

中小企業の経営と経営者意識

米 谷 雅 之

目 次

はじめに

I 中小企業の経営問題

II 経営実態と経営者による評価

III 環境変化と戦略形成

IV 経営者の意識と行動

むすび

はじめに

わが国中小企業は長期にわたる景気後退のなかで、かつて経験したことがないような大きな社会経済的な構造変化に直面している。円高の進展やアジア地域の経済発展、大企業のリストラクチャリングと下請・系列構造の再編、および既存市場の成熟化の進展は中小企業の競争力や事業機会を狭めるとともに、そのポジションを一層不安定なものにしている。しかし他方で、このような環境変化は、視点を変えれば新たな事業展開の創出の機会でもある。事実、現下の構造変化に果敢に挑戦し、活路を見いだしている中小企業も少なくない。今やわが国中小企業は、新たな時代に適応すべく、深刻な構造変化のなかで事業構造の変革と創造が求められている¹⁾

1) 中小企業庁『中小企業白書（平成6年版）』第4部、参照。

事業構造の変革は、特に中小企業においては経営者の意識と行動によって大きく規定される。産業の大規模な構造変動のなかで、中小企業経営者が克服しなければならない課題は山積している。企業家(entrepreneur)や企業家精神が理論と実践の両領域で問題とされる所以である。本稿は中小企業経営者の意識と行動を問題にする。中小企業経営者はどのような意識をもち、どのように行動しているのだろうか。小論は県内の中小企業経営者に対してなされたアンケート調査を手がかりに、経営者意識の問題について考察する。

1 中小企業の経営問題

中小企業の一般的な範囲としては、昭和38年に制定(昭和48年改正)された「中小企業基本法」による中小企業の定義がしばしば使われる。それによれば、中小企業は、①鉱工業、運送業などでは資本金1億円以下の会社、および常時従業員が300人以下の会社や個人、②小売業、サービス業では資本金1千万円以下の会社、および常時従業員が50人以下の会社や個人、また卸売業にあっては資本金3千万円以下の会社、および常時従業員が100人以下の会社や個人である。さらに同法では、中小企業のうち従業員が20人(商業、サービス業では5人)以下のものを「小規模企業」と定義している。

わが国の中小企業の地位を事業所数と従業者数からみれば、事業所数は約648万で全事業所の99.1%を占め、従業者数は約4,340万人で全体の79.2%である。また、小規模企業は事業所数が約490万(全体でのシェア74.9%)、従業者数が約1,557万人(同28.4%)となっている²⁾。このように、中小企業はわが国経済において大きな地位を占めており、わが国経済の活力を発展、維持するうえで重要な存在となっている。特に地域経済においては、中小企業の活力こそが地域の発展の鍵となる。

2) 総務庁『事業所統計』参照。

「企業の活性化」「地域の活力」など、近年、活力や活性化といった言葉が流行語のように至る所で散見される。このようななかで、活力や活性化の担い手ないし推進者としての企業家や企業家精神についての研究が、米国をはじめとして活発化している³⁾ やや言い尽くされ、陳腐化してきた感さえする活力や活性化を、こんどはさらにその担い手の側に奥深く立ち入って、それを追求していこうとする気運がみなぎっている。

「企業家」という語はもともと18世紀のフランスの経済学者によって使われたものであるが、それを現代に甦らせたのはシュンペーターであった。企業が利潤を生み出すためには旧来型の生産手段の結合方法から脱して、新たな結合方法を編み出し、それを実現していかなければならない。そのような新機軸として、①新製品の導入、②新生産方法の導入、③新しい販路の開拓、④新たな供給源の確保、⑤組織の再編があげられた。このような新結合を推進していく主体が他ならず企業家であり、企業家による創造的破壊こそが活力の原動力になる、とされた⁴⁾。

急速な技術進歩、消費者嗜好の変化と多様化、それによる社会や産業構造の変化など、めまぐるしく変わる企業環境のなかで、鋭敏に変化の兆しを読みとり果敢に行動する企業家のイメージは、官僚的、階層的な大企業よりも、むしろ中小企業の経営者に馴染むところが大きいといわれてきた。環境変化が激しいうえに、かつてのような経済成長は望めず、したがって企業の生き残りゲームが激しさを増す状況のもとでは、経営者の企業家としての能力如何が企業の経営成果ないし企業の存続そのものを大きく規定する。このような状況では、旺盛な企業家精神を備えそれを十分に発揮し得るかどうか、経営者の企業経営に対する意識や態度こそが問題になる。

中小企業の革新性を大企業のそれと比較した研究は多い。シュンペータ

3) 例えば次を参照。Kent, C.A., D.L. Sexton, K.H. Vesper (eds.), *Encyclopedia of Entrepreneurship*, 1982. Harvard Business Review, *Entrepreneurship: Creativity at Work*, 1991.

4) Schumpeter, J.A., *Capitalism, Socialism and Democracy*, 1975, p.84. (中山伊知郎, 東畑清一訳『資本主義・社会主義・民主主義 (上巻)』1962, 150-151頁)

一・ガルブレイス仮説のように、規模の大きさや独占力が技術革新に必要な条件であるとする一方で、むしろ中小企業の方が革新を効率的に遂行し、技術革新の主要な源泉をなすとする研究も多く見られる⁵⁾。ロスウェルとゼクフェルトは、大企業に対する中小企業の比較優位性を、マーケティング、企業家的経営、組織内コミュニケーションの3点に求める。中小企業は大企業のような官僚的緩慢さに煩わされることなく、需要の変化に迅速かつ弾力的に対応することができる、狭くはあるが一定の市場領域で特殊な能力を発揮することができる。また、大企業がしばしば企業家的努力を無にするような経営組織をもっているのに対して、一部の中小企業は新しい事業機会を捉えて迅速に行動することができる。さらに規模の点からも組織内コミュニケーションが比較的とりやすく、内部の問題解決には素早く対応することができる⁶⁾。これらは人的資源、外部とのコミュニケーション、経営テクニク、資金調達における中小企業の比較劣位にもかかわらず、変化の時代では大きな優位性をもつ。

しかしながら、このような優位性を発揮できるか否かは、中小企業においては経営者の意識や取り組みに大きく規定される。経営の方針や経営業務の遂行が、大企業のように制度や組織として確立していないことが多いために、経営者に委ねられる面が比較的が多くなるを得ない。したがって、以下においては中小企業の経営を経営者の視点を通して観察し、そこにおける経営者の意識と取り組みの問題について考察する。

5) 例えば次を参照。Jewkes, J., Sawers, D. and Stillerman, R., *The Sources of Invention*, 1959 (榊原清則訳『イノベーションの源泉』1991)。および、Schumacher, F.E., *Small is Beautiful*, 1973 (斉藤志郎訳『新訂人間復興の経済』1976)

6) Rothwell, R. and W. Zegveld, *Innovation and Small and Medium Sized Firm: Their Roll in Employment and in Economic Change*, 1982, chap.4. (間亭谷努他訳『技術革新と中小企業』1987, 4章参照)

II 経営実態と経営者による評価

1. 調査対象企業の概要

利用したデータは、資本金500万円以上の県内中小企業3000社に対して実施された中小企業経営者の意識調査の一部である。これは郵送法によって行われ、651社から回答を得た（回収率21.7%）⁷⁾

先ずサンプル企業の概要を見ておこう。表1はその業種構成、常用従業者規模を示している。従業員規模でみると、全体では各クラスともほぼ均等に分布していると云ってよい。ここでは表示していないが、小売業や卸売業で「10人以下」の企業が4割を超え小規模な企業が多いのに対して、サービス業や製造業では「51人以上」の企業が相対的に多い。また、創業時期をみると、昭和40年を境に全体はほぼ半分づつに分けられる。卸売業、小売業、製造業で比較的に創業時期の古い企業が多く、40年代以降の比率がともに低くなっていた。

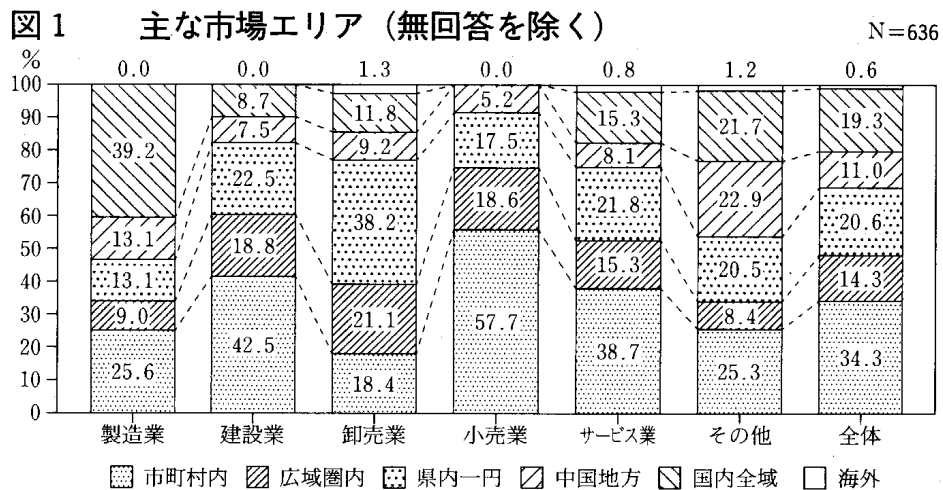
表1 サンプルの概要

業 種	企業数 (%)	従業者規模	企業数 (%)
製 造 業	179(27.5)	1 ~ 5人	111(17.0)
建 設 業	81(12.4)	6 ~ 10	98(15.0)
卸 売 業	76(11.7)	11 ~ 20	121(18.6)
小 売 業	97(14.9)	21 ~ 30	85(13.1)
サービス業	125(19.2)	31 ~ 50	88(13.5)
そ の 他	83(12.8)	51 ~100	85(13.1)
無 回 答	10(1.5)	101 ~	63(9.7)
合 計	651(100.0)	合 計	651(100.0)

7) 調査は山口県商工情報センターによって89年9月に実施されたもので、筆者は質問票の作成等調査全般に関わった。本稿での問題意識は現状分析ではなく、中小企業の経営や経営者意識に関わる基本的、構造的な特質の抽出にあり、そのために本調査で得られたデータが利用されるにすぎない。したがって、調査時点からやや年月が経過しているものの、分析上の問題はない。

次に、企業が対象としている市場エリアは、中小企業の性格上、比較的限定されており、全業種でみると「自社が所在する市町村内」が34%と最も高く、それを含めて高々「県内一円」以内を販売地域にしている企業は69%にもものぼる。図1は販売地域を業種別に示している。ここでは便宜上、無回答は欠測値として除いている（有効回答数 636 社）。小売業、建設業、サービス業の販売地域はかなり限定されているのに対して、製造業では4割近くが「国内全域」を対象としており、やや広域的である。また、卸売業では4割近くが「県内一円」を対象としている。その他の業種では、製造業と同様に比較的広域的であると言える。

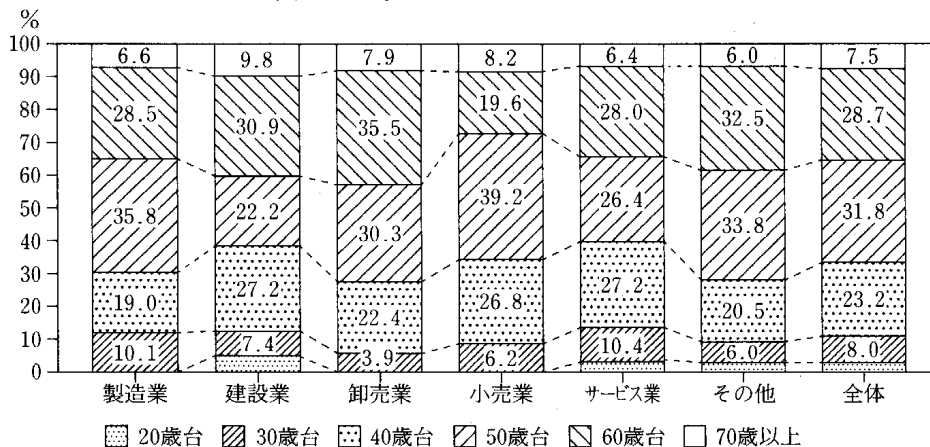
一般的に、企業規模が大きくなるほど対象とする市場エリアは広いと考えられる。いま、無回答を除いた646社を対象に、従業員規模と市場エリアの順位相関係数を計算すると0.223となり、この仮説は高い水準でその有意性が検証された。しかし、「1～5人」や「6～10人」といった小規模企業のなかにも、少数ではあるが「国内全域」を主な市場としている企業も存在している。逆にまた、「100人以上」の企業のなかにも、「市町村内」を主な市場として事業を展開している企業が少数ではあるが存在する。企業規模と市場エリアとの間に上で示したような関係が成立するなかで、問題は対象とする市場への企業の接し方であろう。この点で経営者の意識や態度が大きく関与してくるものと思われる。



2. 経営者の属性と資質

経営者の年齢も企業経営に対する意識と行動に大きく影響を及ぼすであろう。経営者が高齢化すれば、事業の経験や事業に関わる交際範囲は広がり、それだけ問題を処理する能力は増大するが、他方で現状維持的・硬直的・保守的な態度が蔓延するのをもまた事実である。図2は経営者の年齢構成を業種別にみたものである。全業種でみれば、「50才代」(32%)が最も多く、次いで「60才代」(29%)、「40才代」(23%)と続く。50才代以上が7割近くを占めている。業種的には、サービス業や建設業で比較的若い経営者が多い。企業規模と経営者の年齢については、両者の順位相関係数(0.065)は統計的に有意ではなく、あまり規則的な関係は認められなかった。

図2 業種別経営者の年齢構成

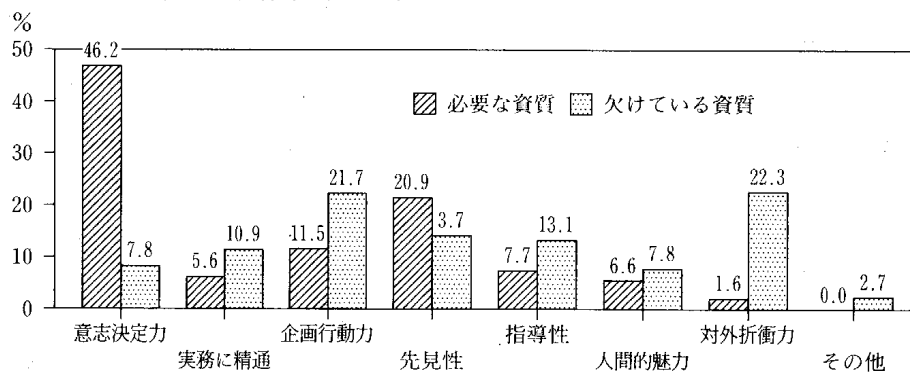


経営者にとって必要と思われる資質と自分に欠けている資質について、順位をつけて各々2つを選んでもらった。図3は、そのうち1位にあげられたものを示している。半数近くの経営者は、必要な資質として「意思決定力(判断力, 決断力)」を、次いで「先を見通す力」「斬新な企画力と行動力」をあげている。戦略的事項についての意思決定は経営者に不可欠の資質であり、多くの経営者はそのことを認識している。2位をも含めれば、64.5%の経営者が経営者の資質として意思決定力の重要性をあげている。意思決定力が重要な資質であるとすることは、業種別・規模別何れでみてもそれほど大き

な差異はない。ただ、企業規模別にみると「1-5人」の小規模な企業では「意思決定力」や「リーダーシップ」の比重が相対的に低く、「先見性」や「実務に精通していること」などが経営者に必要な資質として高く評価されている。しかし、何れにしても「意思決定力」が重要な資質として認識されていることには変わりはない。

経営者にとって必要な資質のうち自分に最も欠けているものとして、「対外折衝力の巧みさ」(22%)、「企画力・行動力」(22%)、「先見性」(14%)などが上がっている。必要な資質として最も高かった「意思決定力」については、それが欠けていると答えた者はわずか8%たらずであった。多くの経営者は、経営者として最も不可欠な資質である意思決定力を自らは保持していると思っている。経営者にとって必要である資質や自分に欠けている資質の認識について、経営者の年齢や世代間での差異が想定されるが、規則的な関係は認められなかった。

図3 経営者の資質(1位)



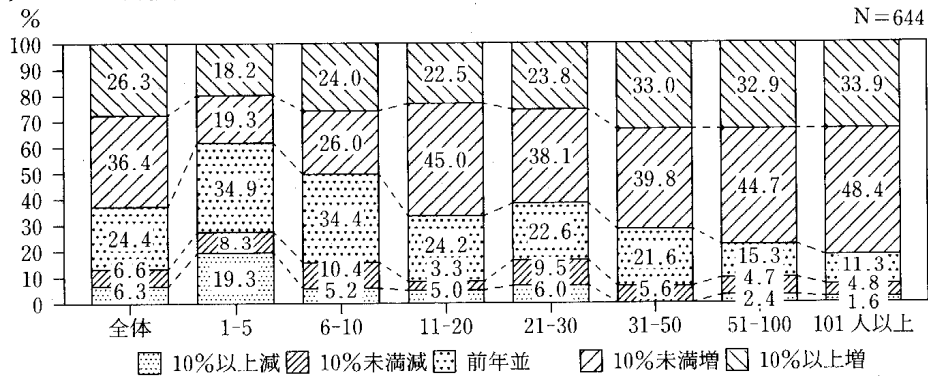
3. 経営成果と経営評価

1) 売上高成長率とその評価

経営者は自分の企業をどのように評価しているのでしょうか。競争企業と比べて、自企業の競争上の優位性をどのように見ているのでしょうか。企業を評価する場合、どのような因子が作用するのででしょうか。

先ず企業の経営成果を最近3年間を平均した売上高の伸び率(対前年比)でみると,図4のような結果を得た。企業規模が大きくなるにしたがって,高い成長を達成している企業の割合は高まっており,規模と成果(成長率)との間に正の関係を想定することができる。両者の順位相関係数は0.21で,有意な結果を得た($p < 0.001$)。しかし,だからといって大規模な企業であれば,全てが高い成長を実現しているというものでもない。反対に,小規模企業のなかでも,高い成長を実現している企業も少なからず存在している。

図4 規模別売上高成長率



実績としての売上高成長率は,同業他社と比較した場合,経営者によってどのように評価されるのであろうか。「非常に良い」～「非常に悪い」を5点尺度で評価してもらったところ,半数近くの経営者は自社の成長を「平均的」と思っているようである。残りについては「良い方」は35%,「悪い方」と答えた企業は17%であった。一般に,企業規模が大きくなるにつれて,プラスに評価する経営者の比率が高くなる。両者の順位相関係数は0.20で,高い有意水準でこの関係が認められた。しかし,ここでもまた,このような一般的関係が認められるなかで,「100人以上」の大規模の企業においても「悪い方」と回答する企業が1割以上も存在していることは留意すべきである。

2) 総合評価と経営要素評価

企業内容についての総合評価と企業内容を構成する個々の経営資源について,経営者に自企業の評価を行ってもらった。図5に示すように,経営資

源についての評価は総合力の評価と概ね一致しているようである。ただ、技術力については無回答が他の要素に比べて多く、かつ「劣っている」とみる割合も少ない。自社の技術を正確に評価できないのか、あるいは意識的に評価しないのか明確ではないが、とにかく「無回答」が相対的に多く、回答を寄せている企業では一般にプラスの評価をする企業が多いという特徴がある。情報収集力や財務力については、逆に「劣っている」とする割合がやや多い。

表2は、企業規模、売上高成長率、およびその評価との順位相関係数(Kendall)を示している。何れも有意な正順の関係が認められる。経営者による設備能力や財務力についての評価は企業規模と強い関係にあるが、技術力や情報収集力は比較的弱い。企業規模と総合評価は強い正の関係が認められ、大きい企業の経営者ほど自企業に対する総合評価は高くなっている。

売上高成長率およびその評価との関係については、後者の方が個々の経営要素の評価とより強い関係がある。これは、両者が何れも経営者の評価という点で共通しているからであろう。総合評価や販売力などは、成長率の同業他社との比較を通しての評価とかなり高い関係をもっている。企業内容の総合評価および販売力の評価が高い企業ほど、成長率の評価も高くなっている。

図5 自社経営要素の評価 (含無回答)

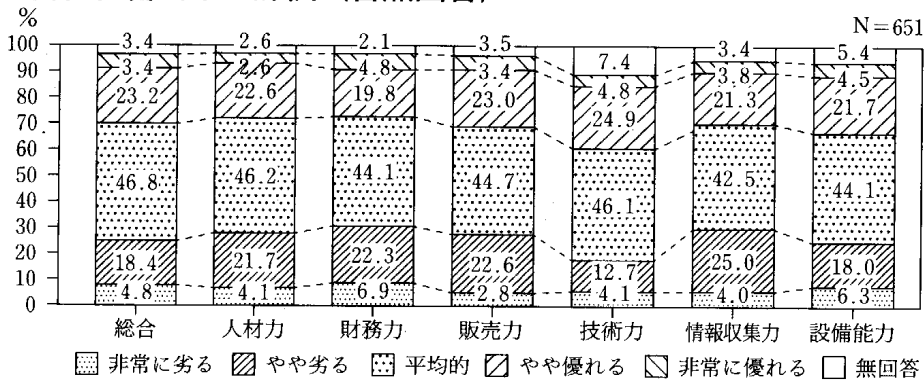


表2 環境変化の知覚と戦略形成

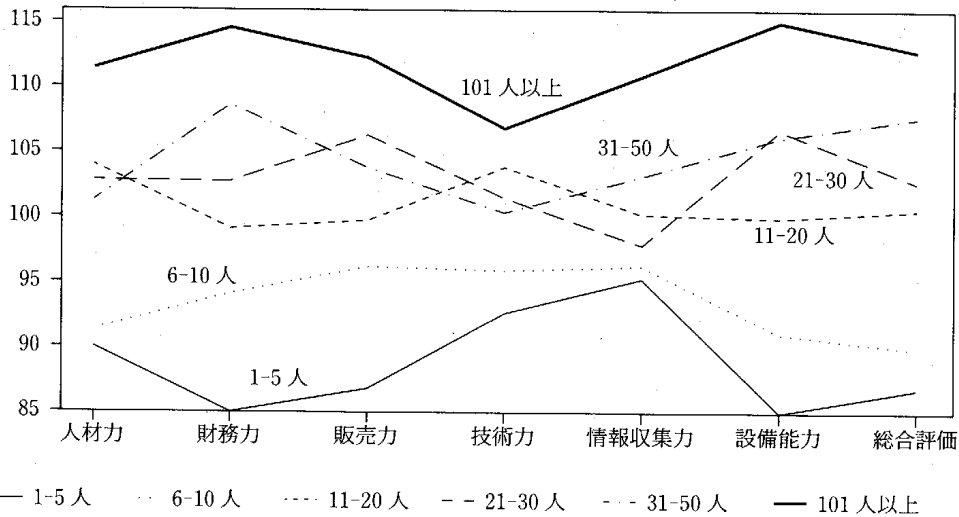
	企業規模	売上高成長率	成長率評価
総合評価	0.246***	0.276***	0.446***
人材力	0.176***	0.151***	0.252***
財務力	0.211***	0.123***	0.250***
販売力	0.197***	0.272***	0.357***
技術力	0.085*	0.174***	0.250***
情報収集力	0.090**	0.196***	0.286***
設備能力	0.215***	0.097**	0.248***

*** P < 0.001 ** P < 0.01 * P < 0.05

図6は、経営者による総合評価と各経営資源の評価についての規模別の水準値を図示したものである。水準値は無回答を除いて規模別に平均点を算出し、総平均を100とした場合の各規模クラスの水準を示している。図から容易に判断できることは、企業内容を規定する経営資源についての経営者による評価は、小規模企業、中規模企業、大規模企業の間でかなりはっきりした差異が存在するということである。すなわち、「1-5人」規模の企業では、総合評価はもちろん、人材力、財務力、販売力、技術力など何れの経営資源の評価をとってみても、一番低い水準にあり、「6-10人」規模がそれに次いでいる。逆に、「101人以上」の大規模企業では、全ての評価項目で最も高い水準にある。その他の中規模のクラスの企業は何れもその中間に位置している。

更にまた、先にも触れたように、技術力や情報収集力評価の規模間格差は、他の要素資源評価のそれに比べてそれほど大きくはない、と言えそうである。このことは、これらが何れも現代経営にとって重要な資源であることを考えれば、非常に興味深い。技術力や情報収集力は規模によって規定されるというよりも、むしろ規模以外の他の属性に依存しているといえる。

図6 規模別経営要素評価水準 (平均=100)



3) 総合評価の規定因

個々の経営資源の評価は企業の総合的な評価にどのように影響しているのであろうか。諸種の経営資源のなかには、経営者にとって特に重要であると認識されている資源が存在するはずである。それは業種や規模によって異なったものであるかもしれない。規模については、大企業と中小企業の経営者の間で重要とする資源に差異があるかもしれない。ここでは中小企業とその経営者を問題にしているために、必要とする経営資源の評価について、相互に共通する部分と相違する部分があるはずである。例えば、中小企業の経営者は販売力や財務力を一般により重視する傾向にある。財務力や販売力は企業の維持と発展のために不可欠であるが、中小企業においてはそれらは相対的に弱い水準にあるからである。また、異質的な面としては、資源の重要性は特に業種によって異なることが予想される。例えば、製造業では技術的能力が重視されるであろうし、卸売や小売業では情報資源の重要性が相対的に高くなるはずである。前者については近年の技術革新の推進のなかで技術こそが企業発展の推進力になっており、後者においては情報武装化することが競争優位の源泉になるという、それぞれの業界における競争の現実を反映するからである。したがって、次のような仮説が導かれる。

仮説1：個々の経営要素ないし経営資源の評価は、中小企業間で共通性と特殊性が存在する。

仮説2：中小企業の経営者は共通して販売力や財務力を重視する傾向がある。

仮説3：中小企業の経営者の間で重視する経営資源に差異が存在する。例えば、製造業では技術力が、小売業では情報力が重視される。

以上の仮説を検証するために、経営者による企業の総合評価を従属変数とし、個々の経営要素ないし経営資源の評価を独立変数とする重回帰分析を行った。全体および業種別に、それぞれ一括投入法と変数増減法による分析を行った。結果は表3に示されている。全業種で言えば、6つの個々の経営要素は何れも統計的に有意な正の標準回帰係数をもっており、説明力も53%と高い。特に財務力や販売力の標準回帰係数は非常に高く、経営者が自社の企業内容を評価する場合、6つの経営要素の何れも重要な規定因となるが、とりわけ財務力や販売力の影響が大きいことを示している。

しかし、業種別にみれば経営者にとって重要となる経営要素ないし資源は若干異なっている。重要性が認識されている要素を、業種別に高い順からあげれば次のようになる。下線は標準回帰係数が0.2以上の経営要素ないし資源を示している。

- 全業種 — 財務力, 販売力, 人材力, 技術力, 設備力, 情報力
- 製造業 — 財務力, 技術力, 販売力, 人材力, 設備力
- 建設業 — 技術力, 財務力, 設備力, 人材力
- 卸売業 — 財務力, 設備力
- 小売業 — 販売力, 財務力, 情報力
- サービス業 — 財務力, 販売力, 技術力, 人材力
- その他 — 財務力, 販売力, 情報力

財務力は何れの業種においても最重要な資源として経営者に認識されているが、販売力については建設業と卸売業で例外的に落ちている。これはこ

の2業種の販売活動の特殊性にあると思われる。建設業での受注獲得は技術力、財務力、設備力、人材力に支えられて可能になることであり、単に販売員や広告などの販売力強化は意味をなさないと言われているからであろう。卸売業で販売力が重要視されていないという意外な結果は、小規模の地方卸売業が抱える最近の取引事情を反映している。ある程度顧客が固定しているなかで中心的な得意先である小規模零細小売業者の低迷、大手小売業者市場への参入困難および厳しい取引条件、さらに競争力強化のためにはVANやECR、更には多頻度小口配送への対応などが、表面的な販売力強化よりも実質的に重要である、と経営者によって判断されているためである。しかし、このような例外的状況はあるものの、中小企業経営においては、一般に財務力と販売力が企業内容の良し悪しを決める重要な要因になる、と認識されているようである。したがって、上記の仮説2は検証されたとみて良い。

しかし他方で、同じ中小企業においても、重視される経営要素ないし資源には、例えば上のように業種でみても明確な差異が存在している。技術力は建設業、製造業、サービス業（例えば情報処理業等を想起するとよく理解できる）で、設備力は建設業、卸売業、製造業で、そして情報力は小売業やその他の業種でそれぞれ特異的に重視されており、企業によって非対称であることがわかる。したがって、仮説3での想定が妥当性をもっていることが確認されたといってよい。

仮説2と仮説3が検証されたことは、自動的に仮説1の妥当性を導くことになる。すなわち、若干の例外はあるものの中小企業の経営者は財務力と販売力を共通に重視している反面、例えば業種別の経営状況を反映して重視する資源には特殊性、差異性が存在する。

表3 企業内容の総合評価の規定因 (重回帰分析結果)

総合評価 E S	全業種		製造業		建設業		卸売業	
	一括投入法	変数増減法	一括投入法	変数増減法	一括投入法	変数増減法	一括投入法	変数増減法
人材力 ESEM	0.145 (4.000) a	0.145 (4.400) a	0.169 (2.885) a	0.157 (2.681) a	0.218 (2.677) a	0.224 (2.917) a	0.068 (.579)	
財務力 ESFI	0.340 (10.766) a	0.340 (10.766) a	0.350 (5.993) a	0.358 (6.125) a	0.266 (3.831) a	0.271 (3.999) a	0.445 (4.024) a	0.498 (4.938) a
販売力 ESSL	0.217 (6.193) a	0.217 (6.193) a	0.159 (2.582) b	0.192 (3.301) a	0.037 (.425)		0.217 (1.953) c	
技術力 ESTC	0.143 (4.099) a	0.143 (4.099) a	0.191 (3.097) a	0.214 (3.562) a	0.367 (4.193) a	0.379 (4.791) a	-0.239 (-1.968) c	
情報力 ESIF	0.076 (2.209) b	0.076 (2.209) b	0.097 (1.614)		-0.013 (-.156)		0.090 (.716)	
設備力 ESFA	0.129 (3.817) a	0.129 (3.817) a	0.143 (2.397) b	0.154 (2.597) b	0.271 (3.518) a	0.268 (3.573) a	0.326 (2.541) b	0.375 (3.720) a
調整済み 決定係数	0.53 (113.94) a	0.53 (113.94) a	0.57 (38.57) a	0.56 (45.33) a	0.72 (32.71) a	0.73 (50.33) a	0.58 (14.15) a	0.55 (36.03) a

総合評価 E S	小売業		サービス業		その他	
	一括投入法	変数増減法	一括投入法	変数増減法	一括投入法	変数増減法
人材力 ESEM	0.026 (.306)		0.135 (1.685) c	0.176 (2.297) b	0.084 (.848)	
財務力 ESFI	0.356 (4.421) a	0.361 (4.588) a	0.302 (3.831) a	0.336 (4.433) a	0.430 (4.159) a	0.394 (4.155) a
販売力 ESSL	0.403 (3.876) a	0.444 (5.005) a	0.236 (2.899) a	0.250 (3.150) a	0.379 (3.451) a	0.332 (3.395) a
技術力 ESTC	0.024 (.259)		0.195 (2.331) b	0.232 (2.996) a	0.032 (.291)	
情報力 ESIF	0.164 (1.846) c	0.185 (2.258) b	0.028 (.320)		0.185 (1.762) c	0.202 (2.074) b
設備力 ESFA	0.056 (.644)		0.128 (1.557)		-0.180 (-1.635)	
調整済み 決定係数	0.54 (17.84) a	0.55 (36.41) a	0.50 (19.90) a	0.50 (29.00) a	0.37 (8.16) a	0.37 (14.98) a

(注)・標準回帰係数を示している。

- ・ a、b、c は有意性水準を示す。それぞれ 1%、5%、10%。
- ・ () の中は t 値を示す。調整済み決定係数の欄は F 値である。

III 環境変化と戦略形成

1. 経営者による環境変化の知覚と対応

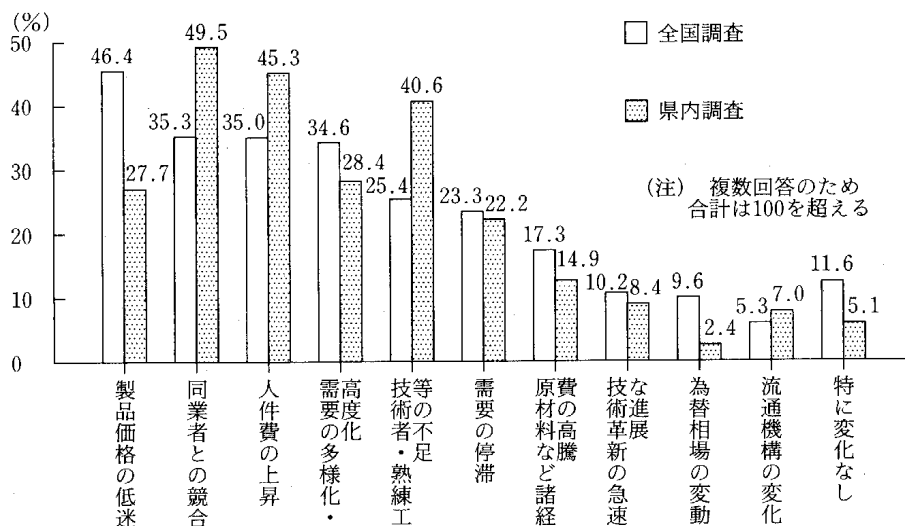
中小企業が直面している環境変化を、経営者はどのようなものとして知覚しているのだろうか。予想される15の項目のなかから、最も重要なもの1

つと次に重要なもの2つを各々選んでもらった。県内中小企業の経営者が第1位にあげた環境変化は、高いものから順に、①同業者との競争(23%)、②技術者・熟練工等の不足(20%)、③人件費の上昇(13%)、④製品価格の低迷(12%)、⑤需要の多様化・高度化(11%)、⑥需要の低迷(9%)であった。この点についても業界の事情を反映して、業種別にはかなりの差異が認められた。

図7は、環境変化の知覚について同時期の全国調査と比べたものである。二つの調査の間には質問と答え方に若干の差異はあるが(県内調査は最も重要なもの1つと次に重要なもの2つ以内を選択、全国調査は単純な複数回答である)、全国調査に合わせて県内調査を複数回答として処理することによって、比較は十分に可能である。県内調査では、「同業者間競争の激化」(50%)、「人件費の上昇」(45%)、「技術者等不足」(41%)などが高位を占めている。これに対して、全国調査では①製品価格の低迷、②同業者間競争、③人件費の上昇、④需要の多様化・高度化などの割合が高い。調査方法の違い等で若干の差異はあるが、傾向はよく似ているといつてよい。

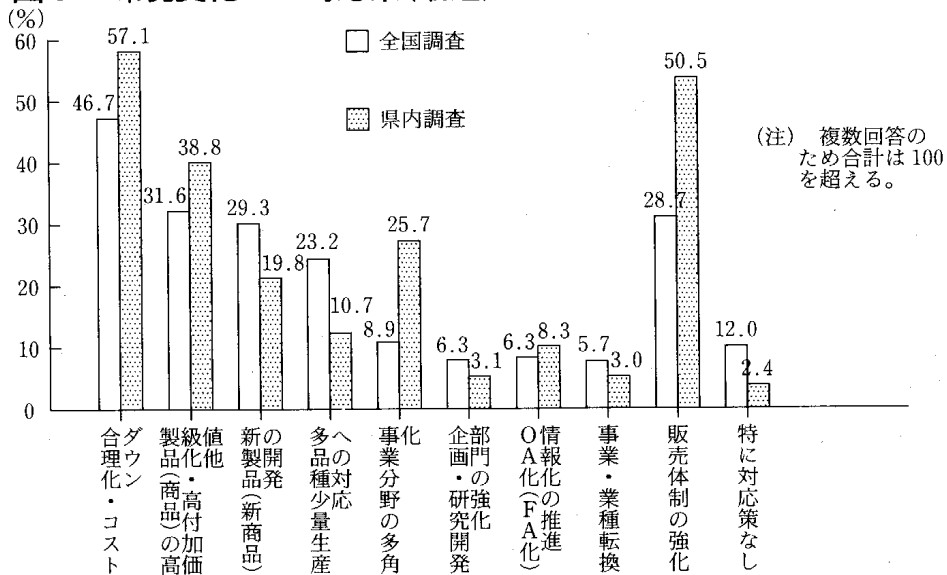
経営者が重視している企業方針ないし戦略について、同様な方法で比較したのが図8である。県内調査の方が総じて高い割合になっているものの、傾向は全国調査と非常によく似ている。ただ、県内企業は「販売体制の強化」を重視している反面、「新製品の開発」「多品種少量生産への対応」「企画・研究開発部門の強化」等は全国に比し低くなっており、基本的・一般的な戦略展開を志向しているといえる。

図7 経営をとりまく環境の変化(最近)



注) 全国調査は、中小企業庁「地域中小企業実態調査」(昭和63年12月)

図8 環境変化への対応策(最近)



2. 企業環境と企業戦略の関連

企業戦略の形成と展開は、経営者による環境変化についての知覚に大きく規定される。かつてチャンドラーは、米国大企業の機能別組織から事業部制組織への変革を多角化戦略との関連で捉え、「組織構造は戦略に従う」とい

う仮説命題を提示したが⁸⁾、戦略の形成は経営者による環境変化の知覚に依存するというのが、ここで検証されるべき仮説である。特に制度的、組織的に戦略形成のプロセスをもたない中小企業においては、経営者の市場環境の知覚が決定的に重要となる。

表4は、経営者による環境変化の知覚と重視する企業戦略の関連を示している。環境変化の知覚および重視する戦略ともに、15の項目から最も重要なものをそれぞれ選んでもらった。それをもとに、経営者によって知覚されている企業環境の変化と、企業ないし経営者が意図している対応ないし方針との関連をクロス表にまとめたものである。ここでは15の環境変化項目のうち、10社を越える企業が1位にあげた変化だけを選んで示している。戦略についても反応数の少ないものははずしている。

表が示すように、「製品価格の低迷」には半数近くの企業が合理化やコストダウンで対応しようとしている。「同業者間競争」に対しては販売体制の強化で、「人件費の上昇」に対しても合理化・コストダウンが、それぞれ多くの企業によって重視されている。「需要の多様化・高度化」が進行していると知覚する経営者のもとでは、製品の高級化・高付加価値化戦略が採用されようとしている。「技術者等の不足」を知覚する企業では製品の高級化・高付加価値化や従業員の能力開発などが、「需要の停滞」に対しては合理化や販売体制の強化が、そして「原材料費など経費高騰」に直面している企業では合理化や製品の高級化・高付加価値化が、また「技術革新の進展」に対しては製品の高級化戦略や販売体制の強化が、各々重要な戦略として高い割合で採用されようとしている。

環境変化の知覚と戦略形成との間の明確な規定関係を明らかにするためには、さらに詳細な分析が必要であるが、この二つ要因間には相応の関係が存在するとみてよい。戦略の形成には企業が保有する経営資源や経営者の

8) Chandler, Jr., A., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, 1962. (三菱経済研究所訳『経営戦略と組織：米国企業の事業部制成立史』1967)

行動特性なども関与してくることはいうまでもないが、経営者による環境変化の知覚が重要な規定因になっていることも事実である。

表4 環境変化の知覚と戦略形成

%(企業数)

環境変化	戦 略	合理化・ コストダウン	製品高級化 高付加価値	新製品の 開 発	販売体制 の強化	事業の 多角化	従業員の 能力開発	合 計
製品価格低迷		44.3	11.5	8.2	18.0	6.6	3.3	12.2(61)
同業者との競争		27.6	9.5	6.0	32.8	7.8	8.6	23.2(116)
人件費の上昇		31.3	10.5	6.0	22.4	13.4	11.9	13.4(67)
需要の多様化高度化		21.1	31.6	10.5	24.6	3.5	1.8	11.4(57)
技術者などの不足		25.5	19.6	6.9	14.7	10.8	6.9	20.4(102)
需要の停滞		35.6	13.3	4.4	33.3	2.2	—	9.0(45)
原材料等諸経費高騰		31.3	31.3	—	18.8	—	12.5	3.2(16)
技術革新の急速進展*		23.1	38.5	—	30.8	—	—	2.6(13)
合 計		29.1(146)	17.2(86)	6.6(33)	24.2(121)	7.8(39)	6.0(30)	100.0(501)

注)・15の環境項目の内、回答企業が10社を越えた8つの環境変化だけを選んだ。

- ・環境変化、戦略とも第1位にあげられたものを対象とした。
- ・環境変化と戦略の何れかに無回答の企業(150社あった)は除いている。
- ・%は各環境変化事項に反応した有効回答企業数に対する各戦略事項の反応数の割合である。
- *「企画・研究開発部門の強化」と答えた企業は7.7%であった。

IV 経営者の意識と行動

企業の特長や行動は業種や規模によって大きく分類することができるが、経営者の意識や態度といったより質的な尺度から企業をみることも可能である。特に中小企業のように、企業の方針や活動が経営者の意識や態度に大きくかかわってくる場合ではそうである。経営者が意識において保守的な場合と革新的な場合とでは、企業戦略の形成と展開が全く異なったものになるであろうし、そうであれば経営成果にも大きく影響する。このような視点から中小企業ないし経営者の態度や行動を明らかにすることが、本節の課題である。

一般的に中小企業やその経営者を分類する場合、先ず堅実な経営意識のもとで健全な企業経営がなされているか否かが問題となる。堅実で健全な経営意識をもつ経営者のもとでは、そうでないところに比べて高い経営成果が

実現されるはずである。また、革新的・積極的な経営者と保守的・消極的な経営者の区分も、旺盛な企業家精神が求められている現代的な状況のもとでは重要である。積極的な経営者に率いられる企業の成果は、そうでないところに比べて高くなる。以上の点から次のような仮説が導かれる。

仮説4：企業ないし経営者の意識や態度には幾つかの基本的な次元が存在する。

仮説5：特に中小企業では、経営や経営意識の健全性が基本次元の一つを構成する。健全な経営意識のもとでは、そうでないところに比べて高い経営成果が期待できる。

仮説6：経営意識の積極性、革新性も企業ないし経営者の意識や態度を説明する基本的な次元を構成する。一般に成長意欲旺盛な革新的な経営者のもとでは、そうでない場合に比べて経営成果は高くなる。

これらの仮説を検証するために、経営者の意識や態度についての調査データが利用された。質問は15の質問項目のそれぞれについて、どの程度それに似ているかあるいは似ていないかという形でなされた。結果は表5に示されている。売上志向よりも利益志向、財務比率の向上に努力、売上や利益に対する徹底した管理などに「似ている」という比率が高い。これに対して、財テクに力を入れている、地域や社会的活動に積極的である、セミナー等への出席、問題の担当者への一任、などについては「似ていない」と答える経営者が相対的に多い。

表5 経営者の態度

	構成比(無解答を除く) %			
	その通り	やや似ている	やや似てない	全くちがう
1. 「売上げ」の伸びよりも「利益」の伸びを重視する。	48	38	11	3
2. 経営方針としては「安定路線」よりも「成長路線」をとり、絶えず変化に挑戦する。	36	40	20	4
3. 新しい分野へ進出するよりも、現在の事業を継続し、それを発展させることを考えている。	39	35	18	8
4. 「3ヵ年計画」「5ヵ年計画」などの形で、将来計画を明確にたてて、それにそって行動している。	22	40	30	8
5. 経営上の危機にさらされた場合、親身になって協力が得られる銀行や取引先、親企業等をもっている。	38	40	14	8
6. 社是とか社訓とかの形で会社の方針を明示し、それを常に社員に徹底している。	27	34	26	13
7. 会社外部で、常日頃から人生上の師となり、あるいは経営上の問題を相談できる人をもっている。	29	33	26	12
8. 同業他社と較べて、社員の教育や研修に力を入れている。	21	44	29	6
9. 経営者は問題解決の基本的考え方を示すだけで、具体的解決は担当部門もしくは担当者に委任している。	18	39	27	16
10. 自己資本比率に着目するなど、財務比率や指標の向上に日常的に努力している。	38	43	16	3
11. 売上高や利益などについて、特に「従業員1人あたりの…」といった点で、チェックなり管理なりを常日頃からやっている。	39	39	18	4
12. 会社は、本業の他に株の売買等の「財テク」にも力を入れている。	3	5	20	73
13. 各種の経営者の集まりや経営者セミナー等に参加し、情報交換や交友活動を積極的に行っている。	24	38	25	13
14. 仕事には直接関係のない社会的もしくは地域的な活動(ロータリーやライオンズクラブなど)に積極的に従事している。	23	18	22	37
15. わが社の将来は非常に明るいと思っている。	20	51	23	6

企業ないし経営者の意識や態度を説明する基本次元を明らかにするために、数量化理論3類による分析を試みた。数量化理論は定性的なデータを処理するための手法であり、3類は多数のカテゴリーを少数の成分軸に縮約する。上記15項目のアイテムがデータとして用いられたが、各アイテムの4つのカテゴリーはそれぞれ「似ている」「似ていない」の2つのカテゴリーに統合された。したがって、合計30のアイテム・カテゴリーが分析に投入された。その結果、30のカテゴリーで示される経営者の経営意識もしくは態度の様相は、その51%が5つの成分軸(次元)に縮約された。ここでは相関係数

(したがって固有値)の高い順に3つの成分軸が示されている。3つの成分軸の固有値と相関係数は、それぞれ第1成分軸(0.23, 0.48),第2成分軸(0.09, 0.30),第3成分軸(0.08, 0.28)であり、この3つの成分軸での説明力(全固有値に対する各固有値の累積比率)は37.5%であった。

各々の成分軸が企業ないし経営者の意識と行動の如何なる次元を表しているかを判断するためには、各成分軸のカテゴリー数量のパターンをみればよい。表6,表7,表8は、それぞれ第1,第2,第3の3つの成分軸におけるカテゴリー数量を、絶対値が高い順に並べかえて示している。

相関係数が最も高い第1成分軸(第1相関軸)において、マイナス方向で大きな数量をもつカテゴリーは、社員教育に熱心、将来計画をたてて行動する、会社の方針を社員に徹底している、情報交換や交友関係のため各種セミナーに積極的に参加する、企業外に相談できる人がいる、会社の将来は明るい、経営者は問題の基本を示し後は担当に一任、売上や利益の徹底的な管理をしている、財務比率の向上に努力する等、健全で堅実な経営態度を示すカテゴリーが並んでいる。これに対してプラス方向には、財務比率の向上に努力しない、売上や利益の徹底的な管理を行わない、社員教育や計画的行動にも無関心、協力的な銀行や取引先もあまり持たない、会社の将来も明るいものではない、等が高位に並んでいる。したがって、この軸は経営の健全性・堅実性を示しており、マイナス方向では企業経営に対する健全・堅実な意識もしくは態度を、プラス方向では堅実性を欠いた不健全・不堅実な態度を示すことになる。この成分軸の説明力は22%と最も高く、企業ないし経営者の意識と態度を説明する上で最も重要な軸である。このことは、上記仮説5の前段で想定された「特に中小企業では、経営や経営意識の健全性が基本次元の一つを構成する」と合致し、仮説5の前段が検証されたといえる。

第2成分軸について、同様な方法で軸が示している意味を解釈していくと、マイナス方向では本業志向、非社交的、安全・堅実志向といった企業ないし経営者のイメージが浮かび上がる。すなわち、マイナス方向で絶対値の高いカテゴリーとして、社会や地域の活動に積極的でない、情報交換や交友づく

りに熱心ではない,新分野よりも本業志向,成長よりも安定志向,売上の伸びよりも利益の伸び重視など,本業志向,非社交的,安定志向型の意識や態度を示すカテゴリーが多い。しかし内部的には,会社の方針を社員に徹底したり,社員教育に熱心であったりする堅実経営の面がみられる。反対にプラス方向では,本業の他に財テクなどにも注力,現事業よりも新分野への進出意欲,社会や地域の活動に積極的な参加,情報や交友づくりのための各種セミナーへの参加,利益よりも売上の伸びを重視など,現状打破,社交的,成長志向の態度がみられるものの,相談できる人もいない,協力的な銀行や取引先もないという意味で孤立しており,内部的にも社員教育に熱心でない,会社の方針を社員に徹底しない,担当者にまかせないなど,堅実性を欠く態度もみられる。このように,プラス方向は現状打破,社交的・孤軍奮闘的,一匹狼的な意識や態度を示すカテゴリーが目につく。したがって,この軸は単なる安定—成長志向を示しているのではなく,その解釈は複雑である。単なる安定志向—成長志向を越えて,本業志向・非社交・安定志向(—) ←→ 現状打破・社交・成長志向,孤軍奮闘的態度(+)を示す輻輳した次元として解釈されるべきである。

第3成分軸は,マイナス方向では利益より売上の伸びを重視,財務比率の向上など気にしない,売上や利益のチェックや管理に熱心ではない,新分野への進出傾向,成長路線をとり変化に挑戦,会社の将来は明るいなど,成長志向的態度および明るい将来見通しが支配的である。逆に,プラス方向では財テクにも注力,成長より安定志向,売上より利益の伸びを重視,会社の将来は明るくない,売上や利益のチェックや管理を徹底するなど,安定(むしろ停滞)志向的態度や将来に対する悲観的見方が支配的である。したがって,この軸は成長・楽観的態度(—) ←→ 安定・停滞・悲観的態度(+)を示す軸であると解釈できる。

以上,第1軸の健全—不健全,第2軸の現状維持—現状打破,第3軸の成長・楽観志向—安定・停滞志向の3つの成分軸によって,30のアイテム・カテゴリーによって示される企業もしくは経営者の意識と態度の38%近くが

説明されることになる。その場合、当然のことであるが第1成分軸が最も重要な次元となる。特に第1と第2以下の成分軸の固有値を比べれば、第1成分軸の重要性は非常に大きい。

このように、企業ないし経営者の意識や態度は幾つかの基本的な成分軸に縮約されることが明らかである。したがって、われわれが想定した仮説4の命題は検証されたといえる。なかでも経営の健全性が重要な基本的次元を構成するするという分析結果は、上記仮説5の前段と符合することは前述の通りである。積極的、革新的、成長志向的な意識や態度がいま一つの基本次元として存在するという仮説6の前段についても、第2成分軸や第3成分軸の存在で概略認められる。しかし、特に第2成分軸の解釈においてみられたように、仮説6が想定した純粋な意味での経営意識における「積極性、革新性、成長志向」の識別は困難であった。むしろ、成長志向—安定志向を示す第3成分軸の存在が、仮説6の前段をサポートしているとみるべきである。

表6 第一軸カテゴリー・スコア

Seg	アイテム	カテゴリー	カテゴリー・スコア	Seg	アイテム	カテゴリー	カテゴリー・スコア
1	Q 8 社員の教育や研修に力を入れている	1 Yes	-1.04	30	Q10 財務比率や指標の向上に日常的に努力している	2 No	2.48
2	4 「5ヶ年計画」等将来計画を明確にたて行動している	1 //	-1.01	29	11 売上高や利益等について徹底したチェックや管理を行なう	2 //	2.05
3	6 社訓等の形で会社の方針を明確にし社員に徹底	1 //	-0.99	28	8 社員の教育や研修に力を入れている	2 //	1.96
4	13 各種セミナーに出席し、情報交換や交友関係を行なう	1 //	-0.95	27	15 わが社の将来は非常に明るい	2 //	1.77
5	7 企業外で人生や経営上の問題を相談できる人をもつ	1 //	-0.88	26	5 経営危機にあった場合、協力的な銀行や取引先がある	2 //	1.74
6	14 社会的・地域的活動を積極的に参加している	1 //	-0.87	25	4 「5ヶ年計画」等将来計画を明確にたて行動している	2 //	1.68
7	12 会社は本業の他に「財テク」にも力を入れている	1 //	-0.80	24	2 「安定路線」より「成長路線」をとり変化に挑戦	2 //	1.58
8	15 わが社の将来は非常に明るい	1 //	-0.74	23	6 社訓等の形で会社の方針を明確にし社員に徹底	2 //	1.56
9	9 経営者は問題解決の基本を示すだけで、後は担当に一任	1 //	-0.73	22	7 企業外で人生や経営上の問題を相談できる人をもつ	2 //	1.54
10	11 売上高や利益等について徹底したチェックや管理を行なう	1 //	-0.60	21	13 各種セミナーに出席し、情報交換や交友関係を行なう	2 //	1.52
11	10 財務比率や指標の向上に日常的に努力している	1 //	-0.56	20	9 経営者は問題解決の基本を示すだけで、後は担当に一任	2 //	1.01

表7 第二軸カテゴリー・スコア

Seg	アイテ ム	カテゴリー	カテゴリー・スコア	Seg	アイテ ム	カテゴリー	カテゴリー・スコア
1	Q14 社会的、地域的活動に積極的に参加している	2 No	-1.71	30	Q12 会社は本業の他に「財テク」にも力を入れている	1 Yes	6.03
2	13 各種セミナーに出席し、情報交換や交友関係を行なう	2 //	-1.50	29	3 新分野に進出するよりも現事業を継続し発展させる	2 No	2.85
3	3 新分野に進出するよりも現事業を継続し発展させる	1 Yes	-1.05	28	14 社会的、地域的活動に積極的に参加している	1 Yes	2.54
4	2 「安定路線」より「成長路線」をとり変化に挑戦	2 No	-0.70	27	1 売上の伸びよりも利益の伸びを重視する	2 No	2.40
5	7 企業外で人生や経営上の問題を相談できる人をもつ	1 Yes	-0.61	26	7 企業外で人生や経営上の問題を相談できる人をもつ	2 //	0.97
6	12 会社は本業の他に「財テク」にも力を入れている	2 No	-0.50	25	13 各種セミナーに出席し、情報交換や交友関係を行なう	1 Yes	0.97
7	6 社訓等の形で会社の方針を明確にし社員に徹底している	1 Yes	-0.45	24	5 経営危機にあった場合、協力的な銀行や取引先をもつ	2 No	0.77
8	8 社員の教育や研修に力を入れている	1 //	-0.42	23	8 社員の教育や研修に力を入れている	2 //	0.74
9	1 売上の伸びよりも利益の伸びを重視	1 //	-0.40	22	6 社訓等の形で会社の方針を明確にし社員に徹底している	2 //	0.73
10	9 経営者は問題解決の基本を示すだけで、後は担当に一任	1 //	-0.39	21	9 経営者は問題解決の基本を示すだけで、後は担当に一任	2 //	0.55
11	5 経営危機の場合、協力的な銀行や取引先をもつ	1 //	-0.21	20	10 財務比率や指標の向上に日常的に努力	2 //	0.35

表8 第三軸カテゴリー・スコア

Seg	アイテ ム	カテゴリー	カテゴリー・スコア	Seg	アイテ ム	カテゴリー	カテゴリー・スコア
1	Q1 売上の伸びよりも利益の伸びを重視	2 No	-5.06	30	Q12 会社は本業の他に「財テク」にも力を入れている	1 Yes	2.64
2	10 財務比率や指標の向上に日常的に努力	2 //	-2.28	29	2 安定路線より成長路線をとり変化に挑戦	2 No	2.60
3	11 売上高や利益等について徹底したチェックや管理を行なう	2 //	-2.02	28	15 わが社の将来は非常に明るい	2 //	1.59
4	3 新分野に進出するよりも現事業を継続し発展させる	2 //	-1.45	27	4 「5ヶ年計画」等将来計画を明確にして行動する	2 //	1.29
5	13 各種セミナーに出席し情報交換や交友関係を行なう	2 //	-1.02	26	14 社会的・地域的活動に積極的に参加	1 Yes	0.97
6	9 経営者は問題解決の基本を示すだけで、後は担当に一任	2 //	-0.98	25	1 売上の伸びよりも利益の伸びを重視する	1 //	0.79
7	2 安定路線より成長路線をとり変化に挑戦	1 Yes	-0.83	24	7 企業外で人生や経営上の問題を相談できる人をもつ	2 No	0.78
8	4 「5ヶ年計画」等将来計画を明確にして行動する	1 //	-0.78	23	9 経営者は問題解決の基本を示すだけで、後は担当に一任	1 //	0.74
9	15 わが社の将来は非常に明るい	1 //	-0.71	22	13 各種セミナーに出席し情報交換や交友関係を行なう	1 //	0.66
10	14 社会的、地域的活動に積極的に参加している	2 No	-0.66	21	11 売上高や利益等について徹底したチェックや管理を行なう	1 //	0.57
11	7 企業外で人生や経営上の問題を相談できる人をもつ	1 Yes	-0.54	20	10 財務比率や指標の向上に日常的に努力	1 //	0.55

企業もしくは経営者は、上記3つの軸で構成される態度ないし意識空間の何れかの場所に位置付けられることになるが、ここでは業種や規模といった企業の属性別にみた各成分軸でのカテゴリ・スコアの平均値を通して、企業属性と態度ないし意識を示す成分軸との関係を見ておこう。(表9)

先ず第1軸(健全・堅実-不健全・不堅実を示す)については、標準偏差が相対的に大きく断定的なことは言えないが、規模が大きい企業、年齢が高い経営者、成長率が高い企業、経営者による企業内容評価が高い企業においてマイナスのスコアをとっており、そのような企業もしくは経営者は健全・堅実な意識と態度をもっていることが示されている。逆に、零細規模の企業、市場エリアが狭い企業、年齢の若い経営者、売上高成長率がマイナスか前年並と低い企業、企業内容が貧弱と経営者が思っている企業ではプラスのスコアをとり、経営不健全性が高いことを示している。業種別では絶対値がかなり低いために明確ではないが、サービス、製造、建設業で健全・堅実な企業が多く、卸売、小売業で不健全・不堅実な企業が相対的に多いようである。

第2軸(本業・非社交・安定志向-現状打破・社交・成長志向、孤軍奮闘型)について。マイナスのスコアをとる製造業や建設業、10人以下の小規模企業、国内全域や海外を販売エリアとする市場範囲の広い企業などは、平均的にみて本業志向、安定志向を示す企業や経営者が多い。反対に、プラスのスコアをとる卸売業、小売業、サービス業、従業員が31人以上の比較的大きな企業、県内の広域圏域を販売エリアとする企業などは現状打破、成長志向、孤軍奮闘的な意識と態度をとる傾向にある。成長率などの経営成果との関係については明確に識別できる一意的な関係は認められなかった。

第3軸(成長・楽観-安定・停滞・悲観)について。企業内容が優れ、10%以上の成長を達成した企業、比較的小手の経営者、従業員が31人以上の比較的に大きい企業、県内全域・中国地方・国内を市場エリアとする企業、建設業、サービス業、その他の業種に属す企業はマイナスのスコアをとり、成長志向でかつ会社の将来に対して明るい見通しをもっているようである。これに対して、業種別では卸売業や小売業に属す企業、成長率がマイナスかも

しくは低く、企業内容が劣悪な企業などではスコアはプラスで、成長志向というよりも安定（停滞）志向、将来に対して暗いイメージをもっている企業が多い。経営成果との関連では、マイナス方向に大きなカテゴリー数量をもつ企業、すなわち成長志向で将来見通しの明るい企業は、そうでない企業に比べて高い売上高成長率を達成しており、経営者による企業活動の評価も高くなっている。

ただ、経営者もしくは企業の意識や態度を企業の属性別に識別することは、先に触れたように一定の限界があると言わなければならない。属性別のカテゴリー・スコアの平均値に対して標準偏差が相対的に大きいからである。したがって、一応の傾向はいえども企業間での差異が大きいため、明確に断定することはできない。

このことをふまえて、仮説5および仮説6の後段の検証作業に入れば、それは第1成分軸と第3成分軸の経営成果を示す属性別のカテゴリー数量の平均値をみることによって、概略の判断が可能である。既に触れたように、第1成分軸で示された健全・堅実な意識や態度をもつ企業の経営成果は、そうでない企業に比べて高いことが明らかにされた。また、第3成分軸で示された成長志向で将来見通しが明るい企業の経営成果のカテゴリー数量の平均は、そうでない企業よりも高かった。これらは何れも仮説5と仮説6の後段をサポートすることになる。

表9 各成分軸カテゴリー・スコアの属性別平均値

(平均値・標準偏差)

属性アイテム	カテゴリー	第 1 軸		第 2 軸		第 3 軸	
業 種	製造業	-0.03	0.48	-0.03	0.29	0.00	0.23
	建設業	-0.04	0.47	-0.04	0.27	-0.02	0.30
	卸売業	0.08	0.53	0.03	0.32	0.08	0.29
	小売業	0.04	0.51	0.03	0.32	0.06	0.27
	サービス業	-0.05	0.46	0.04	0.30	-0.05	0.30
	その他	-0.02	0.43	-0.02	0.26	-0.06	0.29
従業者規模	1～5人	0.03	0.49	-0.02	0.31	0.02	0.31
	6～10人	0.15	0.52	-0.04	0.27	0.03	0.27
	11～20人	0.01	0.42	0.00	0.33	-0.00	0.29
	21～30人	-0.08	0.40	-0.04	0.29	0.01	0.26
	31～50人	-0.13	0.44	0.02	0.31	-0.02	0.27
	51～100人	-0.18	0.41	0.04	0.26	-0.04	0.28
	101人以上	-0.26	0.36	0.05	0.26	-0.00	0.23
市場エリア	市町村内	0.15	0.49	0.00	0.32	0.01	0.28
	広域圏内	-0.04	0.48	0.06	0.27	0.05	0.31
	県内	-0.10	0.43	0.00	0.27	-0.01	0.29
	中国地方	-0.13	0.42	0.01	0.30	-0.06	0.28
	国内	-0.05	0.48	-0.06	0.28	-0.02	0.24
	海外	-0.08	0.49	-0.07	0.22	0.18	0.52
経営者年齢	20～30歳台	0.10	0.49	-0.03	0.26	-0.04	0.26
	40歳台	0.02	0.45	0.03	0.31	-0.03	0.28
	50歳台	0.04	0.50	-0.02	0.28	-0.02	0.29
	60歳台	-0.06	0.46	0.00	0.31	0.03	0.26
	70歳台以上	-0.10	0.50	-0.01	0.28	0.13	0.29
売上高成長率	10%以上減少	0.36	0.51	-0.00	0.31	0.08	0.25
	10%未満減少	0.24	0.46	0.07	0.31	0.01	0.34
	前年並	0.10	0.49	-0.02	0.26	0.05	0.30
	10%未満増加	-0.06	0.46	0.03	0.30	0.00	0.25
	10%以上増加	-0.16	0.39	-0.03	0.30	-0.07	0.27
企業内容評価	非常に劣る	0.43	0.54	0.03	0.26	0.14	0.23
	やや劣る	0.29	0.46	0.04	0.30	0.03	0.30
	平均的	-0.02	0.45	-0.02	0.30	-0.00	0.28
	やや優れる	-0.21	0.39	0.01	0.29	-0.02	0.24
	非常に優れる	-0.22	0.23	-0.01	0.32	-0.15	0.32

むすび

本稿では、中小企業の経営問題を経営者の意識と行動に焦点をあてて考察した。近年の社会経済構造の変化のなかで、中小企業のなかにもパフォーマンスにおいて、良好な企業とそうでない企業との格差が大きくなっている。中小企業の捉え方においても、従来のように大企業との支配—従属関係に重点をおいた捉え方から、最近のベンチャー型革新企業に対してみられるように、中小企業のポジティブな面に光をあてて捉えようとする見方に変化してきている。何れの場合も、経営者の資質や意識の問題が鍵概念として重視されている。企業家や企業家精神が従来以上に経営の現場で強く要請されているだけでなく、それについての研究が新たな枠組みをもって登場していることは、そのことと決して無関係ではない。

このようななかで、(1)企業家とそうでないものを識別する企業家的特質なるものが存在するのか、(2)それは企業家的経験以前に潜在的に存在するのか、(3)もしそうだとすれば、企業家的な特質の測定はどのようにして達成されるのか、などが研究課題として重要になっている⁹⁾。企業家研究のなかでは、企業家的特質とは何かについて多くの研究がなされてきた。例えば、ガーザ(Garza, D)によれば、健康、優れた概念的な能力、ゼネラリストとしての幅広い思考、自信、強力な内的動因、統制や指示への基本的欲求、適度のリスク負担、強い現実主義、適度の対人的技術、および感情的安定性が、企業家の特質としてあげられている。また、マクリランド(McClelland, D.C.)は、高い「達成要求(need for achievement)」が企業家を特徴づける重要な要因となることを示した¹⁰⁾。

企業家的特質についての検討は、本稿での直接の考察対象にはなっていないが、問題意識は深く関わっている。本稿では中小企業経営者の意識と行動

9) Kent, C.A., D.L.Sexton, K.H.Vesper(eds.), *op.cit.*, p.31 and 385.

10) *Ibid.*, p.24 and 29.

についての基本的な考察と、そこから導かれた諸仮説についての検討がなされた。本稿での分析を踏まえた上で、企業家的特質についての詳細な検討は他日を期したい。