには：中小企業経営者が今後重要視すべき経営発想
Sub Title	
Author	内田, 晶子(Uchida, Shoko) 清水, 勝彦(Shimizu, Katsuhiko)
Publisher	慶應義塾大学大学院経営管理研究科
Publication year	2011
Jtitle	
JaLC DOI	
Abstract	<p>現在、日本国内には小規模企業も含め、中小企業が4,190,719社存在している。その数に比べて国内に大企業は11,911社であり、中小企業数は国内の全企業数の99.7%、雇用の役7割を占めている。そんな全企業数の大半を占める中小企業の多くが昨今の景況の悪化及び市場環境の大幅な変化に影響を受け、経営難に追いやられている。</p> <p>そんな現状をどうにか変える事は出来ないか、少なくとも経営に対ししっかりと向き合っている中小企業経営者に関しては、これ以上経営困難に陥らないために何か良い方法を見出す事は出来ないか、と思い上記テーマに於いて修士論文を作成する事になった。</p> <p>研究以前から、中小企業が多く資源不足に頭を抱えている事は知ってはいたものの、本当にそれだけが原因で中小企業の経営は深刻化しているのだろうか、という疑問を研究を進めていく毎に疑問を持つようになった。</p> <p>そこで、本研究では、中小企業が抱える経営上の困難には資源不足以外にどんな原因があるのか、またその艱困難を打破していくためには中小企業経営者はどのような思考を持ち、どんな取り組みを行っていくべきかを分析する。</p> <p>よって、分析には、</p> <ol style="list-style-type: none">① 事例研究 企業属性は同じだが、企業成長に差がみられる3社を比較② アンケート調査 中小企業経営者にアンケートを実施し、問題を分析③ インタビュー 中小企業経営者の思考や今後の課題を聞く <p>上記3点の方法を用いた。</p> <p>そして、中小企業経営者は資源不足や市場環境の変化を理由に経営困難に陥っていると認識している人が多く存在した。しかし、それに相反し市場環境だけに気を取られずに経営に勤しんでいる経営者も存在している経営者もいた。そして、この両者の思考の違いが今後の企業経営に大きく影響を与えるという事が明らかになった。</p> <ol style="list-style-type: none">1. 中小企業経営者の思考は予想以上に企業経営に影響を与える2. 市場環境が悪化しているからこそ、経営者が如何にビジョンを掲げるかが重要になる3. 中小企業が変革するためには、経営者の思考を変えなければ、変わらない <p>という事が判明した。</p> <p>「経営問題を分かったつもり、若しくは問題が多すぎて絞りきれない経営者こそが最も困難な経営問題なのではないか」という仮説に対し、まずは経営者が現状の経営問題に後回しにせず向き合う事こそが、中小企業経営を活性化する上で最も重要な要因であるという事が本研究を通して分かった。</p>
Notes	修士学位論文. 2011年度経営学 第2621号
Genre	Thesis or Dissertation
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002011-2621

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程

学位論文 2011 年度

論文題名

中小企業が強くなるためには
—中小企業経営者が今後重要視
すべき経営発想—

主 査	清水 勝彦 教授
副 査	河野 宏和 教授
副 査	山根 節 教授
副 査	

2012年 1月 6日 提出

学籍番号	81030160	氏 名	内田 晶子
------	----------	-----	-------

論文要旨

所属ゼミ	清水 研究会	学籍番号	81030160	氏名	内田 晶子
(論文題名)					
中小企業が強くなるためには —中小企業経営者が今後重要視すべき経営発想—					
(内容の要旨)					
<p>現在、日本国内には小規模企業も含め、中小企業が4,190,719社存在している。その数に比べて国内に大企業は11,911社であり、中小企業数は国内の全企業数の99.7%、雇用の役7割を占めている。そんな全企業数の大半を占める中小企業の多くが昨今の景況の悪化及び市場環境の大幅な変化に影響を受け、経営難に迫いやられている。</p> <p>そんな現状をどうにか変える事は出来ないか、少なくとも経営に対ししっかりと向き合っている中小企業経営者に関しては、これ以上経営困難に陥らないために何か良い方法を見出す事は出来ないか、と思い上記テーマに於いて修士論文を作成する事になった。</p> <p>研究以前から、中小企業が多く資源不足に頭を抱えている事は知ってはいたものの、本当にそれだけが原因で中小企業の経営は深刻化しているのだろうか、という疑問を研究を進めていく毎に疑問を持つようになった。</p> <p>そこで、本研究では、中小企業が抱える経営上の困難には資源不足以外にどんな原因があるのか、またその艱困難を打破していくためには中小企業経営者はどのような思考を持ち、どんな取り組みを行っていくべきかを分析する。</p> <p>よって、分析には、</p> <ol style="list-style-type: none">① 事例研究 企業属性は同じだが、企業成長に差がみられる3社を比較② アンケート調査 中小企業経営者にアンケートを実施し、問題を分析③ インタビュー 中小企業経営者の思考や今後の課題を聞く <p>上記3点の方法を用いた。</p> <p>そして、中小企業経営者は資源不足や市場環境の変化を理由に経営困難に陥っていると認識している人が多く存在した。しかし、それに相反し市場環境だけに気を取られずに経営に勤しんでいる経営者も存在している経営者もいた。そして、この両者の思考の違いが今後の企業経営に大きく影響を与えるという事が明らかになった。</p> <ol style="list-style-type: none">1. 中小企業経営者の思考は予想以上に企業経営に影響を与える2. 市場環境が悪化しているからこそ、経営者が如何にビジョンを掲げるかが重要になる3. 中小企業が変革するためには、経営者の思考を変えなければ、変わらない <p>という事が判明した。</p> <p>「経営問題を分かったつもり、若しくは問題が多すぎて絞りきれない経営者こそが最も困難な経営問題なのではないか」という仮説に対し、まずは経営者が現状の経営問題に後回しにせず向き合う事こそが、中小企業経営を活性化する上で最も重要な要因であるという事が本研究を通して分かった。</p>					

—目次—

1. 問題意識.....	4
2. 現状分析と先行研究.....	5
2-1 中小企業の定義.....	6
2-2 中小企業の現状.....	6
2-3 中小企業と大企業の差異.....	11
2-4 先行研究.....	17
3. 仮説.....	19
3-1 仮説構築までの流れ.....	19
3-2 仮説.....	30
4. 研究方法.....	31
4-1 アンケート.....	32
4-2 事例研究.....	40
5. 発見・考察.....	60
6. 提言.....	64
[参考文献].....	69
[謝辞].....	71

1. 問題意識

私が今回修士論文作成に於いて、中小企業経営をテーマに取り上げる事になった1番のきっかけは、両親が中小企業を経営している事から幼少期よりとても間近に経営という難題が存在し、それを垣間見ていた事が要因である。毎日遅くまで働き、たまの休日であっても会社の事を考えて生活している祖父や父を見ていて、子供ながらに経営を継続していく事の難しさや責任感の重さ感じ取っていた。ある日、祖父が私に、「経営者は常に雇っている社員の人生を背負って生きている。そして、社員だけでなく、社員の家族の生活も責任を持って支えていく覚悟を持っていなければならない。」と言った言葉を今でも印象深く覚えている。当時、小学生だった私にとってはこの言葉の意味を理解する事は難しかったが、長年に渡り経営を行っている祖父や父を見て育つ事で、私は年々経営というものに興味を抱く様になり、また、祖父や父以外にも多くの経営者が頭を抱えながら、悩みながら会社を切り盛りしている現状に対し、何か私に出来る事はないか、と思う様になっていった。これが最も根底の問題意識である。私が経営学を学び、経営者の精神を理解していく事で、また多くの経営事例に当たり見識を深めていく事で、世の企業経営者にアドバイスや提言行い、手助けを行って行けたらと思っている。その第一歩として、今回の修士論文作成に迈り、中小企業の経営問題を取り上げて考察を深め、私なりの課題解決策を見出して行けたらと考えている。

そして、日本国内に多く存在する中小企業の経営者に対し、また中小企業経営者である私の両親に対し、私がこの研究を行う事によって問題を認識して頂き、解決策を生み出すお手伝いが出来たらと思いこのテーマを選択した。

以下は、私が中小企業経営に対し、最初に抱いた疑問点である。

<疑問点>

- ① なぜ中小企業は多くの経営問題を抱えながらも、解決に至れずに衰退していく企業が多いのか？
- ② 中小企業が経営不振に至る原因は、一般的に言われる経営資源不足だけが原因なのであろうか？
- ③ 中小企業経営者が組織運営にあたり、重要視せねばならないことは何であらうか？
- ④ 中小企業経営が困難と言われている時代の中でも、成功している中小企業は存在している。それらの成功している企業は、どんな強みを取得し、どう経営に活かしているのか？

上記4点の疑問点は中小企業経営を考察していく上で、疑問を明確にしていかなければならないと考える。そして、解決策を明らかにすることが出来たならば、私の研究は意味のあるものとなり、日本の中小企業にアドバイスが出来る様になると思う。上記に挙げた疑問点はとても解明が困難な内容であり、多くの中小企業経営者が抱えている疑問点や問題点にも繋がっているだろう。それらを解明していく事は困難を要する取組みであると思うが、私はこの研究を進め、解明を行う事で日本の中小企業経営者に元気を取り戻して頂き、経営活性化に繋がるヒントを提供する事が出来たら、と強く思っている次第である。

2. 現状分析と先行研究

2-1 中小企業の定義

まず、中小企業を語るにあたり、一般的に世の中では中小企業がどのような定義付けをされているのかの現状分析を行っていく必要がある。

中小企業の定義は中小企業基本法第2条において定められていると中小企業庁が提示している。具体的な条件は以下の図表にて示す。

■ 中小企業の定義

業種分類	中小企業基本法の定義
製造業その他	資本金の額又は出資の総額が3億円以下の会社又は常時使用する従業員の数が300人以下の会社及び個人
卸売業	資本金の額又は出資の総額が1億円以下の会社又は常時使用する従業員の数が100人以下の会社及び個人
小売業	資本金の額又は出資の総額が5千万円以下の会社又は常時使用する従業員の数が50人以下の会社及び個人
サービス業	資本金の額又は出資の総額が5千万円以下の会社又は常時使用する従業員の数が100人以下の会社及び個人

出所: 中小企業庁 HP 2011.05

上記図表の条件に資本金若しくは従業員基準のいずれかを満たしていれば、中小企業として定義される。

2-2 中小企業の現状

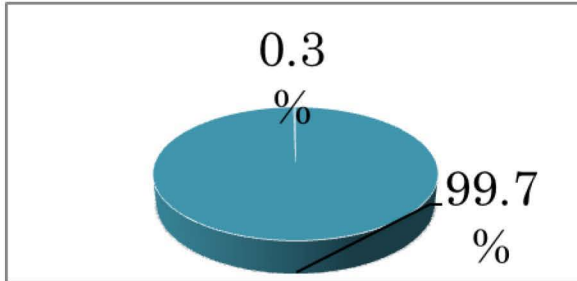
次に現在の中小企業の現状について説明をしていく。

中小企業庁 2010 年、総務省の平成 21 年調べによると、現在、日本全国に中小企業が 4,190,719 社、大企業は 11,911 社存在している。

中小企業数 4,190,719 社

大企業数 11,911 社

< 中小企業と大企業の企業数比較 >



< 出所：中小企業庁 HP2010，総務省平成 21 年 >

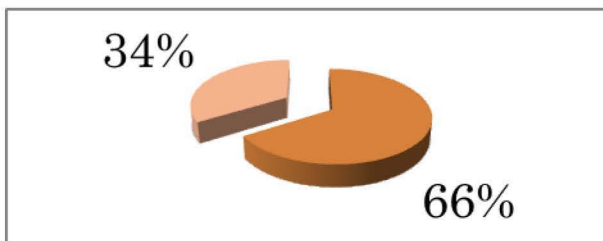
よって、中小企業が世の中の全企業数に占める割合 99.7%を占めていることから、中小企業が経済社会に与える影響はとて大きいという事がこの割合から分かる。

次に、中小企業の雇用者数・従事者数を見ていくと、

中小企業の雇用者・従事者数の合計総数は、28,270,454 人、

全国の大企業の雇用者・従事者数の合計総数は、14,461,993 人

< 中小企業と大企業の雇用者数・従事者数比較 >



< 出所：中小企業庁 HP2010，総務省平成 21 年 >

よって、中小企業が世の中の全雇用者数・従事者数に占める割合は 66%であり、大企業の約 2 倍であると言える。

< 中小企業の景況 >

中小企業の業況・生産は、持ち直しの動きが見られていたものの、東日本大震災の影響により、大幅に悪化している。また、円高の進行や原油価格の高騰等の先行きへのリスクが存在している。

<中小企業の雇用>

中小企業の雇用の過剰感は解消されつつあったが、完全失業率は依然として高い水準が続いており、新規求人数は、2010年3月以降前年同月比での増加に小規模な企業が寄与していたが、2011年3月以降は震災の影響もあり伸び率は縮小傾向である。

<中小企業の倒産件数>

倒産件数は、減少しつつあったが、2011年3月以降、震災関係の倒産が見られる。次は中小企業の開業率・廃業率の推移についてみていきたい。

<中小企業の開業率・廃業率>

総務省の平成21年調べによる全国の中小企業の開業率と廃業率の推移であり、両者を比較すると、開業率は2.0%に対し、廃業率は開業率と比較すると、6.2%となっている。よって、昨今の中小企業の推移としては、圧倒的に開業数よりも、廃業数の方が多くなっており、厳しい景況が続いている事が伺える。

また、財務省の平成21年「事業所・企業統計」より、業界別に開業率と廃業率が高い業界を調べると、以下の様な結果となっている。

開業率が高い業界：①「情報・通信」 ②「飲食・宿泊」

③「金融・教育・医療・福祉」

廃業率が高い業界：①「情報・通信」 ②「飲食・宿泊」 ③「運輸」

よって、創業と廃業の入れ替わりが激しい業界は、

1位 「情報・通信」業界 2位 「飲食・宿泊」業界である。

次に、中小企業の倒産状況についてみていく。

倒産件数の多い業界は、総務省の平成 21 年調べによると、①「建設業」②「商業」③「製造業」である。倒産理由は、販売不振が最も要因となっている。こ

れらの現状分析を通し分かった現状は、昨今の中小企業は厳しい現状の中で切磋琢磨しているという事である。景況は決して良好な状態ではない事から、どの企業も存続していくために、業績を維持していくために必死になって経営を行っていることはこれらの現状分析からうかがえるだろう。

また、国内に存在している全企業数のうち約 99%が中小企業という事は、大企業と比較して中小企業数が画然として多いのは当然の事ながら、中小企業によって経済が成立し、大企業を支え、国民の経済活動も支え、産業発展の底力となっていると言っても過言ではない。

しかし、その数とは相反し、現代、中小企業は元気がないと言われている。高度経済成長期やその後の安定的な経済成長期には、全てが右肩上がりに成長増大するという暗黙の前提があったが、その後時代は変容し、バブル崩壊や平成不況、リーマンショックが発生し、日本経済の産業システムや経済の枠組みがシフトしていく事で、中小企業にも多くの打撃を与え、現在は企業廃業率が開業率を上回っているのが現状である。「元気がない」という一言で片付け得る状況ではなく、かつてない程の大変厳しい状況におかれている。景気の停滞が続き、個人消費の落ち込みによる需要の低下

により生産や雇用に影響し、金融機関の「貸し渋り」が中小企業の設備投資を抑制しているばかりでなく、企業自体が成立しなくなっている。この状況は深刻でありながらも、ここ数年回復する兆しもなく、一層拡大している。よって、多くの中小企業は生きるか死ぬかの戦いと日々格闘しているのである。

そんな状況を踏まえ、国内に多く存在している中小企業は如何に経営を行う事が、今後存続し得る企業となるのかを考えていきたいと思う。確かに、中小企業だけに限らず、技術力や経営力の乏しい企業は競争の激しい現代社会に於いては、淘汰されていく、若しくはその結果倒産・廃業していく事は仕方ない点もあるだろう。しかし、「仕方ない」という思いだけで、実は有能な技術や従業員、大口顧客やカリスマ性のある経営者が存在しているかもしれない企業を見過ごしたくはないと思い、どうにか過不足な点を補い国内の中小企業に力を付けて欲しい、力を取り戻して欲しいと思っている。そのために、

- ・ 中小企業経営者とはどんな特性と性質と哲学を持っている集団なのか
- ・ その特性や性質、哲学が中小企業経営にどう活かしているのか
- ・ 独特の特性や性質、哲学があるが故の強みと弱みは何であるか

を検討課題とし、それがどの様な対応策を生むのかをまず考えていきたい。

<現状分析のまとめ>

- ① 日本の中小企業の多くは、多くの経営問題を抱えた結果、赤字・縮小・衰退・廃業に至っている
- ② しかし、中小企業の全ての経営者がやる気を失った結果、現状に至っているわけではない

③ やる気のある経営者が今後生き残って行くためには、何を改善すべきなのかを把握出来ている中小企業経営者は少ない

上記3点が明らかになった。

2-3 中小企業と大企業の差異

中小企業の現状分析を行っていくうちに、中小企業は大企業と比較すると絶対的に企業数は多いにも関わらず、何故中小企業は大企業よりも力が弱く且つ大企業と同じ様な経営方法を行ってはいらないのか、という事に疑問を抱くようになり、また、中小企業を論じる上では中小企業と大企業とにはどんな差異が存在しているのかを明確化しておかねばならないと思い、以下は中小企業と大企業の違いを表記していく。では、中小企業と大企業の間にはどんな差異が存在しているのだろうか。また、なぜ中小企業経営は同じ企業にも関わらず、大企業と比較し、経営が困難と言われるのだろうか。そして、大企業に比べ中小企業は様々な経営資源不足が起こっているのだろうか。

これらの疑問点を解明し大企業と中小企業との企業規模の差に、どんな経営問題の差異が存在しているかをまず明らかにしていくために、以下は大企業と中小企業の差を挙げていきたい。

まず、中小企業は大企業とは違い「異質多元」というイメージが一般的に定着しており、中小企業と一概に言われても、イメージする企業群は多種多様である。要するに、中小企業は各々が多様な業務内容や性格を備えているのだ。

その多様性とは業種・規模・企業年齢・立地など様々な軸があり、まとめると下記のように挙げられる。

<中小企業の多様性>

- ① 業種・・・製造業、商業、建設業、サービス業、その他農業・酪農など。
企業性の違い。
- ② 規模・・・規模を図る上で様々な観点があるが、従業員数や資本金額が
1つの物差しとなっている。
- ③ 年齢・・・創業以来の企業の歴史は様々であり、多様である。
- ④ 立地・・・大都市部、地方都市部、農村部などの立地によって企業の傾
向も大きく変わる。

この様に多種多様な中小企業群が存在する理由として多くの軸が存在しており、どのタイプの中小企業を念頭に置くかによって、企業の傾向や運営状況も変わるため、中小企業経営者のイメージや資質も大きく異なると考える。

<中小企業経営者の特色>

次に、中小企業経営者の特色について考えていきたい。中小企業経営者の基本は「所有経営者」という性格が多く存在しており、「所有と経営の不分離」を基本特色としている。そのため、中小企業にとっては、経営者の思想と行動が問題になる事が多く、中小企業経営者は企業を存続出来ている限り「成功者」であるという認識を持っている経営者が多い。自身が努力の上で経営を行ってきたからこそ今日の企業が存在しているという意識や、経営者自身が築き上げた企業であるという認識が根底に存在している。そんな中小企業経営者の傾向を分析すると、次の様な経営者のタイプが挙げられる。

- ① ワンマン経営者・・・全て自身のやり方で実行していかねば気がすまない。全ての意思決定がワンマンに集中していて、女房役や番頭役がいなければ

独走する危険がある経営者。

- ② 家父長主義経営者・・・ファミリー主義を全面に出しており、企業主は父であり、従業員は家族というスタイルをとっている。リーダーシップを発揮し合理的で理想的な企業経営を行うものの、中小企業の在り方は家族主義であると信じている経営者。
- ③ 心配症型経営者・・・一定の成功に甘んじており、危険を避けてコトナカレ主義で行こうとするタイプ。新しい事には積極的に取組まず、現状維持に魂を費やしている経営者。

これら3つのタイプの経営者は昔から指摘されてきた中小企業経営者の代表的な傾向であると言われている。しかし、全ての中小企業経営者を明確に区分出来るわけではなく、時代や学歴、情報量蓄積の進展により日々変化してきているとも考えられる。

これらの中小企業や中小企業経営者の傾向から言える事は、中小企業が存続して経営を行っていく上で、経営者がどのような意識・経営精神を持ち経営を行うか、また、その経営ポリシーを如何に従業員に伝え貫いていくかによって、企業的意思決定を大きく左右するという事が考えられる。

次に、中小企業と大企業の具体的比較を行う。そもそも、中小企業と大企業は規模の違いはさる事ながら、その他にどんな差異が存在しているのだろうか。世の中の多くは、双方を異なる存在として認識して捉えられているケースは多いが、では実際にどのような点が異なっているのであろうか。以下に大企業と中小企業の各々の長所と短所を挙げて、違いを分析していく。

<大企業と比べた中小企業の弱み・強み>

弱み	強み
<ul style="list-style-type: none"> ・ 知名度やネームバリューの欠如 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 多種多様な人材が集まる
<ul style="list-style-type: none"> ・ 人材は精一杯の範囲で雇用しているため、余裕はない 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 夢や理想が実現しやすい風土づくりが行いやすい
<ul style="list-style-type: none"> ・ 創業家社長が多く、損得勘定以外の精神論が根付いている企業が多いため、効率経営が困難 	<ul style="list-style-type: none"> ・ ステークホルダーが少数のため、経営判断がスムーズに行える
<ul style="list-style-type: none"> ・ 資金調達に苦しむ企業が多い 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 経営者の意思決定によって社員のモチベーションをコントロール可能

出所：筆者の考察より

<大企業の強み>

- ・ 有能な人材が集まる⇒高学歴な人材が多い
- ・ 大企業はほとんどが上場している事から、一般的に知名度が高い
⇒ネームバリューがある
- ・ 平均所得が高い
- ・ 安定的な雇用を確保出来る
- ・ 人材が多いため、代わりが効く⇒人材の流動性が高い
- ・ サラリーマン社長のため、損得勘定だけで経営が可能
⇒効率経営を行いやすい
- ・ 安定的な資金調達の確保が可能
⇒間接金融だけでなく、直接金融も利用し多岐に渡る資金調達が可能

<大企業の弱み>

- ・ 有能な人材はいるが、その人材を活かしているかどうかは不明

⇒判断が困難

- ・ネームバリューがあるが故に、組織風土や経営スタイルの変各は難しい⇒様々なステークホルダーが存在する
- ・人材が豊富且つ人数も多いため、人件費が多大にかかる
- ・安定的な雇用を確保しているが故に、無駄な人材も多く存在する

<中小企業の強み>

- ・有能だけでなく、多種多様な人材が集まる
- ・ステークホルダーが少数なため、経営判断をスムーズに可能
- ・規模にもよるが、人件費が少額で抑える事が出来る
- ・経営者の意思決定によって社員のモチベーションをコントロール可能
- ・努力次第で大きな収入を得る可能性が高い
- ・夢や理想が実現しやすい風土づくりが行い易い

<中小企業の弱み>

- ・有能な人材が集まりにくい
⇒平均学歴は企業に劣る
- ・知名度やネームバリューに欠ける
- ・平均所得は大企業に劣る企業が多い
- ・安定的な雇用が守られていると言えない
- ・人材は精一杯の範囲で雇用しているため、余裕はない
- ・生え抜きや創業家社長が多く、損得勘定以外の精神論が企業文化として根付いている企業が多い

⇒効率経営が困難

- ・資金調達は固定の金融機関を頼り、ノウハウもないため融資が基本的な調達方法

⇒資金調達に苦しむ企業が多い

各々の強みと弱みを比較すると、以上の様なことが考えられる。これらから言える事は、大企業と中小企業は相反した性質を持っているという事である。

日々の経営の中で、大企業には実行出来ない事はほとんど無いが、大規模で多くのステークホルダーを抱えるが故に、実行に移せない戦略や結論を出しにくくする経営判断が存在している事は明らかである。しかし、そんな大企業とは異なり、中小企業は企業規模が中小規模であり人材も大多数ではないことから、中小企業は経営者の自助努力によって企業全体の変革を起こす事が容易に出来ている。しかし、その経営判断を経営者が見誤った場合は、大企業以上にダメージは大きく、多大な経営損失を生み、会社が一瞬にして倒産してしまう様な大きなリスクを背負っている。よって中小企業と大企業の比較を項目毎に整理すると、下記のようにまとめる事が出来る。

- ・ 経営判断の速さ 中小企業 > 大企業
- ・ 失敗のリスク 中小企業 > 大企業
- ・ 経営者次第 中小企業 > 大企業

これらの結果から分かる様に、中小企業は全ての判断に対し経営者が権限を持って容易に判断していく事は大企業に比べて可能であるが、その判断次第によっては一瞬の誤った判断によって全てを失うリスクも背負っているのだ。よって、中小企業経営者はその抱えているリスクを十分に認識した上で、真の経営者となり得る意思決定者である事が重要であると考えられる。

また、中小企業の持つ弱みと強みを比較した際に、以下のような表裏一体の現状が明確になった。

- 中小企業の経営者は一般的に大企業と比べ様々な資源が不足しているが故に経営困難をもたらしていると考えているが、果たしてそれだけが原因なのであろうか。
- 経営者の経営精神が伝わり易い環境だからこそ、友好に活かせる強みを採掘しやすいのではないだろうか。
- 中小企業はトップのコミットメント次第で経営手法を容易に変えやすい強みを持っているが、その事を理解し経営者は従業員にコミットメントを行っているのだろうか。
- 有効な資源や特有の技術を持っていない中小企業が存続していくためには、経営者は何を強みとして経営をおこなっていくべきか。また、既成産業であっても、中小企業から大企業に発展していく企業も存在しているが、典型的な中小企業と何が違い、その経営手法にはどんな強みが活かされているのだろうか。

上記の様に中小企業が持つ一般的な強み故の弱み＝「強みの裏側の弱み」をいくつが挙げたが、これらを経営者がしっかりと認識し企業を存続や成長を継続していくためには何が具体的に必要であるのだろうか。これらの具体的な要因を探究すべく、この論文の3章以降を進めていく。現状分析としてはこれまで挙げてきた中小企業の状況や特性、大企業との差を理解する事は出来るであろう。

2-4 先行研究

次に先行研究だが、私は中小企業についての論文を書くにあたり多くの中小企業関係する書籍や雑誌等の記事を読んできた。その中で、中小企業という企業体の存在に

ついて、中小企業は経営資源の多くが、経営者自身に帰属しているのが特徴点である。

(中沢, 2009) や、中小企業の強さと弱さとは、その存立の基盤の多くを経営者の能力や個性に依拠しているところにあるといった中小企業の考察を行っている先行研究が存在した。

しかし、この様に中小企業のイメージや特性を詳細に分析しているものの、それでは、中小企業の経営者は、自社を存続・成長していくためには、具体的には何をどうすれば良いのだろうか? という点に関しては具体的に考察され、書かれている先行研究を見つける事は出来なかった。また、中小企業経営者の至らぬ点について表記されている先行研究はあったが、実際にその様な経営者は何を改善し、見直していく事で企業の存続や成長を実現する事が出来るのかについての具体策を表記している先行研究を見つける事は出来なかった。

よって私は、昨今の中小企業の現状や大まかな傾向及び、弱点を挙げて改善すべきと語るのではなく、中小企業存続がこの先存続・成長していくためには具体策としてどんな施策が必要不可欠であり、経営者は何を考慮していかねばならないのかについての具体案について考えていきたいと思う。

本研究においては、以上のような具体策を提唱すべく、経営困難や景況が厳しいと言われている現状に於いても存続・成長可能な中小企業になるための要因を考察し、それを実現するための具体的ノウハウや見識、施策を検討する。検討は、次章で仮説構築を行い導入し、その仮説にそって分析を行う方法によって進めていく。

3. 仮説

本章では、中小企業経営が存続・成長をしていくために必要と考えられる要因を、これまでの現状分析・先行研究を元に考察し、仮説を構築する。

3-1 仮説構築までの流れ

これまで行ってきた現状分析、先行研究を元に仮説構築を行う。しかし、これまでの現状分析と先行研究からでは仮説構築が不十分と考えたため、実際に中小企業を経営している中小企業経営者にインタビューを行い、それらの意見を取り入れながら仮説構築を行う。

(インタビュー結果については別紙の資料①を参照)

まず、現状分析と先行研究から導き出された中小企業経営にとって重要とされる3つの要因に着目して説明及び、仮説構築を行う。そして、それら3つの要因以外に重要と考えられる要因を、インタビューを通し発見したため、4つ目の要因に着目して説明及び、仮説構築を行う。

最初に挙げられる3つの要因とは、

- ① 経営ビジョン
- ② 相談相手
- ③ 人材教育の仕組み形成

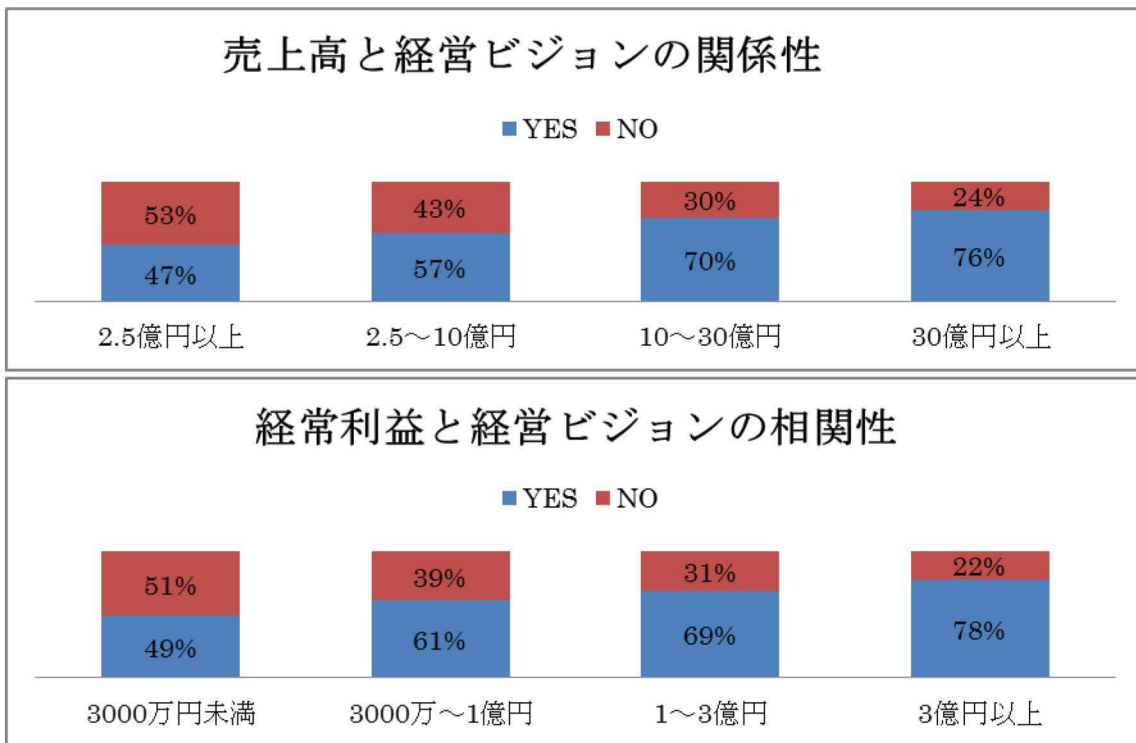
そして、4つ目の要因は、

- ④ 時間の有無

これら4つの要因をもとに仮説構築を行った経緯を順番に説明していきたい。

① 経営ビジョン

中小企業が会社を存続、成長していくためには「経営ビジョン」が不可欠である事を現状分析から発見した。それは、中小企業は戦略立案の第一歩として経営ビジョンを掲げる事により、企業の売上高及び経常利益に関係性があるか否かによって判断できると考える。以下のグラフによると、売上高と経営ビジョン、経常利益と経営ビジョンの両方の軸から関係性があるか否かをみると、両軸とも関係性がある事がうかがえる。これらのグラフは現在中小企業経営を行っている経営者にアンケートをとった日経トップリーダーの記事をまとめたものである。



<出所：日経トップリーダー 2010.10>

これらのグラフから言える事は、売上高や経常利益額が大きくなるほど、経営ビジョンを持つ企業の比率が高くなるという事である。

では、なぜ中小企業に経営ビジョンが必要なのかという理由に関しては、

- ・日本の中小企業は家族が所有するファミリー企業が大半のため、経営ビジョンを明確にする事が事業の発展や好業績をつながる

- ・好業績の企業はそれ以外の企業と比べて経営ビジョンの浸透によって社内の一体感を高めている
- ・不況期でも事業を伸ばしている企業は、経営ビジョンの確立によって社員をまとめた上で合理的な判断に基づき新しい事に挑戦している

などの意見が挙げられている。よって、中小企業経営にとっては、売上高や経常利益額が大きくなる程、経営ビジョンを持つ会社の比率が高くなるという想定のもと、中小企業にとって会社存続・成長のためには経営ビジョンが重要な要素であるという要因を導き出した。

また、経営ビジョンの有無と業績の関係性を調べてみると、以下のような分析も発見した。

<経営ビジョンの明確さの比較>

好業績の中小企業		業績低迷の中小企業	
重視し、一体感を強化	経営理念	積極的に取り組まない	
新事業の創出に積極的に取り組む	事業姿勢	新事業に消極的 既存事業で守りに入る	
データ、理論による合理的判断を重視	経営判断	直感を重視	
権限をトップに集中	リーダーシップ	現場任せにする	
現有資産を積極的に活用	リストラ	不要資産売却 給与削減しながら雇用維持	

出所：静岡県立大学大学院の論文「中小企業の業績マネジメント」【目録】フリーター | 2010.10

- ・中小企業は社員規模が大企業に比べ小規模のため、経営ビジョンを浸透しやすい環境である

などの理由が存在する事から、好業績の企業と業績低迷の企業の差には経営ビジョンの明確さの有無が関係しているのではないかと考えた。

よって、

中小企業にとって経営ビジョンを掲げる事は、中小企業経営者が積極的に取り組むべき課題

であると言える。

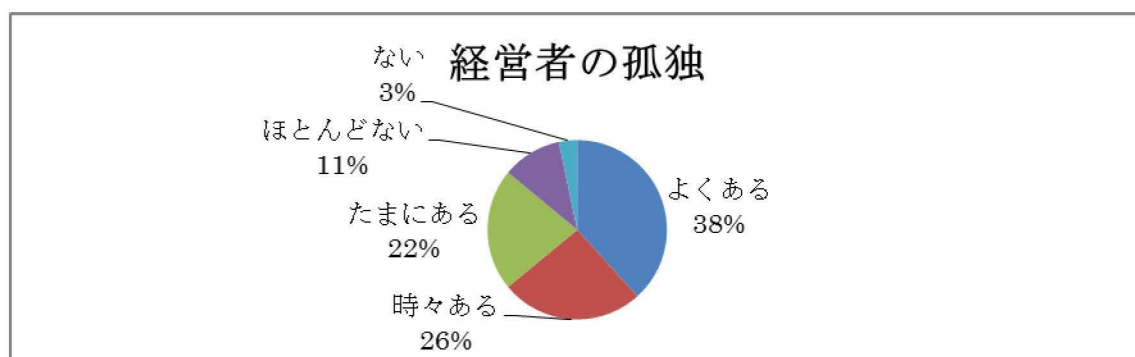
しかし、現状としては全ての中小企業が経営ビジョンを掲げているわけではなく、ビジョン共有の重要性について気付いていない企業も多く存在している。よって、中小企業は、

会社存続のために重要な要素であるはずの経営ビジョンを必ずしも持っていない
という事が挙げられる。

② 相談相手

「経営ビジョン」に続き、「相談相手の有無」が中小企業経営において重要な要素である事を下記のグラフからうかがえる。これらのグラフは、同じく現在中小企業経営を行っている経営者300名にアンケートをとった日経トップリーダーの記事をまとめたものである。

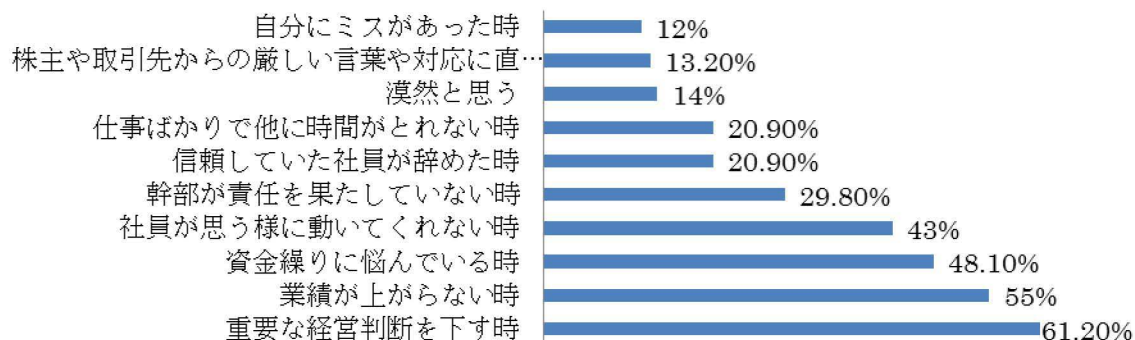
グラフによると、中小企業経営者の約9割が孤独を感じる事が「ある」と答えており、その中でも4割の社長が頻繁に孤独に直面していることが分かる。



<出所：日経トップリーダー 2010.10>

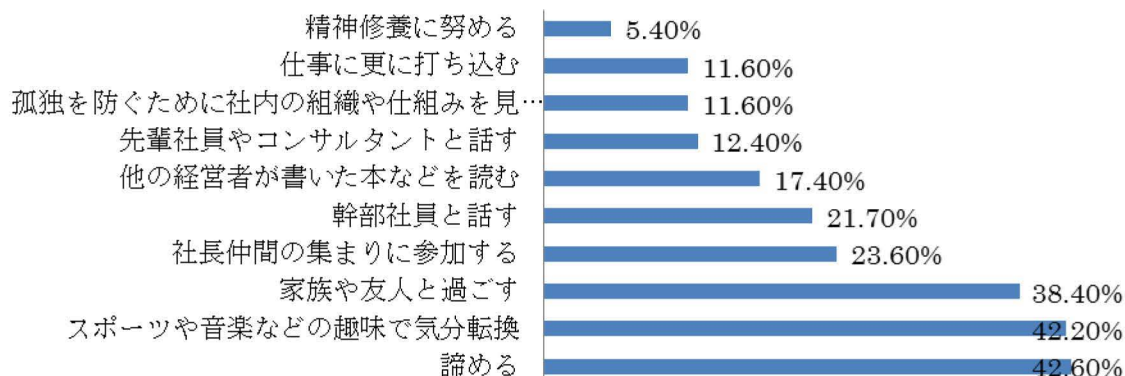
また、孤独を感じる理由としては、以下の結果が明らかになった。

孤独を感じる時の理由



そして、孤独を感じた時の解消法としては、下記グラフで示される。

孤独の解消方法



<出所：日経トップリーダー 2010.10>

よって、大半の経営者は孤独を感じている一方で、解消方法として「諦める」と応えた経営者が約4割存在している事から、その孤独を解消する方法を持たずにいる人が少なくない事がわかる。これらの結果は、経営者は孤独であるという言葉が現実であることを裏付けると同時に、トップとしての責任の重さに苦闘する姿を浮き彫りにしていると考えられる。

孤独を感じる瞬間としては、

- ・ 誰にも相談出来ない経営判断に迫られた時
- ・ 資金繰りが困難な時

- ・業績が上がらない時
- ・社員が思う様に働いてくれない時

など、経営をしていく上で深刻な悩みに遭遇した際や、重い決断、業績不振、働かない社員といったプレッシャーがかかったり、フラストレーションがたまった時に孤独を感じるという回答が多かった。

これらの回答から、

中小企業経営者は企業存続・成長に向けた運営を行って行くためには、孤独を感じた時にどうすれば孤独と前向きに付き合えるかを考える事が重要な要素である

という事が挙げられる。

また、経営者の心理状態は社員に大きく影響することからも、安定した心理状態を保つ事も重要な経営者の役目である。

よって、

経営者は経営の相談相手を備える事が経営効率向上のために重要

であると考え経緯に至る。

しかし、現状としては全ての中小企業経営者が相談相手を備えているわけではなく、経営効率をはかる上で相談相手を備える事の重要性について気付いていない経営者も多く存在している。

よって、中小企業経営者は、

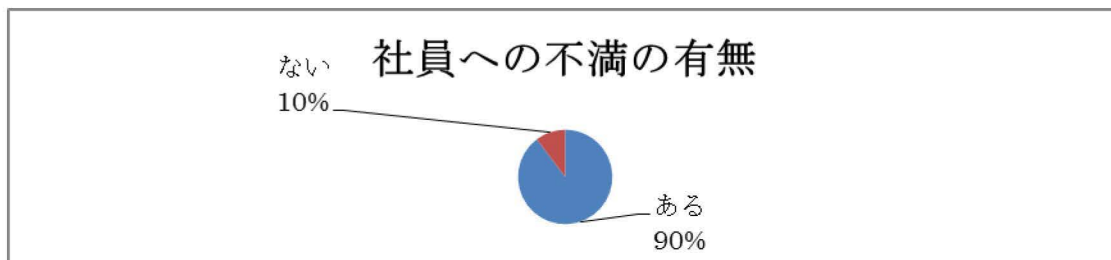
重要な決断の際に、相談出来る相手がいないことが多い

という事が挙げられる。

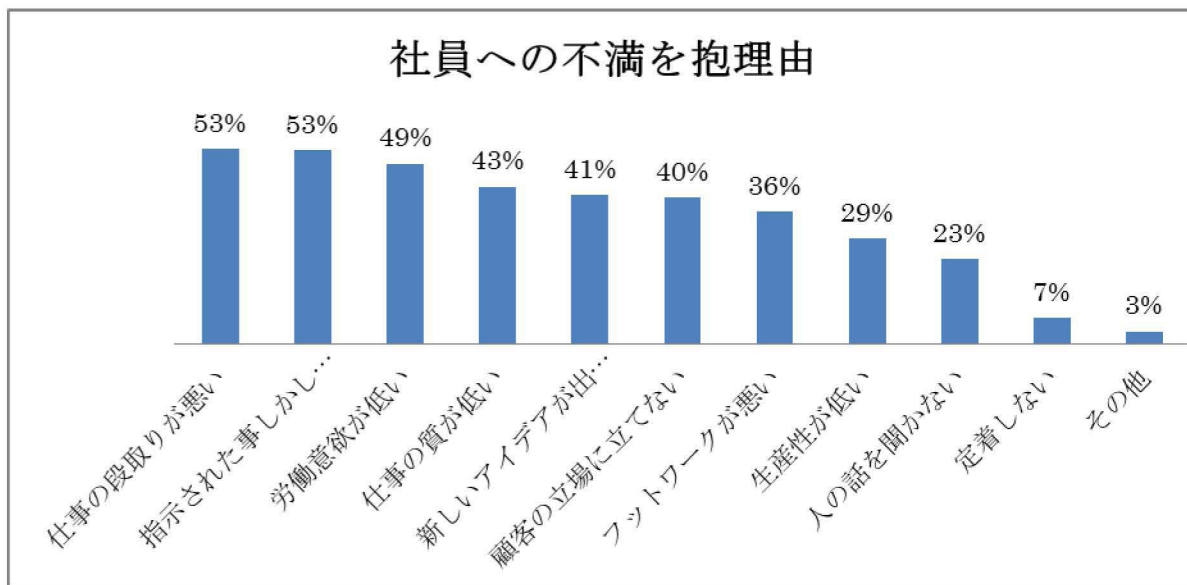
③ 人材教育

「相談相手の有無」に続き、「人材教育」が中小企業経営において重要な要素である事を下記のグラフからうかがえる。これらのグラフは、同じく現在中小企業経営を行っている経営者300名にアンケートをとった日経トップリーダーの記事をまとめたものである。

以下のグラフから、ほとんどの中小企業経営者は従業員に対する不満を抱えているが分かる。



<出所：日経トップリーダー 2011.08>



<出所：日経トップリーダー 2011.08>

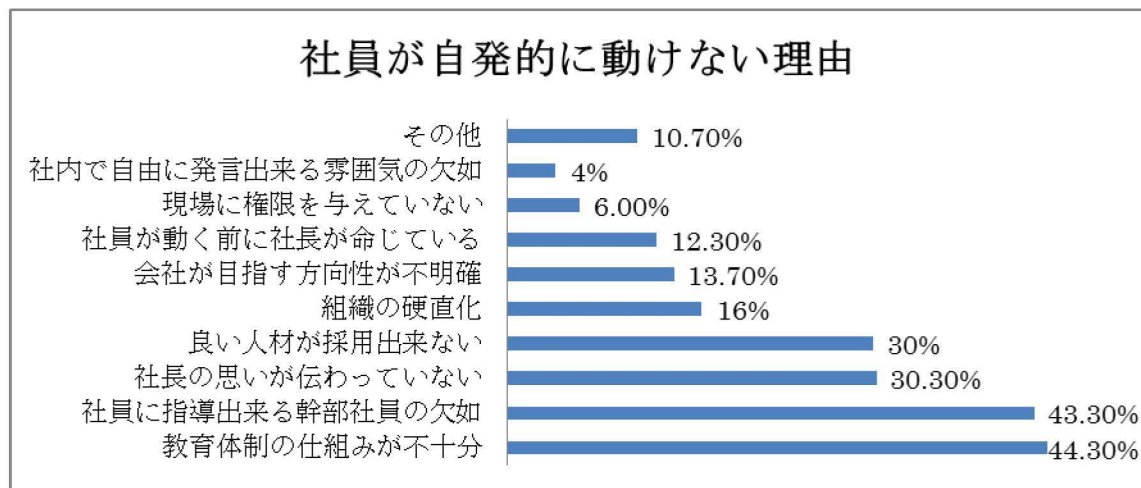
上記のアンケート結果より、社員への不満を抱える理由としては、

- ① 仕事の段取りが悪い
- ② 指示されたことしかししない
- ③ 労働意欲が低い

などが挙げられている。不満を持つ1番の理由としては、「段取りの悪さ」となっている。

これらの結果は、自分で考えようとしめない社員、積極的に動こうとしめない社員に対する経営者の悩みの深さを浮き彫りにしていると考えられる。

また、社員が自発的に働けない理由として、下記グラフを参考にする。



＜出所：日経トップリーダー 2011. 08＞

これらのグラフから分かる通り、約9割の経営者が社員の働きぶりに対して不満を持っており、また、経営者の部下に対する評価は厳しいという事が分かる。

しかし、社員が自発的に働けない理由として上記グラフの結果から、4割の経営者は社員を教育する仕組みが整っていないことや、指導出来る幹部社員が不足している事を理由として挙げている。しかし、経営者が社員に対して不満を抱く事は、社員だけの責任ではない。それは、突き詰めると、経営者に多くの責任があるということにほかならないだろう。これらの原因は中小企業にとって大企業に比べ、規模や資金に限られている以上、ある意味で当然と言えることである。だからこそ中小企業経営者は社員を刺激し、自ら働くように仕向けていかねばならない。

これらの結果から、

中小企業は規模や資金が限られているが、それを受け止め、社員を教育する仕組みが

整えていくことは重要な要素である

ということが挙げられる。

しかし現状は、外部環境の1つである経営資源不足を理由に、中小企業は人的資源不足のため人材教育を行う時間や人材がないという考えだけに囚われた経営者が多く存在しており、

よって、多くの中小企業は、

中小企業は規模や資金が限られている事を理由に、社員を教育する仕組みが整えられていない

ことが挙げられる。

④ 時間の有無

上記に挙げた「経営ビジョン」「相談相手」「人材教育」の3つの要因はこれまで行ってきた現状分析及び先行研究から考察を行い導いたものである。これから挙げる「時間の有無」に関しては、上記3つの要因を現中小企業経営者がどの様に考えているか、取り組んでいるかをインタビューしていく際に導いた要因である。

私はこれまで挙げた3つの要因を現状の経営者はどのように取り組んでいるかを検証するためにインタビューを行った。インタビュー概要は以下の通りである。

実施人数：6名

実施経営者の立場：中小企業経営者

実施業界：印刷業界、不動産業界

これらの経営者に3つの要因について各々インタビューを行った。その結果は下記に挙げる。

(インタビューの詳細については、巻末の資料①を参照)

<① 経営ビジョンについて>

- ・ 経営ビジョンを掲げている企業は増加傾向
- ・ 掲げているものの、ビジョンの共有が出来ている企業は少ない

コメント) ・ 経営ビジョンはあるが共有は難しい

- ・ 経営ビジョンの重要性を最近認識した
- ・ 経営ビジョンはこれから掲げようと思っている
- ・ どんな事を経営ビジョンとして掲げるべきか不明

<② 相談相手の有無について>

- ・ 相談相手を自らつくっている企業は少ない
- ・ しかし、相談相手の重要性に気付いている経営者は多い

コメント) ・ 同業種の集まりなどで業界動向について話す事はあっても、
経営の本質的な相談を出来る相手をつくるのは困難

- ・ 相談相手をつくる機会がない
- ・ 金銭面に関わる専門的な相談相手は居ても、経営に関わる相談
相手を見つける事は困難

<③ 人材教育について>

- ・ 人的資源不足に対して対策案がない
- ・ 積極的に実施している企業は問題解決の光明がある

コメント) ・ 教育が重要と認識しているが、まず体制を整える必要があると考

えてしまい、自身で動いた方が早いという意識が働いてしまう

- ・人材教育に関して考える時間を持つ事が困難である

各々の項目に沿ってインタビューを多数の経営者に実施したところ、上記の様な回答が返ってきた。そして、どの要素に対する質問を問いかけた際も決まって返ってくる返答が「時間が無い」という答えであった。時間がないからどの要素に対しても、重要と分かっているながらも実際に考え取り組みが出来ないと回答する経営者が多かった。

これらのインタビューを通した結果から、

「時間の有無」が実は中小企業の存続・成長に大きく影響しているのではないだろうか

という疑問を導き出す経緯となった。

そして、これらの疑問から考えられる事は、中小企業経営者は時間を確保することに努める事から始めていかねば、どんな経営に対する要因が明確化しようともその要員に向き合える時間が無くては対策を考える事が出来ないのだ。

しかし、実際はその事を分かっているながらも時間の確保に意識的に重点を置いている経営者は少ない。その理由としてはインタビューからは、

- ・日々の業務に時間をとられ、経営に関わる頃を考える時間の確保が困難
- ・従業員に安易に仕事を任せる事が出来ないため、自身で全てを抱えるしかない

い

などと言ったコメントが挙げられた事から、

よって、中小企業経営者は

明らかに経営について考える時間が不足しており、時間の無さから中長期的な視野

を持って経営を行えていない経営者が多い

という事が挙げられる。

これまでの、

- ① 経営ビジョン
- ② 相談相手
- ③ 社員教育の仕組み形成

の上記3点と、

- ④ 時間の有無

の4つの要因を重要な要因として前提におくと、これらを如何に重要視して経営を行っていくかが企業存続ないし、企業成長の勝敗の分かれ目であるのではないかと私は考える。

では何故、その事を理解していながらも積極的な改善を行わないのであろうか。若しくは、改善出来ないのであろうか。

中小企業経営者は様々な資源が不足している状況下の中、日々時間に追われながら多くの問題を抱えて経営を行っている。それ故、何が問題であるのかの判断が困難になっており、多くの経営者は自社の経営問題に対し率直に向き合えなくなっているのではないだろうか、と考える。

これらの現状分析、先行研究やインタビューから以下の仮説を構築した。

3-2 仮説

中小企業が今後企業存続、企業成長を行う上で重要な要素として、以下4つの仮説を立てた。尚、これらの仮説は前述で挙げた4つの重要な要因ごとに立てた。

仮説① <経営ビジョン>

経営ビジョンの共有を行わないことは、中小企業という小規模な組織であつても一体感をえにくいのではないか

仮説② <相談相手>

経営者自身が積極的に相談相手をつくり、自身で全てを抱え込まない事が経営改善に於いて最善の解決策である

仮説③ <人材教育>

中小企業経営者が経営問題を解決出来ないのは人的資源不足だけではなく、経営者自身の経営手法・人材教育に問題があるのではないか

仮説④ <時間>

経営問題を理解していながらも、改善出来ないのではなく、やろうと試みない事が中小企業経営者の最大の弱点である

上記の仮説に基づき研究を行い、仮説立証を行っていきたいと思う。果たして私が上記で挙げた4つの要因が中小企業経営の存続・成長に重要な要因となるのであろうかを検証していく。

4. 研究方法

本章では、前章で構築した仮説が、現実の中小企業経営者にどの程度対応している

か、またその仮説は実業に於いて経営者が意識している問題点であり、重要視すべき要因であるのか否かを検証するために、以下2つの方法によって仮説研究を行う。

前章で挙げた仮4つの仮説は、1通りの研究方法では仮説立証を行った場合より確かな結果を追有出来ないと考えたため、

① アンケート 中小企業経営者・経営幹部 100名

② 事例研究（インタビュー） 中小企業3社

という2つの方法によって検証を行っていく事で、様々な角度から経営問題を如何に考え、問題に向き合っているのかを明らかにしていく。

4-1 アンケート

1つ目の検証方法としてアンケートを実施した。このアンケートは上記で挙げた仮説に基づきアンケートを自身で作成し、中小企業経営者・経営幹部の方々70名に解答を頂いた。アンケートは業界・業種問わず、中小企業経営者ないしは中小企業経営に携わっている経営幹部の方を対象に実施し意識調査を行った。

以下は実施したアンケート内容である。（図表参照）

②アンケート

企業経営者様へのアンケート調査

慶應義塾大学大学院 経営管理研究科 修士課程2年

清水勝彦研究室

内田 典子

設問	回答
1 貴社の企業属性を教えてください。(業界)	1. 製造業 2. 建設・不動産業 3. 卸売業 4. 小売業 5. サービス業 6. 運輸・通信業 7. その他()
2 従業員数を教えてください。(パートタイマーを含む)	1. ー10人 2. 11ー30人 3. 31ー50人 4. 51ー100人 5. 100ー200人 6. 201人以上
3 あなたの貴社での立場をお答え下さい。	1. 経営者・経営幹部 2. 経営に関わっていない中間管理職 3. 経営には現在直接関わっていない
4 貴社は明確な経営ビジョンを掲げていますか?	1. 掲げている 2. 今後掲げたいと考えている 3. 必要ない
5 経営ビジョンの共有や、従業員の経営課題のための取組みを実施していますか?	1. 実施している 2. 特に実施していない 3. その他()
6 貴社だけでなく、経営に関わる組織を出来る人はいますか? その場合、社内ですか?社外ですか?	1. いいえ(社内) 2. いいえ(社外) 3. いいえ
7 貴社では社員が持っている力をどれくらい発揮できていると感じますか?	1. かなり発揮している 2. ある程度発揮している 3. 発揮していない 4. その他()
8 社員の士気・能力の向上のための取組みを実施していますか?	1. 実施している 2. 特に実施していない 3. その他()
9 同8について、実施している場合、その内容をお聞かせください。	1. OJT 2. 異動時間をとっての社内教育 3. 社外派遣 4. その他()
10 同8について、実施していない場合は、その理由をお聞かせください。	1. 時間不足 2. 何を実施したらいいかわからない 3. 当社には必要ない 4. 過去に行ったが効果がなかった 5. その他()
11 経営について中長期的な方向や課題を考える時間を持っていますか?	1. はい 2. いいえ
12 同9について、持っていない場合は、なぜそう思いますか?	1. 人材不足で業務多忙 2. 何を考えたらいいかわからない 3. 当社には必要ない 4. その他()
13 貴社において、今後重要視する経営課題は何ですか? 特に大切なものに3つまで〇をつけて下さい(1つでも結構です)。	1. 新分野への進出 2. 新技術の研究開発 3. 社内設備の投資 4. 国際化 5. 経営組織の刷新 6. 企業間連携 7. 人材の確保 8. 販路拡大 9. 資金調達 10. 後継者の育成 11. 事業再編 12. ブランド力の強化 13. その他()
14 貴社の昨今の売上動向を同加盟の競合と比較した感想をお答え下さい。ご協力ありがとうございます。	1. 競合以上 2. ほぼ同レベル 3. 競合以下

アンケートでは、仮説に沿って設問を作成し、

- ① 経営ビジョンの有無
- ② 経営ビジョンの共有度
- ③ 相談相手の有無
- ④ 社員の力の発揮度合
- ⑤ 社員の士気・能力向上のための取組み実施の有無
- ⑥ 経営について中長期的な方向や課題を考える時間の有無
- ⑦ 今後の重要視する経営課題

の7つの質問を問い、

1. 「企業属性」
2. 「従業員数」
3. 「売上動向」

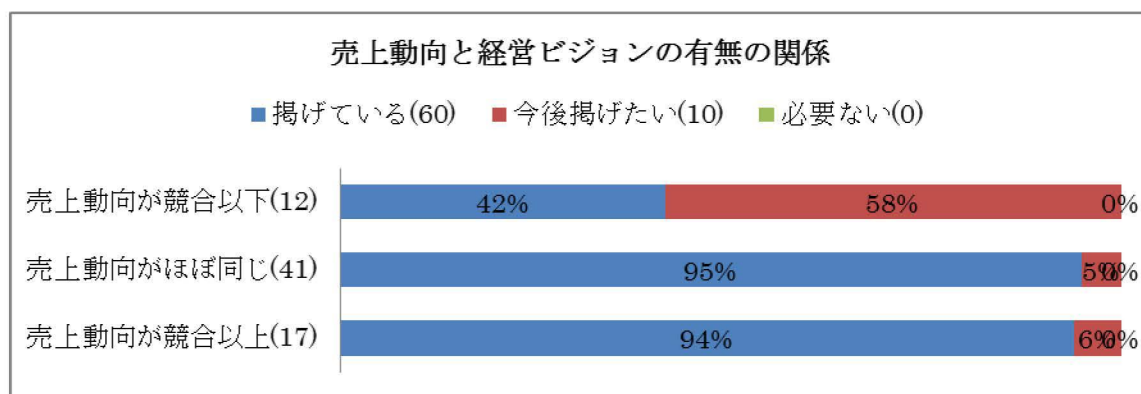
の3点とどの様に関係しているかを調査・実施した。

(各々のアンケート集計結果に関しては巻末の資料②から資料③を参照資料とする。)

上記アンケートから仮説に沿った質問内容7つと「売上動向」がいかに関係しているかを、以下で検証していきたい。

(尚、企業属性と従業員数との各々の質問項目の関係性に関しては、巻末の資料④を参照する。)

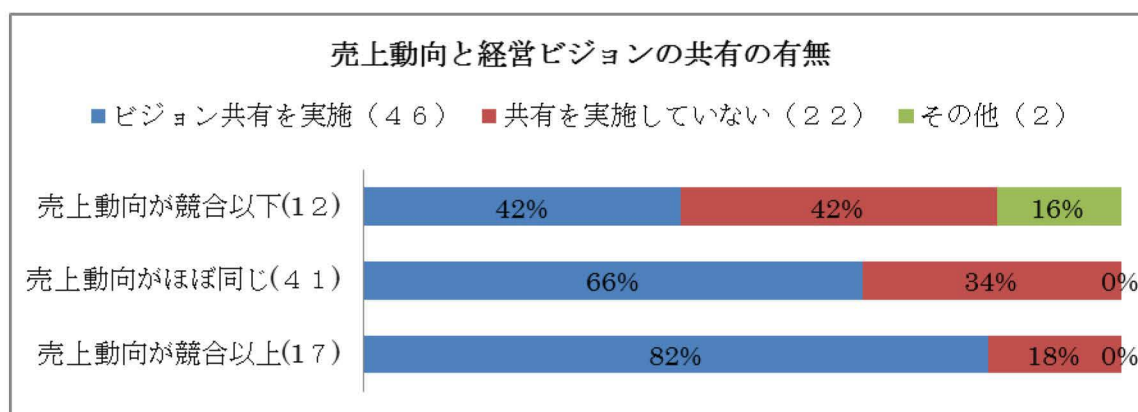
① 売上動向と経営ビジョンの有無の比較



<出所：アンケート結果から考察>

売上動向が同業他社と比べてほぼ同じ、若しくは競合以上の企業の9割以上が現状、経営ビジョンを掲げていることが分かる。しかし、売上動向が競合以下と回答している企業に関しては経営ビジョンを掲げている企業が約4割に減少している事から、経営ビジョンの有無は売上動向に関係していることがこれらの結果から分かる。

② 売上動向と経営ビジョンの共有度の比較

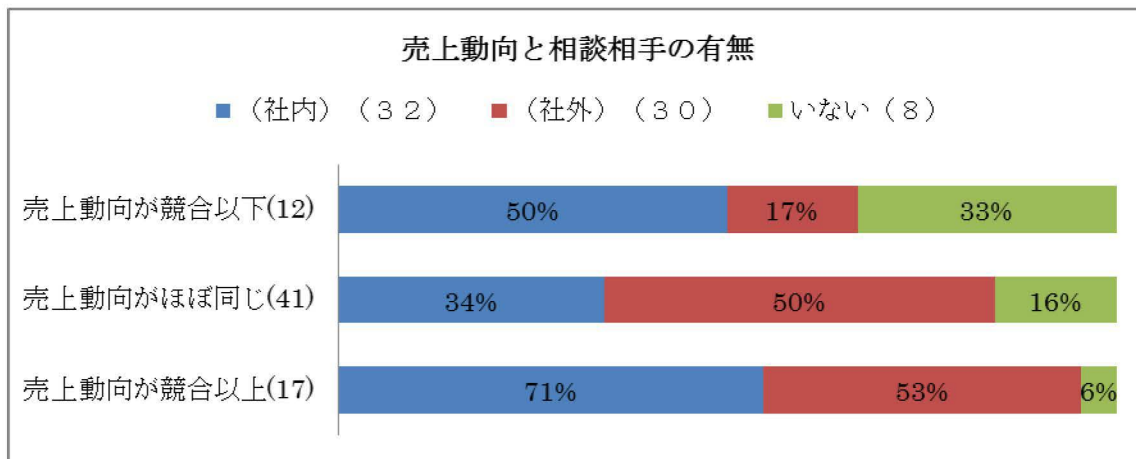


<出所：アンケート結果から考察>

売上動向が競合以上の企業に関しては上記の設問に関して 95%の企業が経営ビジョンを掲げていると回答していたが、今回の質問で経営ビジョンを共有出来ているかについては82%と減少。

また、売上動向が競合とほぼ同じ企業に関しては、経営ビジョンを約95%の企業が掲げていると回答したものの、実際にビジョンを共有出来ていると回答した企業は66%に減少した。しかし、売上動向が競合以下と回答している企業に関しては、経営ビジョンを掲げていると回答した企業が42%であったが、経営ビジョンを共有出来ている企業も42%という結果となった

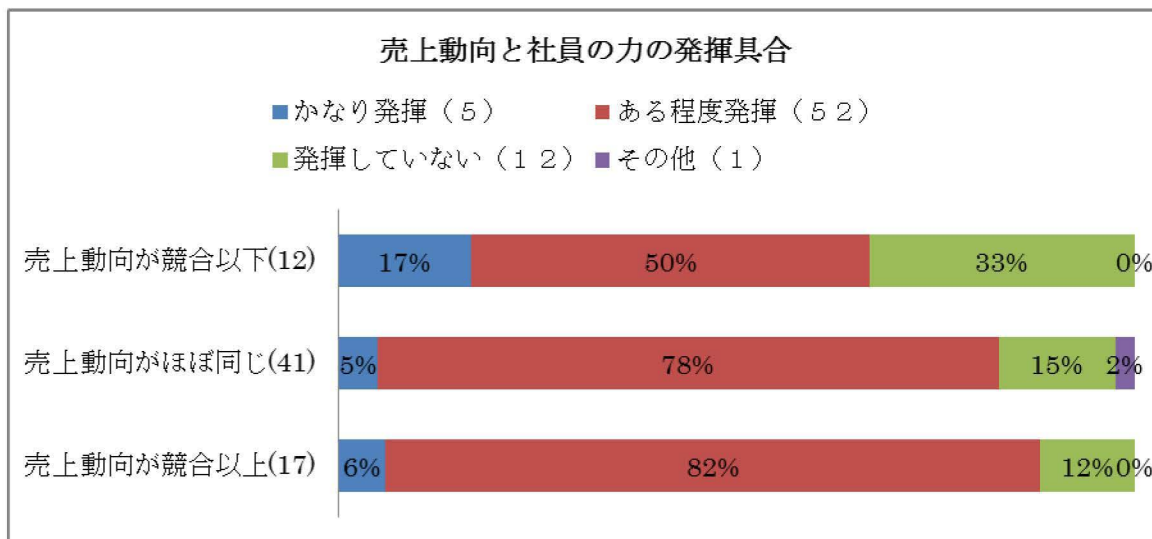
③ 売上動向と相談相手の有無の比較



＜出所：アンケート結果から考察＞

売上動向と相談相手の有無に関しては、売上動向が競合以上である企業の約94%が社外・社内問わず財務的相談以外の経営に関わる相談相手を備えていると回答している。しかし、売上動向から企業規模が小さい、若しくは業績が悪い企業になるにつれて、社内・社外に相談相手を備えている割合が減少する結果となった。

④ 売上動向と社員の力の発揮度合の比較

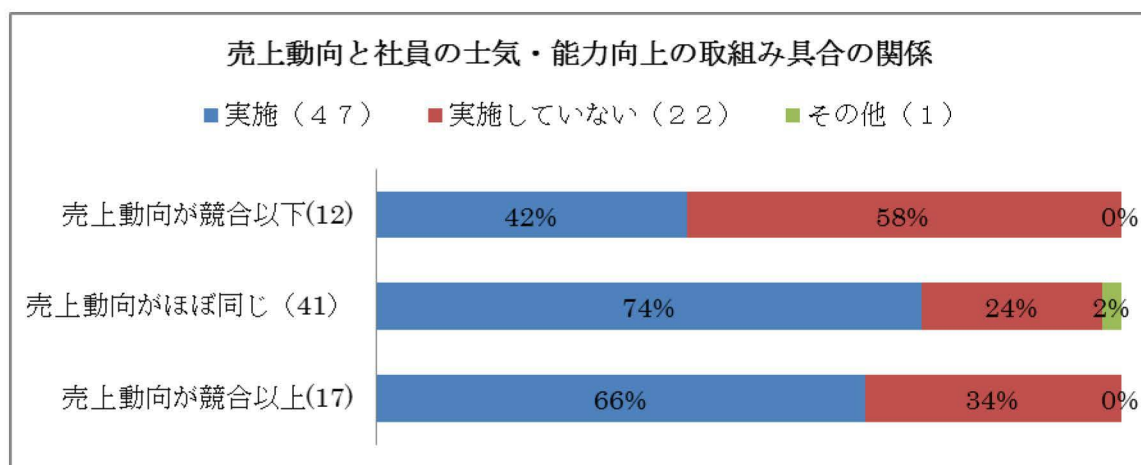


＜出所：アンケート結果から考察＞

売上動向から企業規模が大きいと判断できる企業の約88%が社員の力を現状、発揮出来ていると回答。しかし、競合とほぼ同じ企業に関しては83%と発揮出来ている企

業は減少し、競合以下の業績が悪いと判断出来る企業に関しては、67%といっきに社員の力の発揮度合が減少する結果となる。

⑤ 売上動向と社員の士気・能力向上の取組み具合の比較

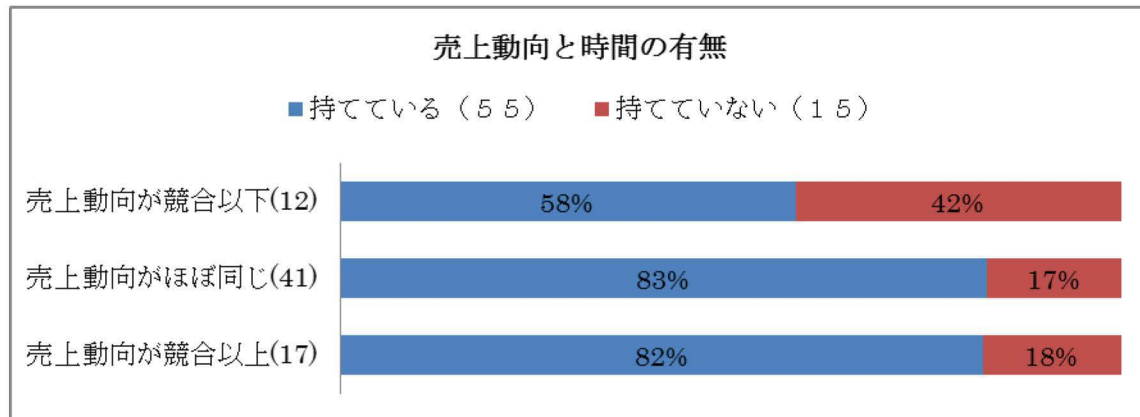


<出所：アンケート結果から考察>

社員の士気・能力向上の取組み具合に関しては、売上動向が競合以上と競合とほぼ同じ企業に関しては実施していると回答した企業が6割を両社とも超えているが、競

合以下と回答した業績が悪いと判断できる企業に関しては 42%と半数を下回る事から、社員の士気能力向上の取組み具合は業績と関係すると見える。

⑥ 売上動向と時間の有無の比較



<出所：アンケート結果から考察>

時間の有無に関しては、売上動向が競合以上の企業は 82%が時間を確保出来ていると回答。また、売上動向が競合とほぼ同じと回答した企業は 83%が時間を確保出来ていると回答している。しかし、売上動向が競合以下である比較的業績の悪いと判断できる企業に関しては、時間を確保出来ている企業は 58%と他の両社と比べていっきに割合が減少することから、企業の売上動向（業績）と時間の有無は関係していることが分かる。

（尚、ここで言う時間とは普段の業務ではなく経営の中長期的な方向性や課題を考える時間をさしている。）

アンケート結果からのまとめ

仮説① <経営ビジョンについて>

経営ビジョンを掲げている企業は多数存在するが、実際にそのビジョンを従業員間で

共有出来ているとは言えない。経営者の経営手法とビジョン共有の方法に問題がある。

仮説② <相談相手について>

売上動向から企業規模が大きい企業と判断出来る企業に関しては、相談相手をおおむね備えているが、業績の悪い企業には相談相手がいないところもある。

企業規模と相談相手の有無は関係している事が判明した。

仮説③ <人材教育について>

ある程度の企業は社員の力を発揮出来ているが、4分の1以上の企業は士気・能力向上の取組みを実施出来ていない。

人材育成を行う努力が見えるものの、実施にその教育が従業員に共有出来ているかどうかは別論であると言える。取組んでいながらも、共有出来ているバランスのとれた企業は少ない。

仮説④ <時間について>

業績の良い企業は、中長期的な経営の方向性を考える時間を持てているが、業績の悪い企業は中長期的な経営の方向性を考える時間がとれていない企業割合が多くなる。

重要な要素と考える要因を踏まえた仮説に沿って、アンケート結果をまとめると以上の様な結果となった。売上動向とそれぞれの項目ごとに比較を行った結果、業績によって企業の取組割合に大きく差が生じている事がわかる。また、どの要因に関しても、重要性を理解出来てはいるものの、実際に行動に移れていない企業も多く存在してい

る事もこれらのアンケートを実施した事で浮き彫りになった。

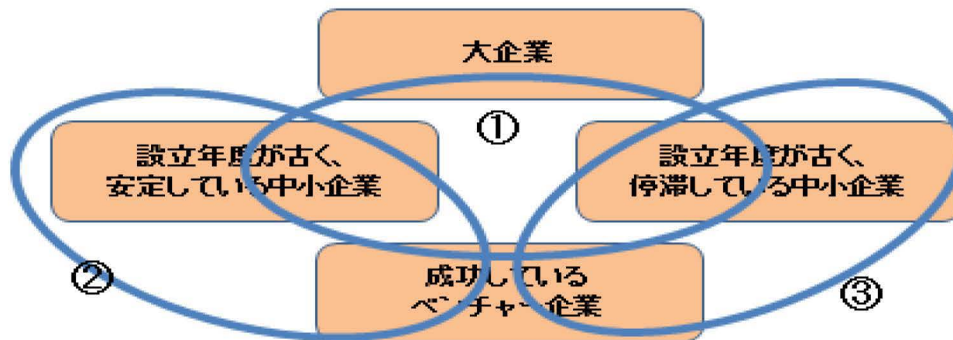
よって、現状の中小企業は売上動向や企業規模により、企業の様々な取組度合に差異が生じていることも明らかになった。

4-2 事例研究

仮説立証を行う上での検証方法として、アンケートだけでは不十分であると考え、事例研究を行うに至る。事例研究では、ほぼ同規模の中小企業でありながらも、企業形態が異なる3社を比較する事で、企業形態が異なれば経営手法及び、経営者の意識にも差が生じているのではないか、という予想のもと検証を行った。世の中に存在する全ての中小企業の業績や経営力が向上することは困難であるため、全ての企業の経営が有効になる事は不可能ではあるが、企業各々がいかに努力していくべきかを考察し、そのための要因を検証し、提案していく事は可能であると考え。自身の会社の経営状況は良くないと言っているが、何が他社と違っており、どんな点が欠けているのか、どういう取組みを行えば存続し得る企業になれるのかを考察していく事で、問題の要因を導き出して行きたい。そして、研究結果から中小企業経営者が抱える「強み故の弱み」と「弱み故の強み」の双方の結論を導き出したい。

事例研究の業態としては、以下の異なる企業によって、経営形態が異なる企業を選択し比較する。(図表参照)

<事例研究を実施する中小企業の選定方法>



①安定している中小企業 VS 停滞している中小企業

②安定している中小企業 VS ベンチャー企業

③低迷している中小企業 VS ベンチャー企業

①②③全てで比較

ベンチャー企業

株式会社トラフィックゲート⇒現) リンクシェア・ジャパン株式会社

業界：アフィリエイトサービスプロバイダー

停滞している中小企業

株式会社 創作屋

創業：1946年7月 設立：1951年6月

資本金：9800万円⇒1200万円に減資（2005年）

業界：繊維・アパレル業界

安定している中小企業

株式会社 英国屋

設立：1940年4月 従業員数：132名

業界：繊維・アパレル業界

上記図表上の各企業の定義を説明していく。

成功している中小企業：長年に渡り継続して利益を上げている、若しくは経営的観点から見た際に長期的な赤字や商品力・技術力が低迷する事なく存続している企業。

低迷している企業：成功している企業と相反し、長年に渡り企業は存続しているものの、経営的観点から見た際に長期的な赤字や商品力・技術力が低迷している企業。若しくは、過去に企業存続の危機に至った経験のある企業。

成功しているベンチャー企業：設立年度は若いものの、確実に企業規模を拡大し成長している企業。主に新規企業で、成長率の著しい企業。

以上の様に3軸から企業を選択し、比較を行う事で差異を見出していく。また、各々の企業を以下の様に比較し、事例研究を行った。

① 低迷中小企業 VS ベンチャー中小企業

→低迷している企業に欠けている要因と、成長しているベンチャー企業が備えている要因にどのような差異があるのかを比較検証する。長年企業を存続してきた結果、何の要因を失ったのかを追及する。

② 成功中小企業 VS ベンチャー中小企業

→同産業でありながらも、設立年度は古く、長年継続して会社経営を行っている、一般的な中小企業と、設立年度は若く、昨今脈々と力をつけて成長しているベンチャー企業の比較。

新規に設立されたベンチャー企業と、老舗の成功中小企業にどんな際があるのかを検証。それにより、企業は年数を重ねる事により成功スタイル及び、経営方法に変化が生じていくか否かを追及する。

③ 成功中小企業 VS 低迷中小企業

→同じ産業で、且つ同じ商品やサービスを取扱いながらも、収益や規模に差がある企業同士を比較する。継続して黒字経営を行っている中小企業と赤字経営に至っている中小企業を比較する事により、同じ産業で似通った商品を扱っているにも関わらず、収益や売上、経営効率に大きな差異が生じている。この差異を明らかにするためには、なぜこの差が生まれるのかの要因を追及していく事は重要になる。

事例① ベンチャー企業

企業名：株式会社トラフィックゲート⇒現) リンクシェア・ジャパン株式会社

業界：アフィリエイトサービスプロバイダー

事業内容：成果報酬型インターネット広告事業（アフィリエイト）

パフォーマンスベースのオンラインサービス事業

1. アフィリエイトサイトと EC サイトの募集・提携促進
2. トラッキングシステムの提供・運営
3. レポート機能の提供

4. 報酬支払および報酬管理代行
5. マーケティング支援・コンサルティングサービス
6. TG アフィリエイトサービス (ASP 型)
7. 楽天アフィリエイトサービス (モール型)
8. 検索連動広告サービス「TG-Listing」
9. Web インテグレーションサービス
10. ポイントプログラムサービス「ポイント・カフェ」
11. 広告代理業 (インターネット広告) 等

以下はトラフィックゲート元社長小宮山氏に行ったインタビュー結果の回答である。

① 経営問題の中で、最も困難を抱えていた事

⇒人材育成と社員統制

② 明確な経営ビジョンを掲げているか。また、そのビジョンを従業員間で⇒共有

し、従業員の経営参画の取組を積極的に実施しているか

経営ビジョンを掲げなければ企業の成長は困難である。それ故、経営ビジョンは掲げており、従業員の経営参画の取組の一環として、出来るだけ経営者は遠目で社員の働き方を観察するようにしていた。業務の1つ1つに口を挿むのではなく、責任を与える様に指導を心掛けるようにしていた。

③ 資金面だけでなく、経営に関わる相談を出来る存在を備えているか

⇒資金面は銀行や税理士などの専門家と話しながら経営を行っていかねばならないため、相談相手としては存在しているが、経営面に関しては相談相手を

つくる事は難しい。経営問題はネガティブな内容であるため、正直な内容を話せる相談相手をつくる事は簡単には出来ないだろう。同業種の経営者はライバルでもある。

しかし、同業者や社内の人間にだけに囚われるのではなく外部のコンサルなどを積極活用し、異なった角度からのアドバイスを得るように取り組む事は重要である。

- ④ 社員の士気・能力向上のための取組みを実施しているか。実施している場合は、どんな内容の取組を行っているか。

⇒士気・能力向上のために、社員に無理矢理にでも責任感のある業務を任せるとしていた。また、経営層との距離感を感じさせないために経営者がどんな時に何を考えているかなどの経営に関わる内容の話の積極的に行う様にしていた。

- ⑤ 経営者として最も困難と思う瞬間や事柄

⇒お金はあっても時間がない。いつ何時の会社の事を考えてしまうため、孤独を感じる時もある。しかし、社員の生活を刺せる責任者として逃げる事は許されないため、常に前進していかねばならない事が苦しい時もある。

- ⑥ 限られた人材を有効活用出来ているか

⇒大企業と違い、中小企業は人材が限られてしまうのは仕方ない。しかし、人材不足を理由に出来ないと思うのではなく、限られた人材を有効活用できる方法を常に考え出す事が経営者の務めである事から、社員の特性を把握し人材配分を工夫していた。

- ⑦ 従業員に対して人材教育を積極的に行っているか

⇒大企業のような大がかりな人材教育を行う事は正直困難であるため、経営者も若手の人材教育に参画しアドバイスを行ったり、相談を受ける様に試みていた。

⑧ 経営者として時間の活用を如何に行っているか

⇒時間がない事は経験から分かっているため、時間を有効活用できる方法を生み出す様に努力してきた。社員に責任ある仕事を振るように仕向ける事も、自身が時間をつくるために必要な手段である。

⑨ 日々の作業的要素の強い仕事の時間以外に、会社の経営について中長期的な方向や課題を考える時間を持っているか

⇒時間がないのは事実であるが、時間を取らないのは最もダメな経営者であるため、無理矢理にでも時間をとって経営の中長期的な方向性を考える時間を設ける様にしていた。時間は無理にでもつくらねば、無いのは当然である。しかし、現実には目先の業務に振り回されてしまい、じっくりと考える時間を取ることが出来ない。

⑩ 経営者として、自社の抱える経営問題を把握出来ているか

⇒自社の抱える問題を1番に把握する事が経営者の最も重要な勤めであると認識していたため、自身で足りない能力や知識を補う努力に勤しみながら常に現状の問題は何であるかを考えてきた。

<仮説に対して>

仮説①（経営ビジョン）

経営ビジョンの共有を行わないことは、中小企業という小規模な組織であっても一体感をえにくいのではないかと

⇒ベンチャー企業は新しい企業であるが故に、従業員の意識統制がどれだけ出来ているかによって企業の寿命を表すと言っても過言ではない、と考えている。そのため、従業員の意識に一体感を持たせるために、経営ビジョンの確立・共有に関しては多くの時間を割いてきた。よって、従業員と経営幹部の方向性が一致し、企業づくりにも大いに経営ビジョンが貢献した。

仮説②（相談相手）

経営者自身が積極的に相談相手をつくり、自身で全てを抱え込まない事が経営改善に於いて最善の解決策である

⇒リアルな経営の悩みを打ち明ける事の出来る相談相手を見つける事は困難。しかし、自身で全て抱えていては何の解決にも至らないし、先には進めない。コンサルを雇うなどして、アドバイスをもらう事は重要。また、自身の右腕となる人材を積極的に育成する事が最も大切。

仮説③（人材教育）

中小企業経営者が経営問題を解決出来ないのは人的資源不足だけではなく、経営者自身の経営手法・人材教育に問題があるのではないか

⇒人的資源不足は中小において当然の事。だからこそ、現状の従業員をいかに教育し、躰を行うかが重要。そのためには、経営ビジョンを掲げ、従業員に認識してもらう事が第一ステップである。

仮説④（時間）

経営問題を理解していながらも、改善出来ないのではなく、やろうと試みない事が中小企業経営者の最大の弱点である

⇒大抵の経営者は、自社の経営問題を八割程度は理解している。しかし、解決方法まで考えて、積極的に取組んでいる経営者は少ない。時間がない、解決策が不明、という理由もあるが、目先の仕事に振り回され、先行きを考える余裕がなかなか持てない。

事例② 停滞している中小企業

企業名：株式会社 創作屋

資本金：9800万円⇒1200万円に減資（2005年）

従業員数：110名

事業内容：アパレル商品の企画・卸・販売

1. 衣料品の販売
2. 洋品雑貨の販売
3. 全各号に附帯関連する一切の業務

企業概要：創作屋の服飾研究所は1955年に設立したスーツのオーダー工場として始まった衣料品製造メーカーである。1966年に服飾研究所を移し、現在の基礎が形成された。

1971年には、フランス・ランバン社との技術提携に始まり、1981年、英国・ジョージ・ハリソン社との技術提携、世界でも有数の技術を持つカフラ、ボメザドリ、キトン、ブリオーニ、アツトリーニ、ゼニア等での技術研究を通し、洋服作りのルーツを習得してきたきぎょうである。創作屋は単なるスーツ製造メーカーとしての生産工場としての機能だけでなく、技術や素材、縫製方法の研究所としての機能を果たしている企業である。多くの優良取引先を抱えており、主に衣料品の中でもスーツの製造

においては高レベルな技術力を持っており、自社で製品を製造して販売も行っているが、他社の衣料品販売メーカーからの依頼を受けて、製造も行っている。

創作屋は 1955 年設立という非常に歴史ある衣料品製造・販売メーカーであるが、これまでの長い企業の歴史の中には紆余曲折があった。昨今、街中では品の案に存在している低価格スーツメーカーの台頭しより、スーツという商品そのものの価値に対し顧客の考える価値の器ジョンが段々と変化していった。これにより、高品質であっても高価格の商品は売れなくなり、製造技術を最も売りにしている創作屋は市場の変化に頭を悩まされた時代もあった。しかし、現そんな市場変化を乗り越えて、現在も企業ポリシーである高品質・高性能・高技術を掲げ、企業経営を行っている老舗衣料品製造・販売企業である。

以下は創作屋の経営層に行ったインタビュー結果の回答である。

① 経営問題の中で、現在最も困難を抱えている事

⇒新分野への進出、社内設備の投資、人材の確保の3点が挙げられた。

新分野の進出に関しては、これまでの品質・技術力重視の製造は継続して行うものの、これだけの強みでは中々市場で優位に立てなくなっていると判断している。主には仕立てスーツメーカーではあるものの、次世代に向けた商品提案を行って行かねば、先行きは困難。

また、社内設備や人材の確保に関しては、創作屋だけでなく他の多くの中小企業も同じく抱えている経営問題であるが、製造業であれば日々設備の老朽化は進んでいるが、設備を変えるには多額の資金が必要になる。資金面と設備を変

えるタイミングを如何に計るべきかが困難。また、人材不足に関しては、繊維業というイメージで若者が就職を希望しなくなっている。そのため、若手の従業員が入ってかなければ、老舗企業として高技術力を継承出来なくなる事から、人材不足には常に悩まされている。

- ② 明確な経営ビジョンを掲げているか。また、そのビジョンを従業員間で共有し、従業員の経営参画の取組を積極的に実施しているか

⇒明確なビジョンは掲げている。また、企業継続年数が長い事からも、従業員間は友好的な関係性を維持し続けており、経営ビジョンの共有や経営参画の取組みも実施しやすい環境である。

- ③ 資金面だけでなく、経営に関わる相談を出来る存在を備えているか

⇒資金面に関しては、会計士及び税理士に相談を随時おこなっているが、経営に関わる相談を出来る相手はいない。同業種の集まりなどに参加した際に、昨今の業界動向に関して相談を行う事は出来ても、企業の経営内部を話す事は出来ない。

- ④ 社員の士気・能力向上のための取組を実施しているか。実施している場合は、どんな内容の取組を行っているか。

⇒士気・能力向上のための取組は積極的に行っている。例えば、社内では技術を指導するなどの実務的な事を教えるだけしか時間的に出来ないため、提携先である海外の有名ブランドの製造メーカーに派遣をさせるなどし、協力企業や提携先企業を有効利用する事で士気・能力向上の機会を積極的に設けている。

- ⑤ 経営者として最も困難と思う瞬間や事柄

⇒経営者は企業を今後如何に継続していくかを、常に悩んでいる。一難去った

らまた一万であり、悩みがなくなる事はない。それこそが、困難と思う瞬間である。しかし、困難に対し強くなる事や何が問題であり、如何に解決していくべきかを冷静に判断出来る様になったら、自身の負担も軽くなるだろう。

⑥ 限られた人材を有効活用出来ているか

⇒有効活用出来ているとは思っている。しかし、今以上に効率的に人材を活用できる方法は様々あるだろう。それは、今後の課題の1つでもある。

⑦ 従業員に対して人材教育を積極的に行っているか

⇒人材教育に関しては、士気・能力向上と同じく、出来る範囲の中で最大限に行っているつもりである。

⑧ 経営者として時間の活用を如何に行っているか

⇒時間のお有効活用は最も難しい課題である。実務的な仕事に時間を取られ、結局企業の中長期的な経営に関わる事を考える時間を中々持つ事が出来ないのが現実である。

⑨ 日々の作業的要素の強い仕事の時間以外に、会社の経営について中長期的な方向や課題を考える時間を持てているか

⇒質問8と同じく、作業的要素の強い業務にも気になってしまい、経営の事だけを考える時間を定期的に持つ事は困難である。

⑩ 経営者として、自社の抱える経営問題を把握出来ているか

⇒把握出来ているつもりではあるが、全て網羅出来ているとは言えない。
問題は分かっている、解決策を考えるのは難しい。

<仮説に対して>

仮説①（経営ビジョン）

経営ビジョンの共有を行わないことは、中小企業という小規模な組織であっても一体感をえにくいのではないか

経営ビジョンは掲げているものの、共有出来ているとは言い難い。しかし、経営ビジョンを従業員に浸透させる事は企業が一体感を持つうえで重要と認識している。

仮説②（相談相手）

経営者自身が積極的に相談相手をつくり、自身で全てを抱え込まない事が経営改善に於いて最善の解決策である

相談相手を見つける事は難しい。金銭面は専属の税理士や会計士に相談するが、その他の経営の本質に関する事を相談出来る相手はいない。

仮説③（人材教育）

中小企業経営者が経営問題を解決出来ないのは人的資源不足だけではなく、経営者自身の経営手法・人材教育に問題があるのではないか

人的資源不足は事実だが、実際に今ある人材に対し積極的に人材育成が出来ているとも言い難い。時間がない、OJTを行う人材はいても皆ぎりぎりで行っている。Off-OJTも積極的に行う様努力はしているものの、困難な点も多々ある。

仮説④（時間）

経営問題を理解していながらも、改善出来ないのではなく、やろうと試みない事が中小企業経営者の最大の弱点である

経営問題は理解している。しかし、目先の問題に多くの時間を割かれてしまうため、

将来の展望を描く時間が持てない。

事例③ 安定している中小企業

企業名：株式会社 銀座英国屋

設立：：1940年 従業員数：132名

事業内容：オーダーメイドスーツの製造販売

プレタポルテ、服飾品販売

店舗数：16店舗

企業概要：オーダーメイドスーツを販売する企業が多く存在する中で、言わずと知れた老舗企業が銀座英国屋である。多くの著名人がスーツを仕立てると言ったら銀座英国屋と言われる様な老舗企業であり、現在もその名を響かせている企業である。商品展開としては主にメンズのスーツが中心であったが、多角化を進め婦人等のスーツも販売するようになった。また、これまで中心であったフルオーダーメイドの商品だけに限らず、ゼミオーダーや既製品の商品展開を行う様になっている。銀座英国屋ブランドは現在も健在ではあるが、昨今の市場環境の早急な変化を考慮すると、これまでの経営スタイルだけでは厳しくなっていくのではないかと英国屋の次世代の経営者は考えている。しかし、全国に約16店舗の店舗展開も行っている事から、英国屋ブランドを維持しながら良素材で高級なスーツを展開していかねばならない。名店ならではの悩みを抱える企業である。

以下は銀座英国屋の経営層に行ったインタビュー結果の回答である。

① 経営問題の中で、現在最も困難を抱えている事

⇒企業のブランドを簡単に変える事が出来ないこと。老舗企業であるが 故に
貫いて行かねばならない経営スタイルが多く存在している。よって、昔から
の経営スタイルを変える事が中々困難である。

- ② 明確な経営ビジョンを掲げているか。また、そのビジョンを従業員間で共有し、従業員の経営参画の取組を積極的に実施しているか

⇒経営ビジョンは掲げているものの、ビジョンとして適格かどうかは不明である。
また、経営ビジョンというか、先代からの企業ポリシーに近いものであるため、
今後はより社員に浸透しやすい経営ビジョンを再度掲げ直す必要もある。しか
し、現状は企業理念や経営ビジョンをわりと社員に共有出来ている状況ではあ
ると認識している。

- ③ 資金面だけでなく、経営に関わる相談を出来る存在を備えているか

⇒経営に関わる相談相手を持つ事は困難、しかし。業界の情報共有や市場の変
化を素早くキャッチしていかねばならないと認識している事から、業界に見識
のある取引先や、同業者などとは積極的に交流を図るようにしている。しかし、
今後の課題としては経営の真髓について相談出来る信頼のおける人材を育てて
いく事でもある。

- ④ 社員の士気・能力向上のための取組みを実施しているか。実施している場合は、
どんな内容の取組を行っているか。

⇒老舗企業であるが故に、昔からの従業員も多く在籍している。そのため、企
業の特性や経営スタイル、経営者の思考などを大抵認識している従業員が多い
ため、積極的に社員の士気・能力向上についての取組みを実施する事はなかつ
た。意識しなくてみ出来ていると思っていた。しかし、今後は社員の士気・能

力向上のための取組みにも時間を割いていきたい。

⑤ 経営者として最も困難と思う瞬間や事柄

⇒ブランド力の維持。老舗であり続けることの難しさ。先代から引き継いだ看板を同様に守っていくか、など経営者としてプレッシャーを感じることもある。

⑥ 限られた人材を有効活用出来ているか

⇒人材に関しては既存の人材を活用出来ているほうだと思う。経営の管理部隊に関しては優秀な人材が欲しい、と思う事もあるが今迄は、既存の人材のなかでなんとか経営を行ってきた。

⑦ 従業員に対して人材教育を積極的に行っているか

⇒従業員に対する人材教育は大半が OJT によるものしかない。しかし、それは業務に関する事だけのため、今後は業務面以外の管理面に関わる人材教育などを行える様な余裕を得たいとは思っている。

⑧ 経営者として時間の活用を如何に行っているか

⇒時間がなければ、経営の今後の見通しを考える事も出来ない。また、時間を確保する事で心の余裕も生まれ、経営についてじっくりと考える事が出来る。よって、時間確保に関しては、意識して積極的に確保するようしている。

⑨ 日々の作業的要素の強い仕事の時間以外に、会社の経営について中長期的な方向や課題を考える時間を持っているか

⇒業務面でトラブルなどが発生するとそちらに時間を割かれ、時間の確保は困難になる時もあるが、通常は意識的に経営の中長期的な方向性を考える時間の取得を行うようになっている。

⑩ 経営者として、自社の抱える経営問題を把握出来ているか

⇒大抵は把握出来ている。しかし、その問題解決がどのような対処法で行うべきか、またどう施策をうつべきかに関しては頭を抱えることがある。把握出来ているが、その問題に対して解決策を完璧に備えることが出来ているとは言い難い。

<仮説に対して>

仮説①（経営ビジョン）

経営ビジョンの共有を行わないことは、中小企業という小規模な組織であっても一体感をえにくいのではないか

⇒経営ビジョンの共有は社内の士気を高め、業績を上げていく上で重要であり、企業存続のためにも重要な要因であると認識している。よって、今後も経営ビジョンを重要視し、それをいかに浸透出来る組織風土づくりを継続して行っていくかを念頭に取り組んでいきたい。

仮説②（相談相手）

経営者自身が積極的に相談相手をつくり、自身で全てを抱え込まない事が経営改善に於いて最善の解決策である

⇒相談相手を社内・社外いづれにしても備える事にこれまでは抵抗を持っていた。経営に関わる事を他人に話すべきではない、という思考もあった。しかし、自身で考えられない状況に迫られる事は多々遭遇する事から、相談相手を備え得る環境づくりを今後は行っていきたい。

仮説③（人材教育）

中小企業経営者が経営問題を解決出来ないのは人的資源不足だけではなく、経営者自身の経営手法・人材教育に問題があるのではないか

⇒経営幹部を育てるための取組みや教育は実施できていない。日々の業務や考える項目が多く、従業員教育に多くの時間を割く事が出来ずにいる。企業として今後存続・成長していくためには従業員の士気・能力を向上出来る様な環境整備や人材教育を行って頂ける様に考えたい。

仮説④（時間）

経営問題を理解していながらも、改善出来ないのではなく、やろうと試みない事が中小企業経営者の最大の弱点である

⇒経営問題は理解出来ている。しかし、その経営問題に対しどう解決していくかの施策については考える時間を多く要する。よって、経営問題に遭遇した際はじっくり考える時間を取得する事が重要であると認識している。現在も、経営の中長期的な方向性を考える際には、積極的に時間を確保するように試みている。今後も、業務に時間を割かれ多忙と感じる時もあるが、時間の確保は重要視して行っていきたい。

事例研究結果のまとめ

以下は、事例研究を行った結果、前述から挙げている重要な要因に対し取り組んでいるか否かをまとめた図である。この結果をもとに、事例研究のまとめを考察していく。

■事例研究(結果)

	大企業	安定中小企業	停滞中小企業	ベンチャー企業
仮説① 経営ビジョン	○	○	▲	○
仮説② 相談相手	○	▲	×	○
仮説③ 社員教育	○	▲	×	▲
仮説④ 時間	○	×	×	×

以下は仮説に沿った事例研究のまとめである。実際のインタビューでのコメントを入れて説明していく。

仮説① <経営ビジョンについて>

経営ビジョンを掲げているが、ビジョンの共有はあまり出来ていないために、社員数が少ないにも関わらず一体感が醸成出来ていない可能性がある

コメント)

創作屋「経営ビジョンの重要性は認識しているが、共有出来ていない。また、今後企業の成長を望むには、経営ビジョンの共有は大切」

仮説②<相談相手について>

相談相手は備えていると答えているが、孤独感を感じる中小企業経営者が多い事を考えると、本当に信頼できる相談相手は備える事が出来ていないのではないか

コメント)

創作屋「金銭面以外の課題や問題を相談出来る相手はいない。見つけ方が分からない。

結局自分で悩んでいる状態」

英国屋「過去の成功体験をもとに判断を下す事が多い。結局は経営問題を自身で抱え込み、新しい発見がない」

仮説③<人材育成について>

ほとんどの中小企業で「社員の能力はある程度発揮出来ている」と答えており、「かなり発揮出来ている」と答えた企業は少数派である。よって、人材教育体制にはまだまだ改善の余地がありそうである。

コメント)

創作屋「幹部社員の育成まで手が回っていない。従業員を信じて様々な業務を任せる事が出来ていない」

英国屋「信頼している社員とそうでない社員がはっきり分かれている。結局、過去の成功体験に頼っている」

トラフィックゲート「通常の業務と経営者候補を育てるための人材教育の両立は難しい。しかし、従業員の意見を積極的に聞き入れる仕組みをつくる努力はしている」

仮説④<時間について>

経営の中長期的な課題や方向性を考える時間は、業績が苦しい企業ほど持っていない。

コメント)

創作屋「経営課題を考えるための時間確保は出来ていない。日々の業務で精一杯」

英国屋「時間がない。普段の業務で多忙を極めている。今後の経営の方向性を考える時間の確保が必要と分かっているが実際は困難」

トラフィックゲート「振り返る時間がない。常に走り続けていなければ不安」

仮説にもとづき事例研究を行った結果のまとめが以上である。この事例研究から言えることは、やはり重要と挙げた4つの要因に対し取組んでいるか否かについては、企業の業績に大きく関係している事が明らかとなった。「安定している中小企業」は多くの要因を大体理解し、実施していると回答しているが、「停滞している中小企業」においては要因を理解しているものの、実施出来ている要因は減少した。また、「ベンチャー企業」に関しては他の両社と異なった結果で要因に対する認識をしている事から、事例研究から企業の規模や業績・売上動向によって中小企業の存続・成長にあたり重要とされる要因にたいする実施力に違いが存在している事が明らかとなった。

5. 発見・考察

これまでの前章で、重要と考えた4つの要因にもとづいて仮説を構築し、その仮説に沿ってインタビュー、アンケート、事例研究を実施した結果、どのような発見・考察を行ったかを以下に述べる。

仮説① <経営ビジョンについて>

⇒

経営ビジョンを掲げているが、ビジョンの共有はあまり出来ていないため、社員数が少ないにも関わらず一体感が醸成出来ていない可能性がある中小企業が多く存在している事が明らかとなる。経営ビジョンの必要性、は理解していたため、ビジョンを掲げている企業は多く存在しているが、実際に共有出来ている企業となると減少する結

果となった事から、今後中小企業はこれまで通り経営ビジョンの重要性を認識していくことは継続しつつも、次のステップとして経営ビジョンの共有を従業員内でしっかりと行える様に取り組んでいかねばならないという課題を発見した。

仮説② <相談相手について>

⇒

相談相手は備えていると答えているが、孤独を感じる中小企業経営者が多い事を考えると、本当に信頼できる相談相手を備える事が出来ていないのではないか、という事が明らかになった。相談相手と言っても、業界動向やちょっとした悩み相談をする相手ではなく、経営の根幹についての相談が出来る相手を備える事は、経営者自身がプレッシャーや孤独に押し潰されないためにも、また、経営問題に頭を抱え自身では解決策を見いだせない時などに、重要な存在になってくると考える。相談相手の取得は時間とお金のかかる事象であるが、中小企業経営者は積極的な相談相手の取得について考えていくべきである。

仮説③ <人材育成について>

⇒

ほとんどの中小企業で「社員の能力はある程度発揮出来ている」と答えているが、「かなり発揮出来ている」と答えた企業は少数派である。よって、人材教育体制にはまだまだ改善の余地があると考えられる。

社員の能力を精一杯はつき出来ていると応えた企業が少数はであるという結果は、人材教育にはまだ改善の余地が残されており、且つその改善を積極的に行う事で、競合他社と差別化や企業存続・成長においての必要なポイントになってくると考えられ

る。確かに多くの中小企業は人的資源不足に至っている企業が大多数であるが、環境のせいにして自社は資源が不足しているという単純な思考にだけとられるのではなく、今ある人材を成長させるために、如何に人材教育を行っていくかを考えることの方が有効な選択であると考えられる。また、人材育成に力を入れることで企業を支える経営幹部の育成にもつながり、仮説③に関する相談しての取得を社内に可能にすることが出来るとも考えられる。

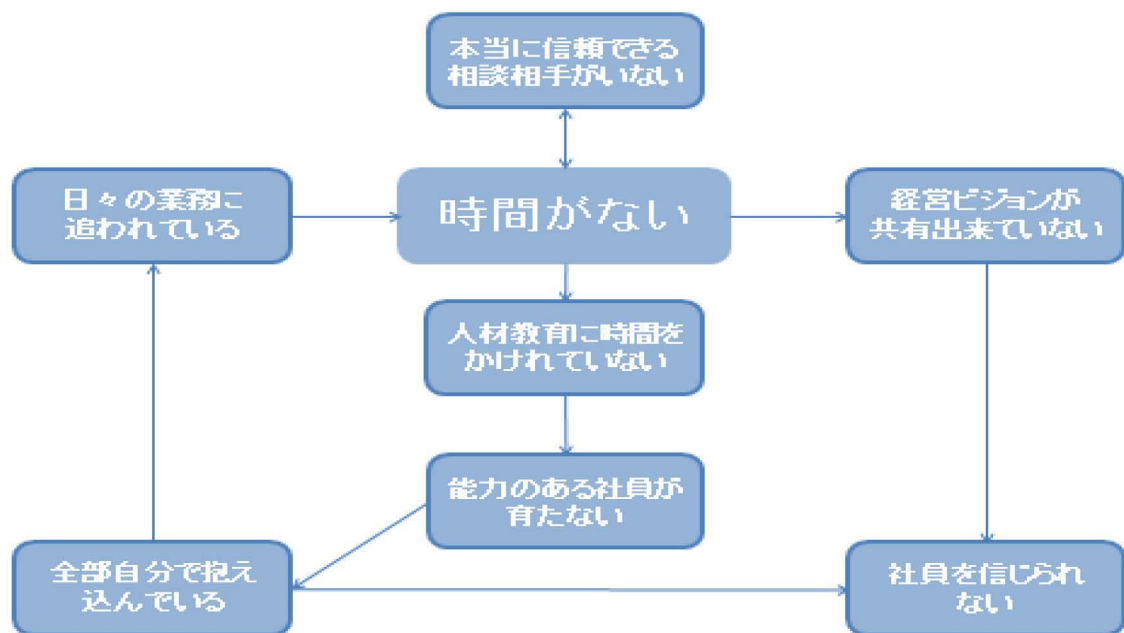
仮説④ <時間について>

⇒

経営の中長期的な課題や方向性を考える時間は、業績が苦しい企業ほど持っていないことが明らかになる。これは他の要因3つの全てのマイナスの結果を総括した結果と言っても過言ではないだろう。「経営ビジョン」「相談相手」「人材教育」の3要因について大半の企業経営者は重要と気付いていながらも実施出来ていない理由として、「時間がないから出来ない」という理由を挙げていることから言えるだろう。確かに、上記3要因についての取組を実施していくために、最も必要不可欠なものは「時間」である。経営の中長期的な方向性や課題を考える時間を経営者が取得する事が出来ていなければ、それら3つの要因を重要視して実際の取組みに行動を起こしていく事は不可能だろう。よって、経営者は時間の確保を行うことに最も重きをおくべきであるものの、実際には日々の業務に追われ、時間の確保が出来ていない中小企業経営者が多く存在している事を問題と判断した。

次ページの図は、これまで挙げてきた4つの要因がどの様に絡み合い中小企業経営を複雑化しているかを図に示したものである。この図から言えることは、「経営ビジ

ョン」「相談相手」「人材教育」のどの要因においても、「時間がない」という要因に繋がり、問題を大きくしているのではないかと、ということが明らかになる。よって、中小企業経営者は企業を存続・成長していくために、最重要視すべき要因は「時間の確保」ではないかと考えられる。時間を確保し、経営の中長期的な方向性や課題を考える時間を確保出来る経営者になれば、その他の要因に関しても対策を練れるようになり、目の前の経営問題もまた違った形に写るようになると思う。



また、これまでの研究を通して言えることは、中小企業経営者は昨今の厳しい市場環境の中であっても、各々が企業経営に対ししっかりと考え、企業をより良くして行こうと一生懸命であるという事も判明した。研究を始める当初は多くの中小企業経営者は大半の経営問題を市場環境のせいにし、自身で考える事が逃げているのではないかと、思っていた節が私自身にあった。しかし、世の中の中小企業経営者たちは、厳しい環境の中でも企業を存続・成長させようと一生懸命であるという姿勢を目の当たりにした。私はその姿勢ややる気を知りとても嬉しい気持ちになったと同時に、やは

り何か私が研究を行うことで中小企業経営者の役に立つことが出来ないだろうか、と模索する気持ちが強くなっていった。

中小企業は大企業と異なり、出来る事に限界があるのは確かである。それは、今回の研究を通し様々な経営者インタビューをした結果、より明確になった。資源不足や、相談相手、人材教育など中小企業経営者が1人では抱え込むには課題が多すぎである。しかし、孤独を感じても、困難に遭遇しても日々考え、会社を存続していかねばならない、また従業員の生活を支える責任を担っているのも経営者であるという事を、常に自覚して生活していかねばならない。

そんな重たい責任を少しでも軽く出来る様、また少しでも頭を抱える経営問題を軽減する事が出来たなら、中小企業も少しずつ変化を遂げ、前進する事が出来るのではないかとこれまでの研究を通して、より実感した。

6. 提言

これまで述べてきたように、中小企業の経営者は、

<経営ビジョンの確立と共有>

<相談相手を備える>

<社員教育の仕組みを形成>

の3要因と、最も

<経営の中長期的な方向性を考える時間の確保>

の上記、合計4要因が、中小企業存続・成長のために重要であると分かった。

- 中小企業経営者は<時間の確保>を定期的に行うために、いかに行動していくべ

きであろうか？

- また、これまで時間が確保出来ていなかった経営者は、どの様な改善を行って

けば良いのであろうか？

これら2点について、提言を述べていきたい。

多くの中小企業経営者は「時間がない」という言葉を発する。

なぜですか？という問いに対し、

「普段の業務に追われている」

「経営者である私がしなければ出来ない事が沢山ある」

「任せる人がいない」

などと、いう回答が多く返ってくる。

そこで私がそんな中小企業経営者に、

「時間を何とかしてでも確保していかなば、次に進めませんよ。」

「忙しいから時間がない、の日常を繰り返しては経営の本質的な事を考える時間は

あるのですか？会社は変わりませんよ。」

と、言いたい。

では、時間を確保するためにはどうすべきなのであろうか。

1. 任せる勇氣
2. 全てに関らない我慢
3. 余裕を持つ努力

の3点を提言したいと思う。各々については以下で説明をしていく。

1. 従業員に任せる心意気について

多くの経営者は自身で様々な苦悩を乗り越えて築き上げてきた会社が可愛くて仕方がない。また、自身の人生全てを掛けて会社経営を行ってきたことから、どうしても会社で起こる全てのことを知っていないと気が済まないと思う経営者が多い。だが、それでは当然時間は確保出来ない。どんなに素晴らしい、能力の長けたカリスマ性のある経営者であっても、1人の人間である。様々な多くの事象を全てこと細かに把握する事など不可能なのだ。だから、よって経営者は自身で全てを抱えようと頑張るのではなく、従業員に任せる事の出来る業務は積極的に任せる勇気が必要である。

従業員を育てるためにも、自身の重圧や業務の多忙さを軽度にするためにも、経営者として出来る仕事は任せる勇気を持つ事は、時間を確保する上での確な対策であると考ええる。

2. 全てに関らない我慢について

自社が可愛い、また責任を取る立場である経営者である故、全てを把握しておかねば何か問題が勃発した際に対応出来ない、などの固定観念を異常に抱いている経営者は多く存在していると思う。確かに経営者として企業の大枠を把握し、問題が勃発した際に対処できる案を常に考えておくことは大切である。しかし、業務全てに関わる必要はないだろう。まず、自身がどれ程日々の業務に介入しているかを冷静に分析し、少しずつでも関わりすぎない様に我慢していくことから始めるべきである。また、経営者が全てに介入していると当然のことながら時間的余裕を持つ事も不可能であり、従業員も自ら考えて仕事を行う事が出来なくなってしまうのだ。従業員を育成する上でも経営者は1歩離れた場所から、会社全体を見守る体制づくりが出来る様、意識改革を行って

いくことが大切であると考える。

3. 余裕を持つ努力について

経営者はとつても責任ある役目である。自身の家族だけでなく、従業員やその家族の生活の責任も背負っている。それ故、時には多くの重圧に押しつぶされそうになり、プレッシャーに負けそうになる事もあるだろう。しかし、どんな時も失ってはならないのが冷静さであると私は考える。その冷静さとは、自身に余裕を持つ事であると思うのだ。忙しい現状の中で、余裕を持つことはとても困難であり、経営者のみならず通常の間人であっても困難なことである。しかし、多忙であり責任ある仕事に従事している経営者だからこそ、無理矢理でも冷静に物事を考える時間や企業の事を見直す時間をとれる余裕を確保するよう努力していくべきと考える。会社の中長期的展望や、課題を考える時は冷静な状態で余裕が持てる時間の確保を行わねば解決策は生み出せないと思うのだ。よつて、中小企業経営者こそ我を振り返る余裕を持つための努力に励むべきと考える。

上記3点が私の提言である。

これまでの研究で、

- ① 経営ビジョン
- ② 相談相手
- ③ 人材教育
- ④ 時間の確保

と、中小企業の存続・成長のための重要な要因を4つ挙げてきたが、それらの要因を理解し、経営に活かしていくために最も必要な事が、上記提言にて挙げた、

3つを実行していくための解決策であり、今後中小企業経営を活性化し、企業を成長していくための解決策でもあると提言する。

私がこれまでの研究で行ってきたことは中小企業経営者の経営に対する意識改革のほんの一部にしかすぎないが、経営ビジョン、相談相手、人材教育、時間の確保の4点に着目し経営を行っていくように中小企業経営者が試行錯誤することが出来たならば、これまでの経営手法から発見していた経営問題とは異なる新しい自社の経営問題を発見し、対応策や解決策を見出す事が出来ると思う。

以上

[参考文献]

- ・大川 雅弘 (2004) 「企業進化への挑戦—創造と決断が企業を成長させる—」
ダイヤモンド社
- ・川上 義明 (2005) 「現代中小企業経営論」 税務経理協会
- ・井上 善海 (2008) 「中小企業の成長と戦略」 同友館
- ・永山 利和 (2011) 「現代中小企業の新機軸」 同友館
- ・中小企業庁 (2000) 「中小企業飛躍の条件」 同友館
- ・中沢 孝夫 (2009) 「中小企業は進化する」 岩波書店
- ・財中小企業総合研究機構 (1995) 「中小企業家精神—その実像と経営哲学—」
中央経済社
- ・植田 浩夫, 桑原 武志, 本多 哲夫, 義永 忠一 (2006)
「中小企業・ベンチャー企業論」 有斐閣
- ・川崎 依邦 (2001) 「中小企業の成長と倒産の分岐点」 東洋書林
- ・中小企業診断協会 (2003) 「中小企業の再生支援マニュアル」 同友館
- ・忽那 憲治 (2010) 「中小企業が再生できる8つのマニュアル」 朝日新聞出版
- ・波形 克彦, 筒井 恵, 野口 能孝, 小林 勇治 (2011)
「中小企業の経営革新・再生支援コンサルティング」 同友館
- ・松井 敏迩 (2004) 「中小企業論」 昇洋書房
- ・渡辺 幸男, 黒瀬 直宏, 向山 雅夫, 小川 正博 (2006)
「21世紀中小企業論—多様性と可能性を探る—」 有斐閣
- ・佐竹 隆幸 (2008) 「中小企業存立論」 ミネルヴァ書房

- ・高田 亮爾，村社 隆，前田 啓一，上野 紘（2011）「現代中小企業論」
同友館
- ・日本中小企業学会同集（2008）「中小企業研究の今日的課題」同友館
- ・日経トップリーダー
- ・中小企業庁 [2010] 『中小企業白書 2010 年版』、日経印刷
- ・中小企業庁 [2009] 『中小企業白書 2009 年版』、経済産業調査会
- ・中小企業庁
- ・経済産業省
- ・商工会議所組合

[謝辞]

本研究を行うにあたり、数多くの助言・ご指導頂きましたが、慶應義塾大学大学院経営管理研究科の清水勝彦教授には、深く感謝いたします。

清水勝彦教授研究室の第一期生として私自身至らぬ点が多くございましたが、研究室に入らせて頂くことが出来、清水先生のお世話になり多くの学びと助言を頂けたからこそ、今こうして修士論文を完成させることが出来ました。

また、副査である河野宏和教授ならびに山根節教授にも様々な角度からのアドバイスを頂き、心より感謝いたします。本当に有難うございました。

そして、清水勝彦研究室の同志である仲間に様々なアドバイスや助言を頂けたからこそ、私は1年間の充実したゼミ生活を送ることが出来、能力の至らぬ私が皆に助けられ、支えられたからこそ、今こうして修士論文を完成させることが出来たのだと感謝しております。

また、今回の研究にあたりお忙しい中、お時間を割いて下さり、インタビューやアンケートにご協力頂きました企業の方々、中小企経営者の方々には感謝を申し上げるとともに、インタビュー、アンケート実施において多大なアドバイスを頂きました清水勝彦教授には重ねてお礼申し上げます。

中小企業を元気にしたいという強い気持ちを抱いていながらも、私自身の力不足により、目的を完全には果たし得る修士論文とはなりませんでしたが、多くの皆様に助けられ、様々なご意見を頂いたことは私にとって学びのある結果となりました。また、今回の修士論文作成にあたり問題意識を導くきっかけを形成して頂いた両親と祖父にも心より感謝致します。

今後は慶應義塾大学大学院経営管理研究科で学んだことを自身の糧とし、社会人と

なって羽ばたいて行きたいと思います。

そして、最後にご協力頂きました皆様に感謝の意を表させていただきます。

インタビュー詳細資料①

以下は、仮説に基づき現中小企業経営者にインタビューを行った際のインタビュー詳細である。

実施企業数：実施人数：6名

実施経営者の立場：中小企業経営者

業界：印刷業界、不動産業界

計6名の経営者に、仮説に沿った以下の質問をインタビュー実施した。

インタビューでの質問内容

- ① 経営問題の中で、現在最も困難を抱えている事
- ② 明確な経営ビジョンを掲げているか。また、そのビジョンを従業員間で共有し、従業員の経営参画の取組を積極的に実施しているか
- ③ 資金面だけでなく、経営に関わる相談を出来る存在を備えているか
- ④ 社員の士気・能力向上のための取組を実施しているか。実施している場合は、どんな内容の取組を行っているか。
- ⑤ 経営者として最も困難と思う瞬間や事柄
- ⑥ 限られた人材を有効活用出来ているか
- ⑦ 従業員に対して人材教育を積極的に行っているか
- ⑧ 経営者として時間の活用を如何に行っているか
- ⑨ 日々の作業的要素の強い仕事の時間以外に、会社の経営について中長期的な方向や課題を考える時間を持っているか
- ⑩ 経営者として、自社の抱える経営問題を把握出来ているか

以下、実際にインタビューを行った中小企業経営者の回答を順番に表記する事とする。

インタビュー 1

企業属性：印刷業界 中小企業 4社

企業での立場：経営者候補であり、ファミリー企業の御子息

インタビュー概要：印刷業界大手の富士ゼロックス株式会社が定期的取引先の中小企業経営者及び経営者候補の人材に向けて開催している研修会に参加していた印刷業界4社各々の経営者候補の方々にインタビューを行う。4社全てが先代から続くファミリー企業であるが、昨今の印刷技術の進化によって印刷需要は低迷している事から、今後は新分野に進出するなどの変革を行わねば生き残りが困難である企業も多く存在している。そのため、どの企業も経営手法や商品展開、サービス方法のノウハウを得る事に対し積極的であり、次世代の会社を背負う人材として勢いも備えている若手経営者の方ばかりであった。

以下は印刷業界で中小企業経営を行っている若手経営者ないし、経営者候補の方々4名に行ったインタビュー結果の回答である。

① 経営問題の中で、現在最も困難を抱えている事

⇒業界自体の低迷により、これまでのサービス・商品展開では存続が困難になってきているという事実。自助努力が必要である。

② 明確な経営ビジョンを掲げているか。また、そのビジョンを従業員間で共有し、

従業員の経営参画の取組を積極的に実施しているか

⇒経営ビジョンを掲げている企業3社。掲げていない企業1社。

掲げている企業は今後、これまで以上に社員にビジョン共有を行う様に取り組むべきと認識している。経営ビジョンを掲げていない企業に関しては、早急に経営ビジョンを掲げたいと考えている。

③ 資金面だけでなく、経営に関わる相談を出来る存在を備えているか

⇒相談相手はいない。4社とも同じく回答。しかし、先代から世代交代していく際に、自身より勤続年数の長い従業員も多く存在しているため、先輩社員と意見交換を行い話し合う時間を取るよう積極的に取組んでいる経営者が多数であった。

④ 社員の士気・能力向上のための取組を実施しているか。実施している場合は、どんな内容の取組を行っているか。

⇒士気・能力向上のための取組を実施していると認識している企業は4社の中でも規模の大きい企業であった。ここで言う規模とは、売上高及び従業員数と考える。企業規模が小さくなるにつれて、社員に対する取組みの時間を業務以外で取る事は困難になってくる傾向にある。

⑤ 経営者として最も困難と思う瞬間や事柄

⇒従業員と経営者の最もの違いは責任感である。責任という重圧に如何に耐え得るかが重要であると認識しているものの、孤独であると感じる事はある。また、先代の従業員層と自信に世代交代してからの従業員層に乖離が生じる事から、壁を埋める努力を行うために精神的な配慮も行わねばならない事も困難である。

⑥ 限られた人材を有効活用出来ているか

⇒活用していくしかないため、従業員1人1人の働くモチベーションや技術力向上、意欲を湧かせる努力を行うようにしている。人を増やす事や、有能な人材を求めるのではなく、既存の人材を成長させる事の出来る様に経営者が工夫を凝らしていく事が大切である。

⑦ 従業員に対して人材教育を積極的に行っているか

⇒人材教育を行う様に心掛けてはいるものの、実際は定期的に時間を設ける事は困難である。中小企業の場合は掲げたビジョンに対し、従業員が一体となって士気向上を行うだけで精一杯である。

⑧ 経営者として時間の活用を如何に行っているか

⇒時間の有効活用が経営者にとって重要な要素の1つである事は、どの方も認識していた。しかし、分かっているながらもまだまだ不十分な点がある事も認識しており、今後後を継ぐ立場としては重要視すべき課題であると考えている様に視えた。

⑨ 日々の作業的要素の強い仕事の時間以外に、会社の経営について中長期的な方向や課題を考える時間を持っているか

⇒経営に関わる中長期的な課題を考える時間は積極的に取得する様にしている。現場を把握する事だけに気を取られるのではなく、経営者として会社の展望を考える立場に居るのだから、じっくりと一人になって会社の今後を冷静に考える時間を取る事は重要である。

⑩ 経営者として、自社の抱える経営問題を把握出来ているか

⇒全てを把握しているとは言えない。しかし、自覚している経営問題に対して

は、解決策を生み出す努力は行っている。

<仮説に対して>

仮説①（経営ビジョン）

経営ビジョンの共有を行わないことは、中小企業という小規模な組織であっても一体感をえにくいのではないか

⇒4社のうち3社が経営ビジョンを掲げていた。しかし、3社とも中小企業も経営ビジョンを掲げる事が重要であると気づいたのは最近であり、掲げてからあまり時間はたっていないという回答であった。それ故、ビジョン共有までは至っていない。しかし、3社の経営者が今後も経営ビジョンを社内に浸透し、従業員間に共有出来る様に努める、という回答が挙がった。

仮説②（相談相手）

経営者自身が積極的に相談相手をつくり、自身で全てを抱え込まない事が経営改善に於いて最善の解決策である

⇒

ライバルであると意識したら、相談は出来ない。今回の研修に参加して同業他社と関わり合う事で刺激し合える事に気付いた。社内では、右腕となる人材を育成する事は困難。特に、ファミリー経営の場合他人を経営に取り込む事に時間もかかるし、相談するにも考えてしまう。

仮説③（人材教育）

中小企業経営者が経営問題を解決出来ないのは人的資源不足だけではなく、経営者自身の経営手法・人材教育に問題があるのではないかと

⇒

人材教育は行うよう努力している。しかし、定期的には実施するのは困難。

中小企業の場合、経営理念を掲げその理念に対し社員に一体感を持たせて、士気向上していただくだけで精一杯。その後の教育まで徹底していくためには、困難を要する。

仮説④（時間）

経営問題を理解していながらも、改善出来ないのではなく、やろうと試みない事が中小企業経営者の最大の弱点である

⇒

時間がないのは当然。しかし、時間は作るものである。現場を把握し続ける事も大切だが、時間を無理矢理でもつくりは発想の転換を行う時間を確保するようにしている。従業員から批判の声が上がる事もあるが、無理矢理にでも時間をつくらねば経営の事を考える時間など持てない。意識次第でなんとかなる。

インタビュー 2

企業名：R社

企業属性：不動産業

ビルを買取り改装及びリフォームを行い、事業主相手売買を行う

従業員数：15名 設立：1991年設立

以下はR社の社長に行ったインタビュー結果の回答である。

① 経営問題の中で、現在最も困難を抱えている事

⇒大手との差を常に感じている。特に不動産業に関しては大手と取扱う量に差がある。また、大手との比較では、情報のスピードも違ってくる。しかし、大手と比較していても成長はないため、如何に顧客の信用得る事出来るか常に工夫を凝らし、信用力を付けていかねばならないと認識している。

② 明確な経営ビジョンを掲げているか。また、そのビジョンを従業員間で共有し、従業員の経営参画の取組を積極的に実施しているか

⇒明確な経営ビジョンを掲げていないが、「思考の共有」と「顧客との共有」をモットーに従業員に伝承を行っている。従業員と顧客との「共存共栄」をポリシーとして伝え続けている。

③ 資金面だけでなく、経営に関わる相談を出来る存在を備えているか

⇒業界の特性として、同業種の経営者と意見交換を定期的に行う事は重要と考えている。そのため、同業種ならびに関係者との交流は積極的に設ける様にしている。しかし、意見交換を行うのと経営の相談をするのは別問題であり、経営の相談を同業種の経営者と行う事はあっても上辺だけの話になる事が多い。また、社内に会社経営に関わる相談を親身に行う人材はいない。財務・会計的な観点に限っては信用している従業員はいるものの、その他の面では100%信用しているとは言い難い。

④ 社員の士気・能力向上のための取組を実施しているか。実施している場合は、どんな内容の取組を行っているか。

⇒常に採用には力を入れている。既存社員の士気・能力向上を行う上で、採用の段階から重要視して人材を選択する事は中小企業にとっては最も大切であ

る。また、経営層に意見交換をし易い様にコミュニケーションの取り方を工夫し、社員の動向に精神的側面からも気に掛けるように気遣っている。安心して働いてもらう事こそが、社員の士気・能力向上を行うためには重要な要素である。

⑤ 経営者として最も困難と思う瞬間や事柄

⇒市場環境の変化が速い昨今に於いて、自身のノウハウだけでは対応出来なくなるのではないかと不安に思う時もある。しかし、悩みを抱えている事や不安な様子を社員には当然の事ながら、外部に見せる事が出来ない事が経営者として困難であると感じる瞬間である。

⑥ 限られた人材を有効活用出来ているか

⇒有効活用するしかないため、如何に今いる人材を成長させる事が出来るかを常に考えている。有効活用出来ていると胸を張っては言えないが、従業員各々の強みや弱みをくみ取り、要素に合った業務分担を行う様に意識している。

⑦ 従業員に対して人材教育を積極的に行っているか

⇒大手の様に大がかりな人材教育を行う事は出来ないため、基本的には上司の仕事を見て成長していくしかない。しかし、中小の場合は OJT によって仕事を憶える事が通常であると認識している。仕事のルーティーンを教えるのではなく、仕事のセンスを教える様に経営者としては取り組んでいる。また、役職のある人材に対しては、日頃の業務の中で答えではなく、ヒントを教える様に心掛けている。

⑧ 経営者として時間の活用を如何に行っているか

⇒時間は自ら取る様にしている。業務から離れて、今後の経営手法について考

える時間を取得する事は重要であると理解している。しかし、業務に追われている際は中々余裕が持てないため、時間の有効活用を意識する事は困難である。

⑨ 日々の作業的要素の強い仕事の時間以外に、会社の経営について中長期的な方向や課題を考える時間を持っているか

⇒仕事量に対し、ギリギリで業務遂行を行っているため、経営問題を考える時間を取る事は困難。経営者は時間がない。常に、日々の業務や時間的拘束のもと、会社を運営している。

⑩ 経営者として、自社の抱える経営問題を把握出来ているか

⇒大体の把握は出来ていると思う。しかし、業務に時間をとられ、抱える経営問題の解決策を見出す余裕はない。また、日々、経営問題は増していくため解決まで行える事は少ない。

<仮説に対して>

仮説①（経営ビジョン）

経営ビジョンの共有を行わないことは、中小企業という小規模な組織であっても一体感をえにくいのではないか

⇒経営ビジョンを掲げていない。しかし、これまで経営者として経営理念は精一杯伝えてきたつもりである。今は従業員数がまだ小規模のため、今までのやり方で企業運営、社員統制が出来ているが、今以上に企業規模が大きくなり、従業員数も増えた場合は、間違いなく経営ビジョンを掲げ、社員に共有していく仕組みづくりを行っていかねばならないだろう。

仮説②（相談相手）

経営者自身が積極的に相談相手をつくり、自身で全てを抱え込まない事が経営改善に於いて最善の解決策である

⇒同業種との関わり合いは不動産業では業務遂行に必要となるため、積極的にコンタクトを取るようにしている。社内では、信用できる専門的な社員は2名いる。しかし、その2名に経営面についての相談を行う事は滅多にない。100%信用しているとはいえない。

仮説③（人材教育）

中小企業経営者が経営問題を解決出来ないのは人的資源不足だけではなく、経営者自身の経営手法・人材教育に問題があるのではないかと

⇒人的資源不足は認識し、その中でどう人材を発掘・成長させていくかが重要。そのために「思考の共有」を積極的に行っている。また採用には力を入れており、如何に人を育てる事が出来るか日々格闘している。しかし、社員の意識向上を行うには相当の時間が必要である。

仮説④（時間）

経営問題を理解していながらも、改善出来ないのではなく、やろうと試みない事が中小企業経営者の最大の弱点である

⇒経営者は時間がない。また自社の問題意識を認識していても、その弱みに対して解決策を提案し続ける事は時間的に困難。そういった意味でも信頼できる社員を抱える事の重要性は日々認識させられる。