

平成 17 年度産業競争力強化人材育成事業
(大都市圏における産業人材育成調査)

創造的経営者育成のための調査報告書

平成 18 年 3 月

近 畿 経 済 産 業 局

委託先 社団法人 関西ニュービジネス協議会

はじめに

1990年代以降経済成長率が低下し、長期的な経済不況の時期に移行して以降、企業経営を巡る経済経営環境は非常に厳しくなり、大きな問題に直面することになった。このような事態を克服し、経済活動の活性化と国際競争力を強化するためには、大企業のみならず中小企業においても、わが国経済を活性化していく担い手としてふさわしい経営革新の方向性を追及していくことが出来るような取り組みを行っていくことが必要となってくる。

創業の促進・支援という入り口における支援だけではなく、企業の成長期や第二創業期に至った中小企業についても支援体制を整えることが必要である。次に、中小企業経営者はリーダーシップを発揮し、新たな環境変化へ適応しつつ、新たな経営革新の方向性を決める能力が必要になってくる。そこで、このような創造的経営者育成のための方策を探ることが必要となる。また、「後継者確保の必要性」も中小企業にとって重要な課題であり、厳しい経済環境の中で経営者が滞りなく事業継承するためには何が必要かを明らかにすると同時に、これからの中小企業経営者像を模索していく必要がある。さらに、経営近代化、高度な技術力やノウハウ継承のために中小企業にとって必要な人材の確保と育成を行わなければならない。とりわけ、2007年問題は中小企業にとってどのような影響が出てくるのか、そして、今後労働力をどのように活用していくのかを探りながら、団塊世代がこれまでに蓄積してきた知識、経験、人脈等を活用していこうとする動きを適切に支援していくことが課題となっている。

この時期に発生する企業経営問題を把握し、これを検討しておくことは中小企業やベンチャービジネスのこれからの創造的な経営活動やその振興・育成にとってきわめて重要なものと考えることが出来る。本調査が、中小企業経営者自らが現状の企業経営に際しての問題点を認識し、今後企業経営者が如何にあるべきか、また、創造的な取組みを行うために何が必要であるのかを探り、経営者としての課題を模索していただくことに役立つとともに、今後の中小企業・ベンチャー企業経営者の振興・育成のための適切な政策的支援を行い、その経済活動にとって効果的な環境を整備していくために活用されれば幸いである。

最後に、本報告書作成にあたり、中小企業・ベンチャー企業経営者をはじめとする多くの方々から多大なご協力をいただいたことに深く感謝の意を表したい。

平成 18 年 3 月

創造的経営者育成のための調査委員会

委員長 松井敏暲

(立命館大学 経営学部 教授)

「創造的経営者育成のための調査委員会」委員名簿

(敬称略、委員は50音順)

(委員長)

松井 敏邇 立命館大学 経営学部 教授

(委員)

植田貴世子 株式会社 クラッシー 代表取締役

勝見 哲朗 サン美術印刷 株式会社 代表取締役

久保 憲二 株式会社 マーケティングファクトリー 代表取締役

西本 延子 株式会社 エルクコーポレーション 代表取締役

福西 裕 ジェイ・シー・アイ・サービス 株式会社 代表取締役

丸山 昌三 株式会社 丸和 代表取締役

(オブザーバー)

須山 稔 近畿経済産業局 産業部 創業・経営支援課課長

(事務局)

社団法人 関西ニュービジネス協議会

事務局長 伊藤 育朗

主任研究員 吉田 泰三

研究員 石川 憲昭

研究員 増田 康男

目 次

1 .	調査目的・実施内容	1
1 - 1	調査の目的	1
1 - 2	実施内容	2
2 .	アンケートの結果	4
2 - 1	回答企業、回答者の属性	4
2 - 2	創業の実態と意識	7
2 - 3	成長期の実態と意識	14
2 - 4	第二創業の実態と意識	20
2 - 5	後継者育成の実態と意識	26
2 - 6	2007年問題に関する実態と意識	28
3 .	創造的経営者育成に関する課題	32
3 - 1	企業の各発展段階（創業期、成長期、第二創業期）で寄与する要因	32
3 - 2	後継者育成のあり方や難しさ	38
3 - 3	2007年問題における技術などの継承と中小企業の雇用問題	40
3 - 4	結び	42

1. 調査目的・実施内容

1 - 1 調査の目的

(1) 目的

企業が持続的に発展するためには、経営資源を有効に活用し、環境に適合していくことが必要である。特に人的資源の乏しい中小企業やベンチャー企業においては、人材のマネジメントは重要な課題である。

また、2007年には「団塊世代」が定年を迎えることにより、労働市場はじめ企業経営・地域社会・貯蓄消費・財政等に影響が現れることが予想される。

こうした環境の変化により、中小企業やベンチャー企業は、経営者自らがリーダーシップを発揮できる創造的人材となること、また次代を担う後継者を育てていくことがますます重要になってくる。

本調査は、現実にビジネスの最前線で活躍している企業経営者及び経営幹部に対して経営者が如何にあるべきかと何が必要か、また今後どう後継者を育成していく必要があるか等の観点でアンケート調査とインタビューを行う。その目的は、中小企業やベンチャー企業が必要とする創造的人材が持つべき要素を抽出すること、後継者育成に関する実態を把握し、創造的経営者（後継者）育成の課題を抽出することである。

(2) 調査の観点

企業の発展段階により、経営者の役割やマネジメントは異なる。そこで本調査では、企業の発展段階を、創業期（スタートアップ期）、成長期、第二創業期に区分し、各発展段階で最も必要となる経営資源を抽出することを試みる。なお、一般的に経営資源は「ヒト」、「モノ」、「カネ」、「情報」、「技術」などが区分されるが、本調査では、これらをハードの経営資源として位置づける。そして、ハードの経営資源以外に、経営者自身の目に見えない内面的な要素、たとえば、「強い意思」、「先見性」、「創造性」、「決断力」などをソフトの経営資源とし経営資源の一部として扱うこととする。

調査では、企業の発展段階ごとに経営者自身が重要と思う経営資源を明らかにしていく。

そして、その要素の強化が、創造的な経営者育成に求められると考え、施策の提言につなげていく。

また、本調査では、経営者の周りの人に着目し、周りの人の支援やアドバイスが事業の成果に影響を及ぼすかどうかを検証する。

図表1-1は本調査の枠組みを表したものである。

さらに、本調査では、後継者育成に関して、具体的な企業の後継者育成プログラムの有無などを調査し、後継者育成の実態を把握する。また、2007年問題を控え、企業が抱える

人材・技術の流出という企業経営に与える負の影響と、流動性が増す労働市場からの優秀な高齢者の確保という企業経営に関わる正の影響の両面から調査を行う。

(図表 1-1) 本調査の枠組み一覧

	ソフト面		ハード面	
	周囲のバック アップ有り	周囲のバック アップ無し	周囲のバック アップ有り	周囲のバック アップ無し
創業時 (開業率アップ に寄与)	創業の動機 1 . 強い意志 2 . 先見性 3 . 創造力 4 . 決断力		1 . ヒト 2 . モノ 3 . カネ 4 . 情報 5 . 技術	
成長期	同上	同上	同上	同上
第二創業 (廃業率ダウン に寄与)	第二創業のきっかけ 1 . 強い意志 2 . 先見性 3 . 創造力 4 . 決断力		1 . ヒト 2 . モノ 3 . カネ 4 . 情報 5 . 技術	

1 - 2 実施内容

(1) 実施方法

以上のような調査目的を基に、本調査は、アンケート調査により経営者の実態と意識を調査する。そしてアンケートの結果を踏まえ、実際に経営者への面接を実施しさらに深く調査を行う。なお、アンケートの設問等調査設計及びアンケートの分析は、本調査委員による委員会にて検討を行う。

(2) アンケートの概要

アンケートは、社団法人関西ニュービジネス協議会（以下NBK）会員とNBK大賞受賞企業を対象に実施した。調査概要は以下の通りである。

実施時期：2006年1月26日（木）～2006年2月8日（水）

調査対象：対象企業446社（NBK会員310社、NBK大賞受賞企業136社）

有効回収票数：95社（回収率約21.3%：NBK会員69通・NBK大賞受賞企業26通）

調査方法：郵送による記入式アンケート

(3) アンケート設問の設計

(図表1-2) アンケートの設問設定

		調査内容	問番号
企業の現状把握項目		会社名	会社概要調査
		設立年	
		業種	
		資本金	
		従業員数	
		直近決算売上げ高	
		創業者との関係	
創況業とに意 関識す調 査状	創業時の実態把握	創業の動機	問2
		周囲の支援状況	問3、4
		事業の（計画達成度）	問5
		創業時点での成功要因に関する意識	（成功要因）ソフト面 ヒト・モノ・カネ・情報・技術
	現在の成功要因に関する意識	（成功要因）ソフト面 ヒト・モノ・カネ・情報・技術	問18、19
成長況期とに意 関識す調 査	成長期の実態把握	成長期の経験の有無	問6
		周囲の支援状況	問7、8
		事業の（計画達成度）	問9
	成長期時点での成功要因に関する意識	（成功要因）ソフト面 ヒト・モノ・カネ・情報・技術	問16
現在の成功要因に関する意識	（成功要因）ソフト面 ヒト・モノ・カネ・情報・技術	問20	
第2創況業意に識 関調査る	第二創業時の実態把握	第二創業の経験の有無	問10
		第二創業のきっかけ	問11
		周囲の支援状況	問12、13
		事業の（計画達成度）	問14
	第二創業時点での成功要因に関する意識	（成功要因）ソフト面 ヒト・モノ・カネ・情報・技術	問17
現在の成功要因に関する意識	（成功要因）ソフト面 ヒト・モノ・カネ・情報・技術	問21、22	
後継者育成の実態		後継者選定状況	問23、24、25
		後継者育成プログラム	問26、27
2007年問題		2007年問題の意識（マイナス面）	問28、29
		2007年問題の対策	問30、31
		2007年問題の意識（プラス面）	問32
		人材確保計画（プラス面）	問33、34、35、36
		行政への要望	問37

2 アンケートの結果

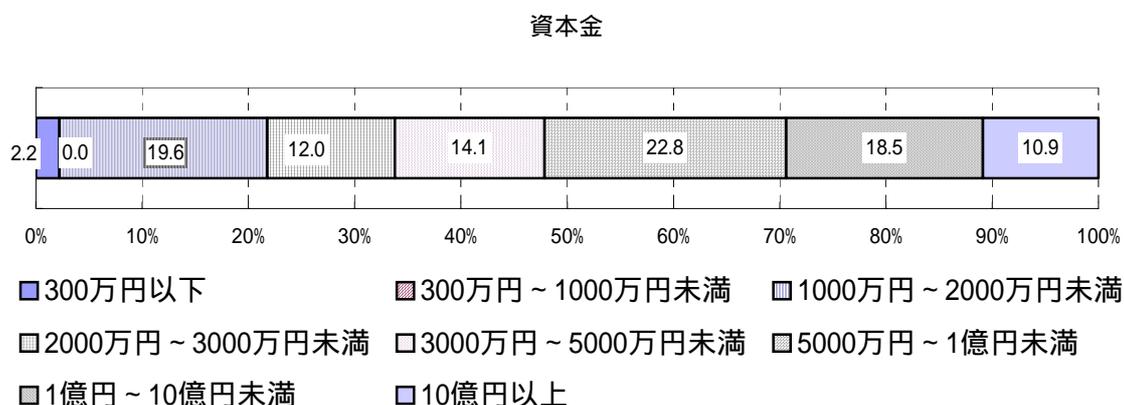
2 - 1 回答企業、回答者の属性

企業の規模

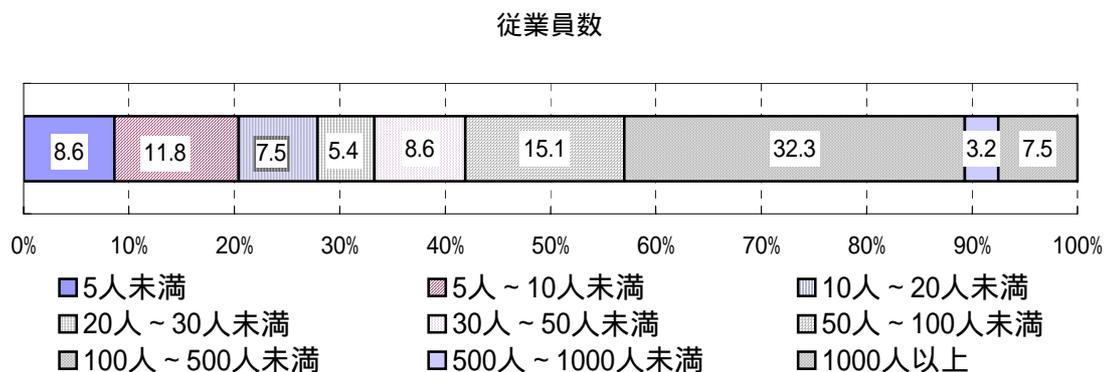
回答企業の規模を資本金、従業員数、売上高で分類をする。

まず、資本金別の構成比は 1000 万円以下は 2.2%、1000～5000 万円が 45.7%、5000～1 億円が 22.8%、1 億円以上が 29.4%等となっている。また従業員別構成比は、0～9 人が 20.4%、10～49 人が 21.5%、50～99 人が 15.1%、100～499 人が 32.3%、500 人以上が 10.7%等である。さらに売上高による分類では、5000 万円未満 6.5%、5000 万円～1 億円未満 5.4%、1 億円～5 億円未満 18.3%、5 億円～10 億円未満 17.2%、10 億円以上 52.7%等となっている。

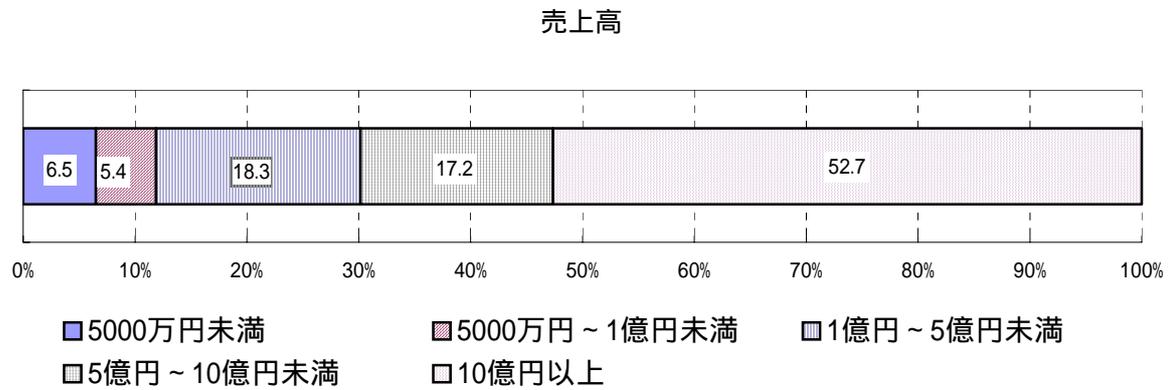
(図表 2-1)



(図表 2-2)



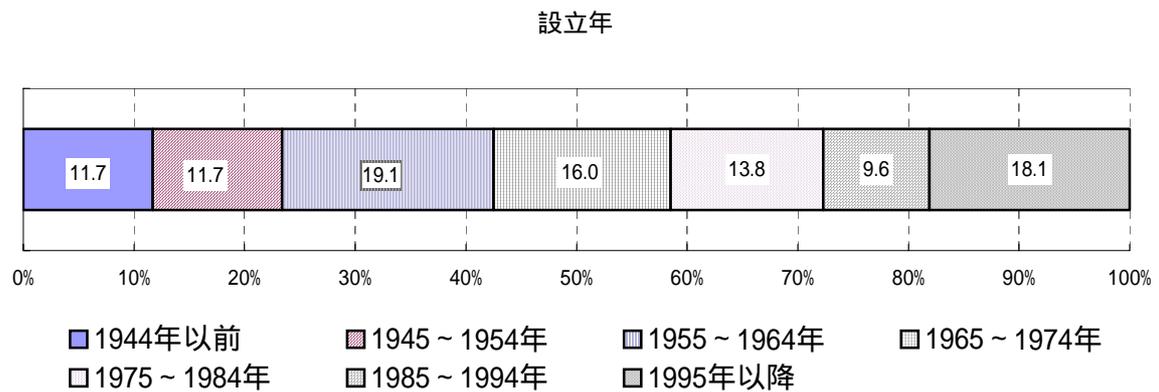
(図表 2-3)



企業の設立年

次に、企業の設立年をみると、1964 年以前が 42.5%、1965～1984 年が 29.8%、1985 年～1994 年が 9.6%、そして 1995 年以降が 18.1%であり、設立から 10 年以上を経た企業が大半を占めており、比較的長期間継続している企業が調査の対象となっている。

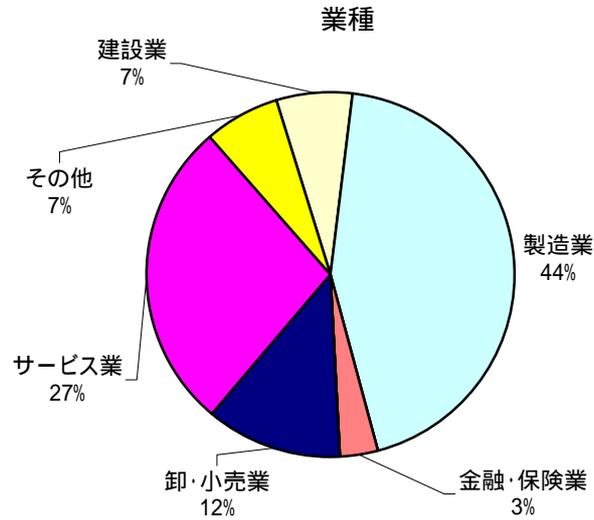
(図表 2-4)



業種

企業の業種は、製造業 44%、建設業 7%、金融保険業 3%、卸小売業 12%、サービス業 27%等となっており多方面の業種からの回答を得た。

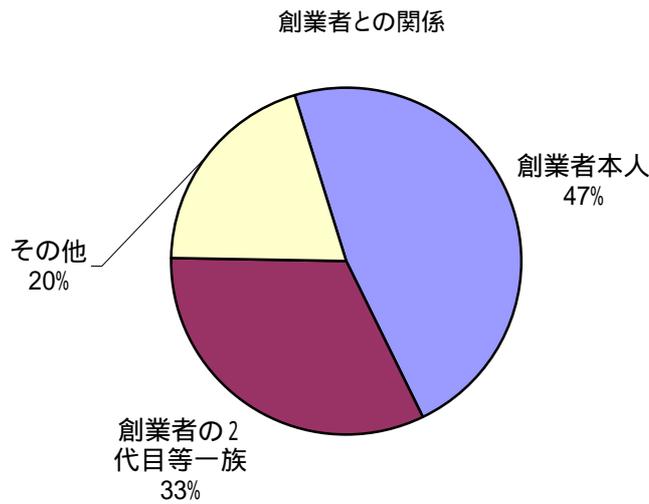
(図表 2-5)



回答者の属性

次に創業者との関係を見てみると、創業者本人が 47%と最も多く、次に創業者一族 33%、その他 20%等であり、創業者及び一族を合わせると、80%を占める結果となった。

(図表 2-6)



N=95

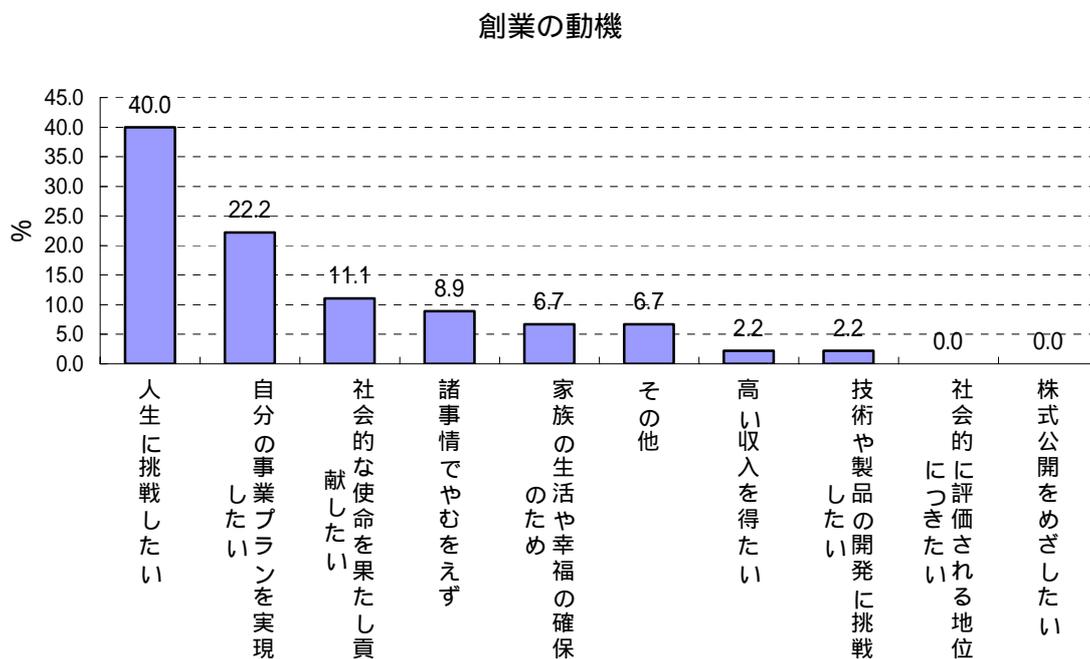
2 - 2 創業の実態と意識

(1) 動機

図表 2-7 は、创业者の創業の動機を示している。

動機として多い項目は、「人生に挑戦したい」が 40.0%、「自分の事業プランを実現したい」が 22.2%、であり、自己の実現欲求を動機とするものが、6 割以上を占めている。そして次に多い動機は「社会的な使命を果たし貢献したい」11.1%であり、「高い収入を得たい」2.2%や「社会的に評価される地位につきたい」(0%)などを動機とする人は少なかった。

(図表 2-7)



(2) 創業時の周りの人の支援やアドバイス

次に創業時に周り人の支援やアドバイスを受けた人の比率をみると、受けた人の比率が 61.4%を占めている。一方、支援やアドバイスを受けていない人も 38.6%と約 5 人に 2 人は自分だけの力で創業し事業を始めている。

(図表 2-8)

創業時の支援やアドバイスについて

カテゴリ	件数	%
1 受けた	27	61.4
2 受けなかった	17	38.6
サンプル数	44	44

創業時に支援やアドバイスを受けた人との関係は、最も多いのが「異業種の経営者」40.7%で、次に、「同業の経営者」が33.3%、「事業と関係のない友人知人」が29.6%と続く。

さらに「親・配偶者など家族」が25.9%となり、「税理士や経営コンサルタント」22.2%や「国や府県等公の支援機関」14.8%など外部の専門家から支援やアドバイスを受けた人は少なかった。

(図表 2-9)

支援を受けた方との関係

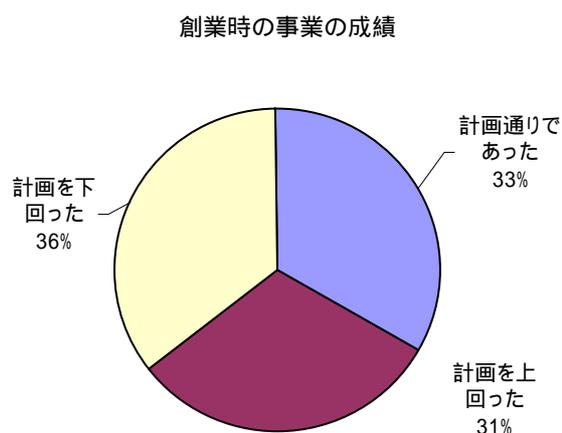
(複数回答)

カテゴリ	件数	%
1 同業の経営者	9	33.3
2 異業種の経営者	11	40.7
3 親・配偶者など家族	7	25.9
4 国や府県等公の支援機関	4	14.8
5 事業と関係のない友人知人	8	29.6
6 税理士や経営コンサルタント	6	22.2
7 その他	0	0.0
サンプル数	27	27

(3) 創業期の事業計画の達成度合い

図表 2-10 は創業期の事業計画の達成度合いである。この表によると、創業時「計画を上回った企業」は31%、「計画通りの企業」が33%、そして「計画を下回った企業」は36%に達している。今回の調査対象は、ここまで長年事業を継続し、拡大してきた企業が中心であるにもかかわらず、3分の1以上の企業が、計画を達成できておらず、創業時の事業運営が容易でないことを表している。

(図表 2-10)



N=45

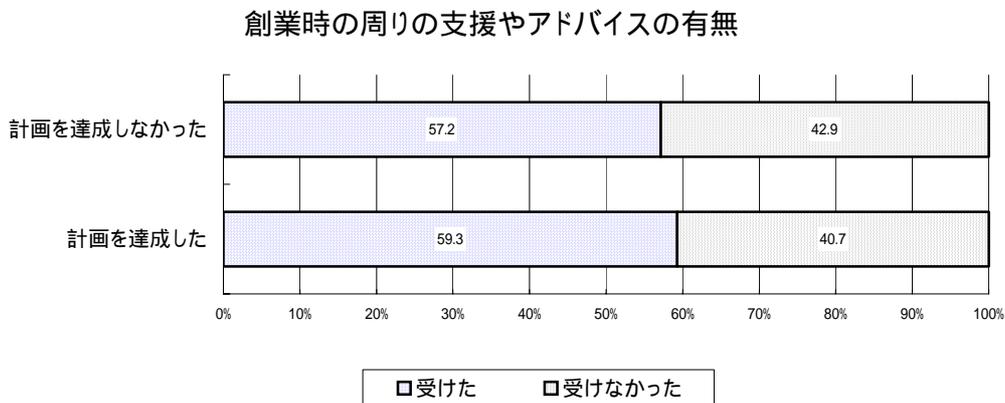
(4) 事業計画の達成度合いと周りの人の支援やアドバイスとの関係

図表 2-11 は、創業時事業の計画を達成した人と、達成しなかった人に区別し周りの人から支援やアドバイスを受けたかどうかを示している。

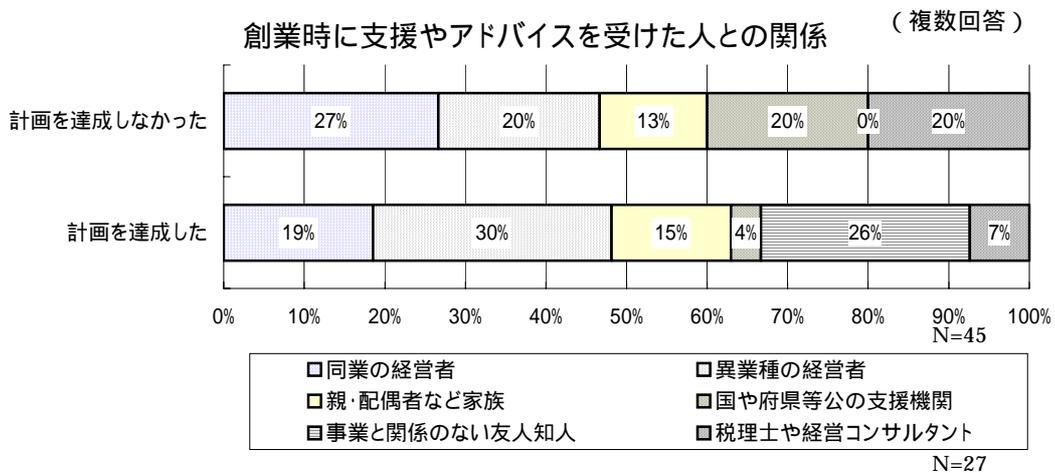
この結果、事業計画を達成した人の 59.3%が、「周りのアドバイスを受けた」と答えている。一方、計画が達成出来なかった人についても 57.2%の人が、「周りのアドバイス」を受けており両者に大きな差異は見られない。

また、図表 2-12 は、事業計画を達成した人と、計画を達成出来なかった人のアドバイスを受けた人との関係を示している。計画を達成した人は、「異業種の経営者」30%、そして「事業と関係ない友人知人」26%に支援やアドバイスを受けている。一方、計画を達成しなかった人は「同業の経営者」27%が最も多く、「異業種の経営者」は 20%そして「事業と関係無い友人知人」にいたっては、ゼロという結果で、両者に違いが見られる。

(図表 2-11)



(図表 2-12)



(5) 創業時に必要な経営資源

図表 2-13 は、創業する前に事業の発展に貢献すると思った項目と現在事業の発展に貢献すると思う項目を比較したものである。

各項目は、経営に必要な資源をソフトな側面（経営者の内面、外に現れない部分）と経営資源である、「ヒト」、「モノ」、「カネ」、「情報」、「技術」より特に重要な項目を抽出している。すなわち、ソフト的な項目は「強い意志」「先見性」「創造力」「決断力」であり経営資源のうちヒトに関わる項目は「共同経営者」「周りの相談相手」「右腕人材」「インキュベーション施設」カネに関わるものは「身内等からの借り入れ」「公的資金」「間接金融（金融機関等）」「直接金融（エンジェル・ベンチャーキャピタル）」「篤志家からの保証をうけた融資」モノに関わるものは「販売設備（店舗等）」「開発設備」「生産設備」情報に関するものは「業界知識」「経営知識」であり、技術に関わるものは「開発技術」「生産技術」「販売力」である。

事業の発展に貢献する主な項目

創業時に事業の発展に貢献する主な項目として創業者が創業前に回答したものは、「強い意志」66.7%、「創造力」66.2%、そして「先見性」「決断力」などソフトの側面（内面）が上位を占めている。ソフト面の重要さは、創業した後の現時点でも事業の発展に必要なと考えられており、創業者は、「是非ともやり遂げるという強い気持ちや意志」、そして「腹をくくって決断する勇氣」などを持っておくことが求められる。

一方、ハードの側面より見てみると、開発技術や販売力など、企業が競争優位として保有しておくべき技術力を指摘する声が多い。

創業前及び創業後でギャップの大きい項目

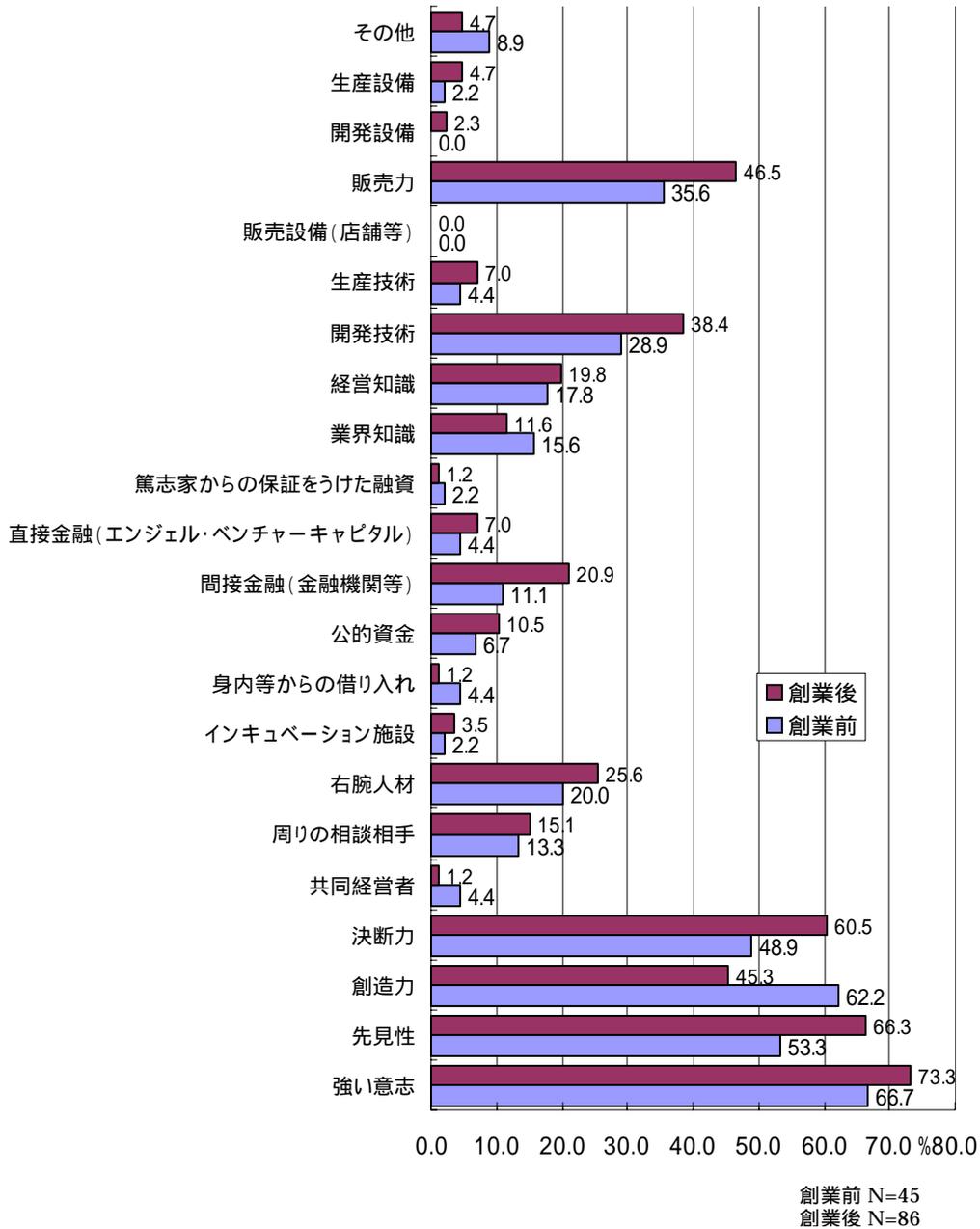
創業者が創業前に事業の発展に貢献すると思ったものと、創業者及び経営幹部が現在事業の発展に貢献すると思う項目のギャップを比較してみよう。

創業前よりも事業の発展に貢献すると指摘された項目としては、「右腕人材」「決断力」「先見性」「直接金融」「開発技術」「販売力」などを挙げることができる。

人の側面に関して見てみると、経営者を支える「右腕人材」の重要性を指摘する人が多い（25.6%）また、興味深い結果として、創業前には「創造力」が事業の発展に貢献すると考えていた人が多いが（62.2%）創業後には 45.3%となり、マイナス 11.6%となり、創業前には 48.9%であった「決断力」が創業後には 60.5%と 11.6%増加している。

(図表 2-13)

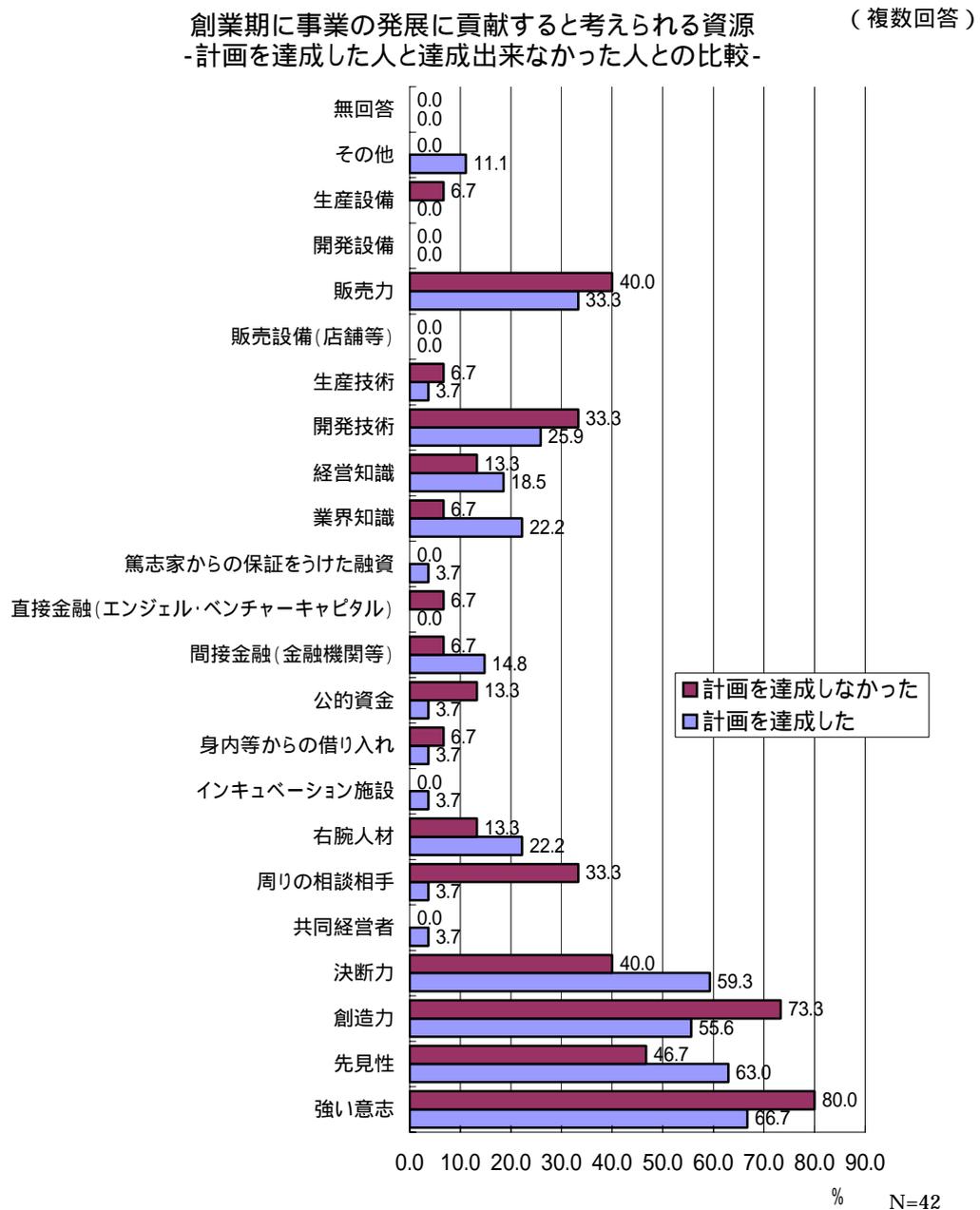
創業時に事業の発展に貢献すると考えられる資源 (複数回答)



事業計画の達成度合いと事業に貢献すると思った経営資源との関係

図表 2-14 は、創業期に事業計画を達成した人と、達成できなかった人との、創業時に必要とする経営資源の意識の違いを示している。両者の明確な相違点は、達成した人はそうでない人と比較して、「決断力」や「先見性」そして「右腕人材」の重要性を指摘している点にある。

(図表 2-14)

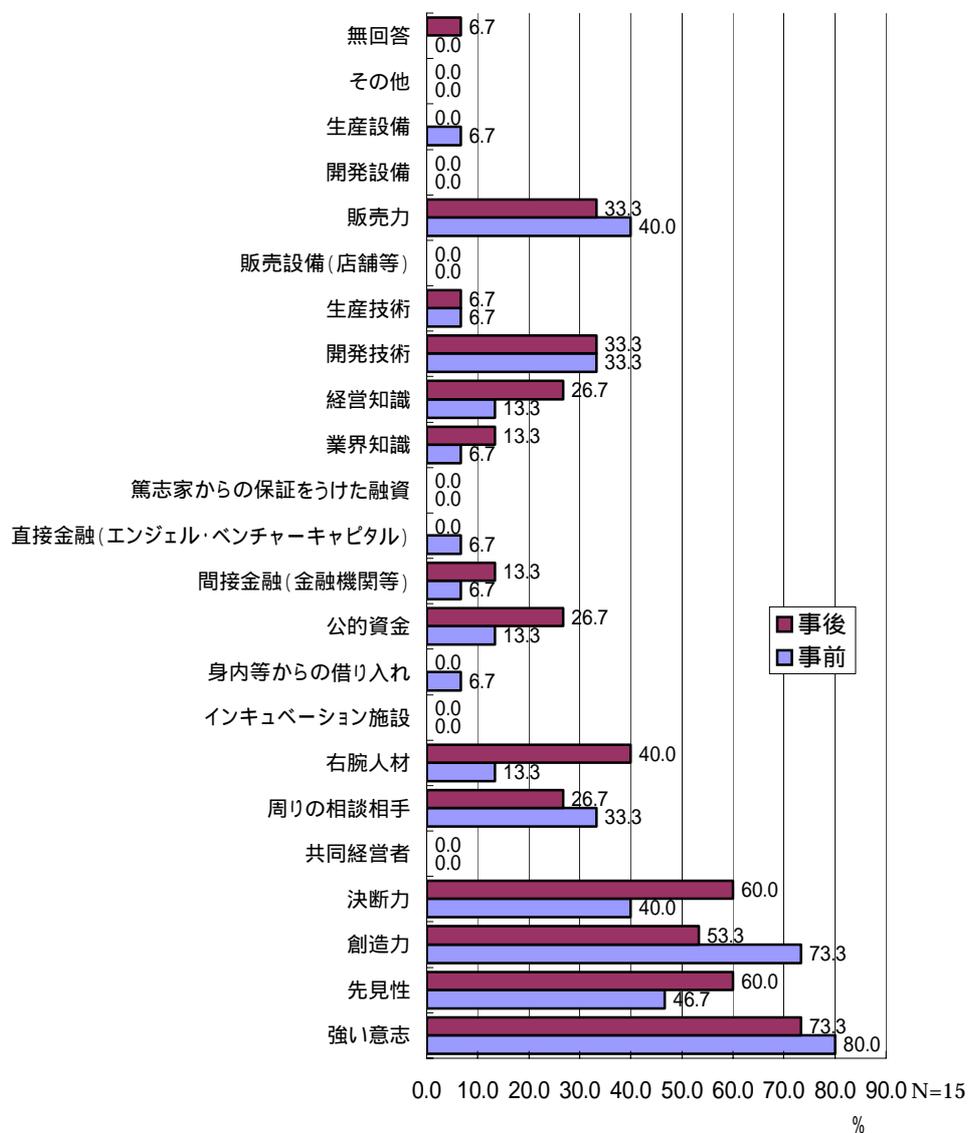


創業時に重要な経営資源に関して、計画未達成者の創業前と現在の意識の違い

では、創業時事業計画が達成出来なかった創業者は、当時と現在で経営資源に関する意識に違いがあるのだろうか、図表 2-15 によると、事後になって「決断力」や「右腕人材」の重要性を指摘する声が強くなっている。これは、事業計画の達成者の意識と同じ傾向である。

(図表 2-15)

創業期に、計画未達成者が事業の発展に貢献すると考える資源 (複数回答)
- 創業前と現在の比較 -



2 - 3 成長期の実態と意識

次に成長期の実態と意識を見てみる。

なお、ここで成長期とは、「創業期（スタートアップ期）を経て市場拡大・シェアアップにより事業規模が急拡大する時期」のことを表す。

（1）成長期の周りの人の支援やアドバイス

成長期に周り人の支援やアドバイスを受けた人の比率をみると、を受けた人の比率が80.0%を占め、創業当時に支援やアドバイスを受けた比率61.4%と比較するとを受けた人の比率が高くなっている。

（図表 2-16）

成長期の支援やアドバイスについて

カテゴリ	件数	%
1 受けた	28	80.0
2 受けなかった	7	20.0
サンプル数	35	35

一方、成長期に誰から支援やアドバイスを受けたかを見てみると、最も多いのが「異業種の経営者」64.3%で、次に、「税理士や経営コンサルタント」35.7%となっている。また「国や府県等公の支援機関」も17.9%と創業時の14.8%と比較し上昇している。

（図表 2-17）

支援を受けた方との関係

（複数回答）

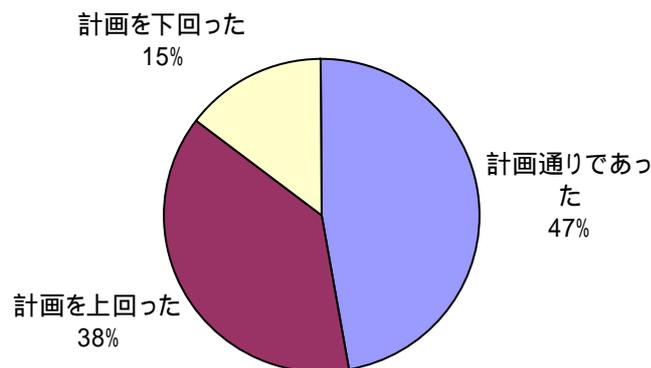
カテゴリ	件数	%
1 同業の経営者	10	35.7
2 異業種の経営者	18	64.3
3 親・配偶者など家族	6	21.4
4 国や府県等公の支援機関	5	17.9
5 事業と関係のない友人知人	9	32.1
6 税理士や経営コンサルタント	10	35.7
7 その他	0	0.0
サンプル数	28	28

(2) 成長期における事業の達成度合い

成長期の事業計画の達成度合いは、「計画通りであった企業」が47%、「計画を上回った企業」が38%、そして「計画を下回った企業」が15%となっており、創業期の計画を下回った企業の割合の36%に比較し、達成度は大変高くなっている。

(図表 2-18)

成長期の事業の成績



(3) 事業計画の達成度合いと周りの人の支援やアドバイスとの関係

図 2-19 は、成長期に事業計画を達成した人と、達成出来なかった人の周りの人からの支援やアドバイスの有無を示している。

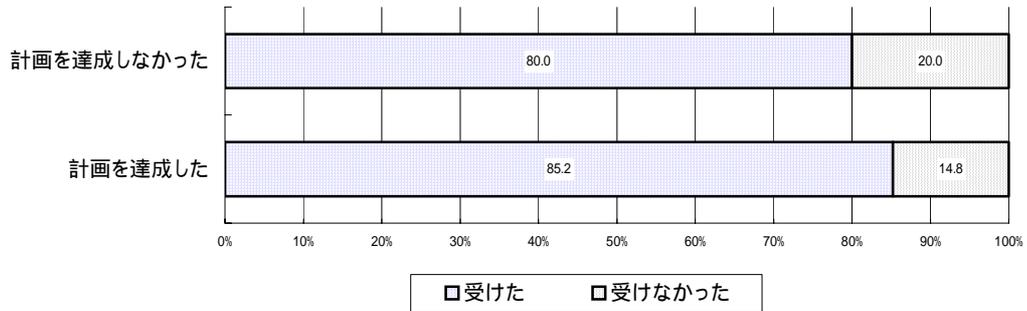
事業計画を達成した人の85.2%の人が、何らかの支援やアドバイスを受けていることがわかる。また、計画を達成出来なかった人も、80%の人が支援やアドバイスを受けており、支援やアドバイスの有無が事業計画へ影響するということは言い切れない結果となった。

一方、成長期に支援やアドバイスを受けた比率を創業期と比較してみると、創業期の比率が約60%であり、その比率を大きく向上していることがわかる。

また、図 2-20 は、計画を達成した人と、計画を達成しなかった人とのアドバイスを受けた人との関係を示している。事業計画を達成した人が最も多く支援やアドバイスを受けたのは、「異業種の経営者」31%で、次に「同業の経営者」、「税理士や経営コンサルタント」が続いている。一方、計画を達成出来なかった人「異業種の経営者」、「税理士や経営コンサルタント」が33%で最も多い。

(図表 2-19)

成長期の周りの支援やアドバイスの有無

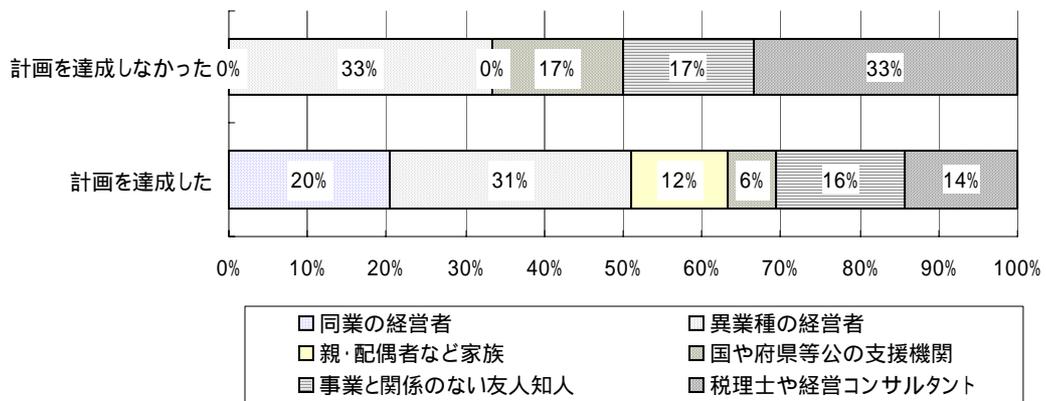


N=37

(図表 2-20)

成長期に支援やアドバイスを受けた人との関係

(複数回答)



N=28

(4) 成長期に必要な経営資源

図表 2-21 は、経営者が、成長期前に事業の発展に貢献すると思った項目と、経営者及び経営幹部が、現在、事業の発展に貢献すると思う項目を比較したものである。

事業の発展に貢献する主な項目

成長期に事業の発展に貢献する項目として経営者が事前に回答したものは、「創造力」62.9%「強い意志」「先見性」57.1%などソフトの側面が上位を占めている。これは創業時の事業の発展に貢献すると思ったことと同じであるが、成長期においては、「販売力」や「開

発技術力」の重要性を指摘する声が高まっている。このことから成長期に突入すると経営者の内面の強さだけでなく、企業の組織能力の強化、特に基本的な機能である開発力や営業力の強化が求められる。

事前及び事後でギャップの大きい項目

経営者が成長期前に事業の発展に貢献すると思つたもとの、経営者及び経営幹部は現在事業の発展に貢献すると思つた項目のギャップを比較する。

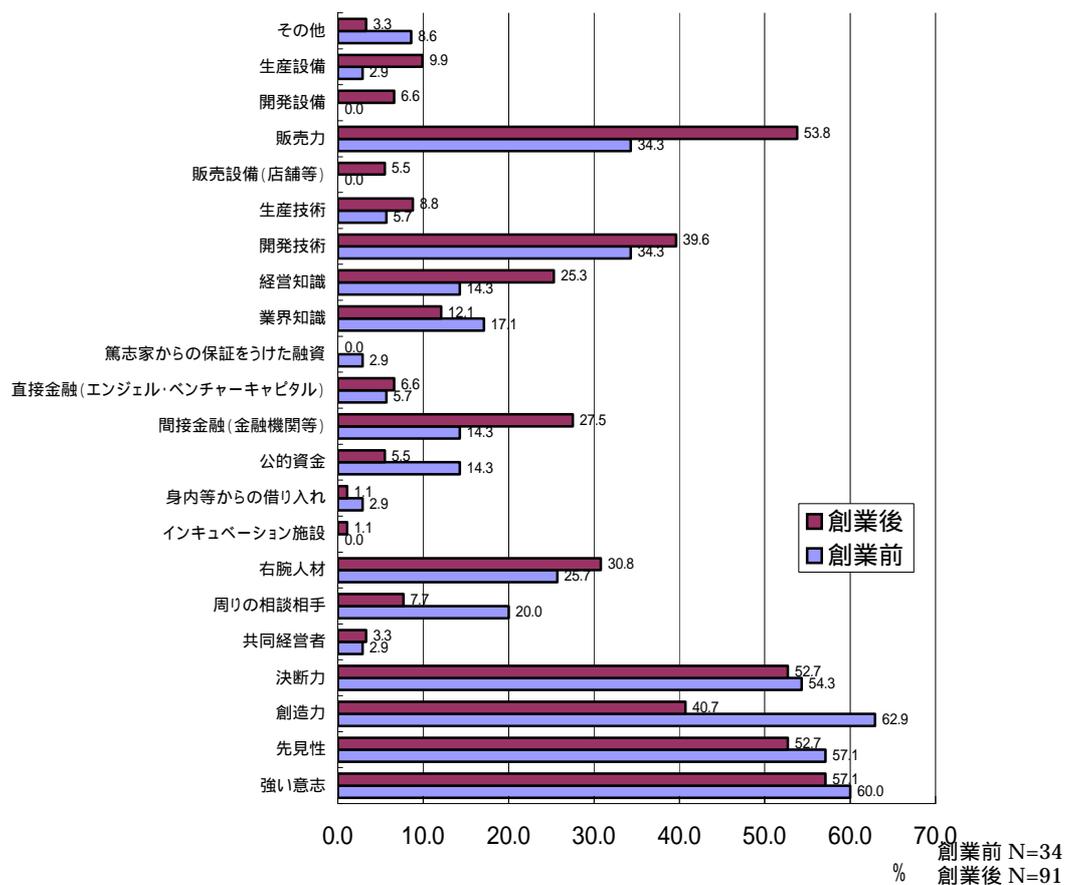
事前に思つた以上に事業の発展に貢献すると指摘された主な項目としては、「販売力」「間接金融」「経営知識」などが挙げられている。成長期の特徴としては、事業の発展に貢献するものとして、資金調達に際して「公的資金」から「間接金融」の利用に重点が移ってくる点である。さらに「経営知識」等の指摘があるようにマネジメントの重要性をうかがわせる結果となった。一方、「創造力」は、成長期前後でマイナスに 22.2%の差になっている。

また、「周りの相談相手」についても、成長期前後で、マイナス 12.3%となっている。

(図表 2-21)

成長期に事業の発展に貢献すると考えられる資源

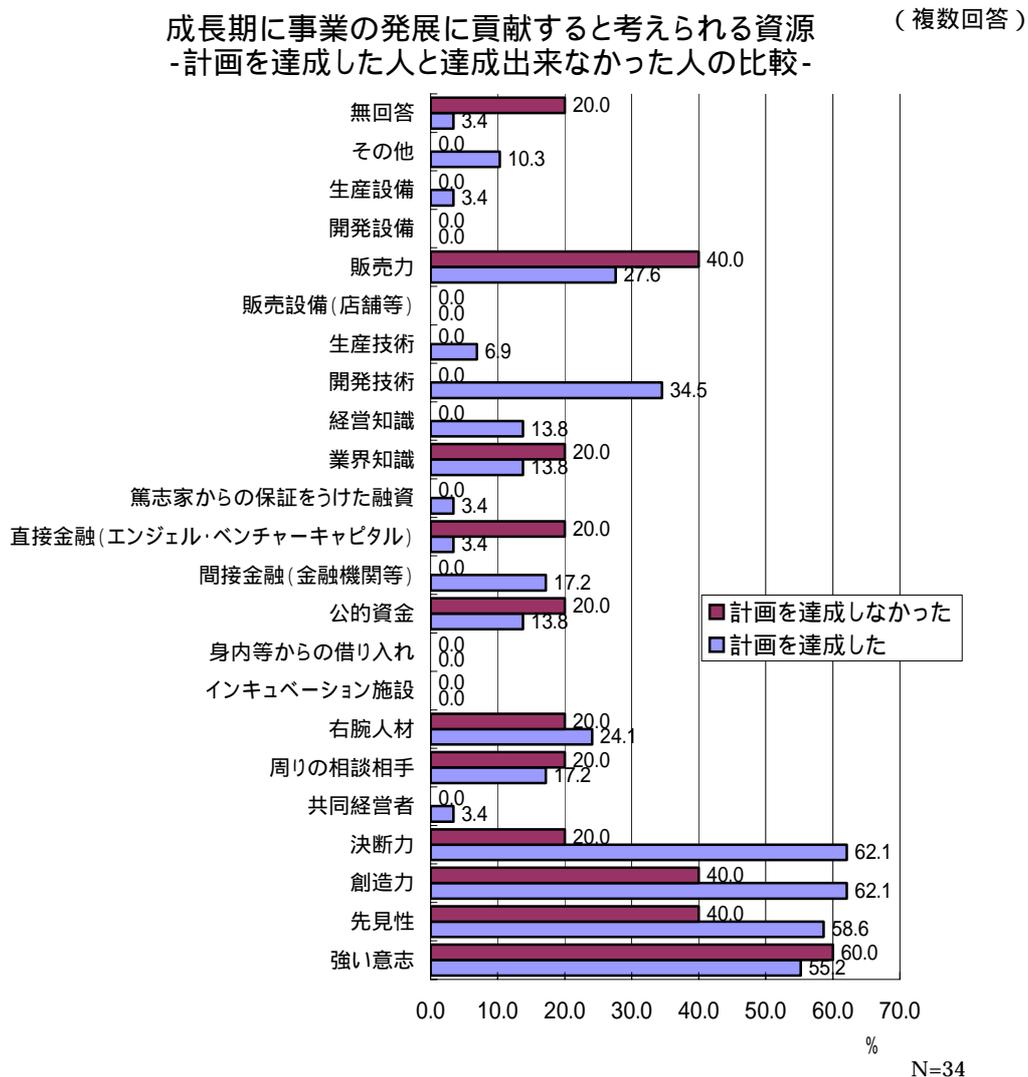
(複数回答)



事業計画の達成度合いと事業に貢献すると思った経営資源との関係

図表 2-22 は、創業期に事業計画を達成した人と、達成できなかった人との、成長期に必要な経営資源の意識の違いを示している。成長期における両者の相違点は、「決断力」に対する意識である。すなわち、計画を達成した人が 62.1%であるのに対し、達成出来なかった人の数値は 20%と大きな開きがある。

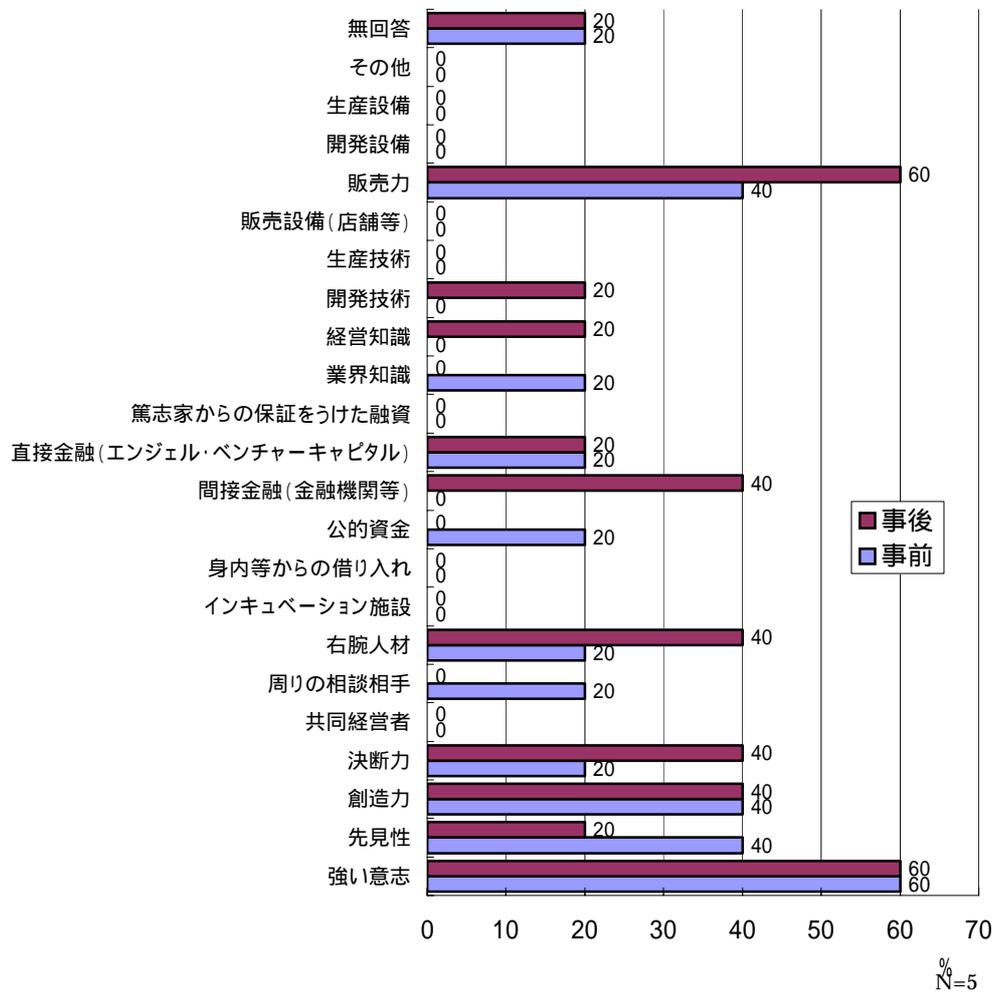
(図表 2-22)



成長期に重要な経営資源に関して、計画未達成者の成長期前と現在の意識の違い
 成長期に事業計画が達成出来なかった経営者の、当時と現在で経営資源に関する意識の違いをみてみよう。図表 2-23 によると、「間接金融」や「右腕人材」の重要性を指摘する声が強くなっている点である。なお、成長期の計画未達成者の数が少ないため参考データとして取り扱うことにする。

(図表 2-23)

成長期に計画未達成者が、事業の発展に貢献すると考える資源 (複数回答)
 - 成長期前と現在の比較 -



2 - 4 第二創業の実態と意識

ここで、第二創業とは、「既存の企業が持っている、経営資源を活かし、異業種及び異業態に進出、事業を大きく発展、転換させること」を表す。

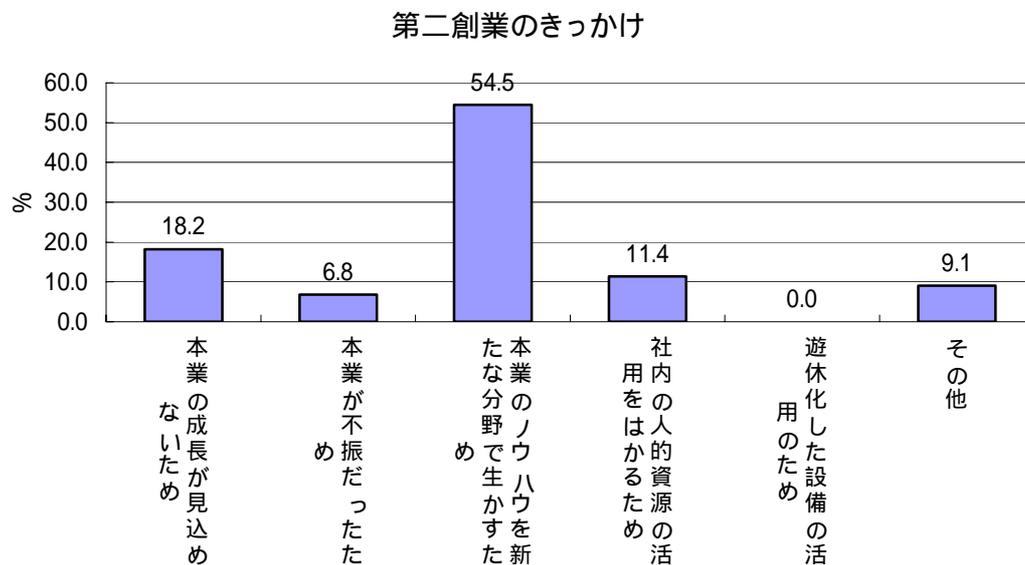
(1) 第二創業のきっかけ

図表 2-24 は、第二創業の動機を表している。

第二創業のきっかけとして最も回答の多いのは、「本業のノウハウを新たな分野で生かすため」54.5%であり、積極的な事業拡大を動機としている企業が多いことがわかる。

「本業の成長が見込めないため」は 18.2%であり、「本業が不振だったため」は 6.8%と消極的な第二創業のきっかけは少なかった。

(図表 2-24)



N=44

(2) 創業時の周りの人の支援やアドバイス

次に、第二創業時に周り人の支援やアドバイスを受けた人の比率をみると、受けた人の比率が 64.3%を占めている。この数字は成長期の段階で支援やアドバイスをうけた比率 80.0%に比較すると低くなっている。

(図表 2-25)

第二創業時の支援やアドバイスについて

カテゴリ	件数	%
1 受けた	27	64.3
2 受けなかった	15	35.7
サンプル数	42	42

第二創業時に支援やアドバイスを受けた人との関係を見てみると、最も多いのが「異業種の経営者」の76.9%で、次に、「税理士やコンサルタント」46.2%と続く。また「国や府県等の公的支援機関」が15.4%となっており第二創業の段階では、外部の専門家による支援やアドバイスを受ける割合が、創業期や成長期以上に高まっている。

(図表 2-26)

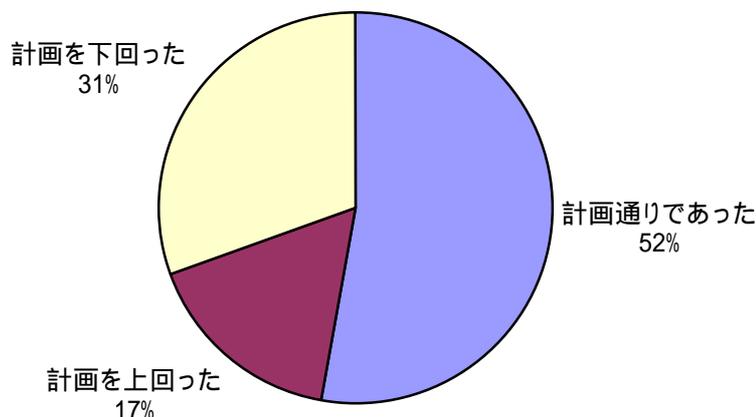
支援を受けた方との関係		(複数回答)	
カテゴリ	件数	%	
1 同業の経営者	6	23.1	
2 異業種の経営者	20	76.9	
3 親・配偶者など家族	4	15.4	
4 国や府県等公の支援機関	4	15.4	
5 事業と関係のない友人知人	11	42.3	
6 税理士や経営コンサルタント	12	46.2	
7 その他	2	7.7	

(3) 第二創業期の事業計画の達成度合い

図表 2-27 は第二創業時の事業計画の達成度合いである。第二創業時「計画を上回った企業」は17%、「計画通りの企業」が52%、そして「計画を下回った企業」は31%である。事業計画を下回った企業は、創業時の値36%に比較すると低い値であるものの、成長期の値15%と比較するとかなり高く、異業種及び異業態に進出をめざす第二創業において、計画の達成は困難なものになっている。

(図表 2-27)

第二創業期の事業の成績

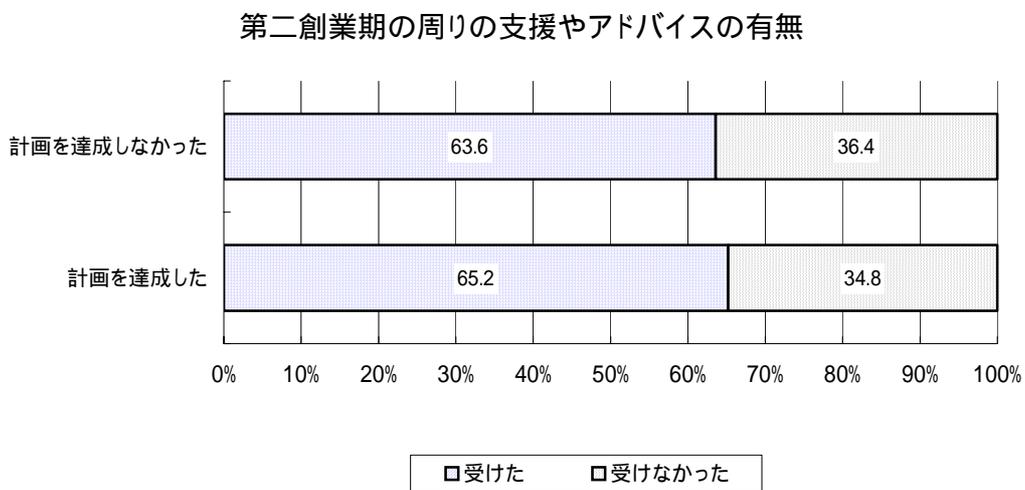


(4) 事業計画の達成度合いと周りの人の支援やアドバイスとの関係

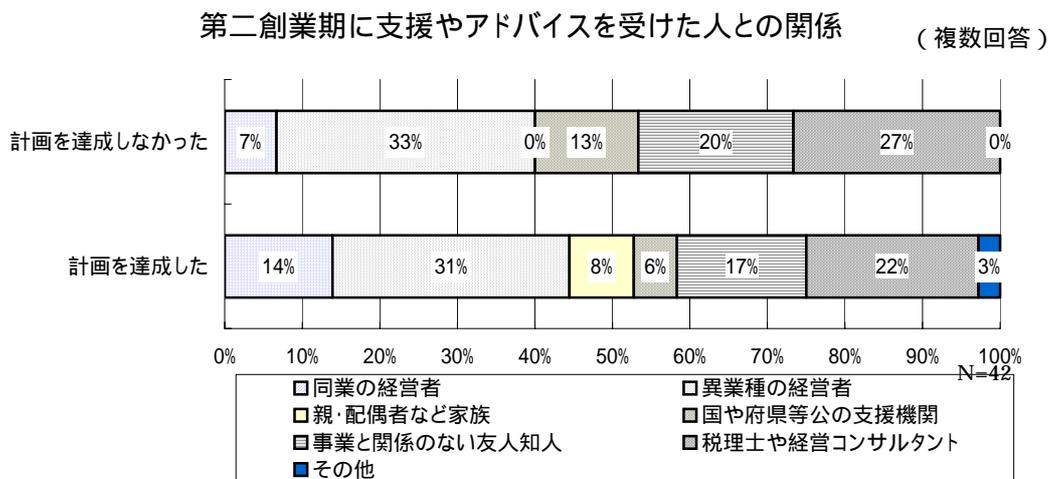
図表 2-28 は、第二創業期に計画を達成した人と、達成しなかった人それぞれの周りの人から支援やアドバイスの有無を示している。両者に大きな差異は見られない。

また図 2-29 は、計画を達成した人と、計画を達成しなかった人のアドバイスを受けた人との関係を示している。ここでも、創業時や成長期ほど、計画を達成した人とそうでなかった人で、大幅な相違はみられないものの、計画を達成した経営者は「同業の経営者」や「親・配偶者などの家族」の支援やアドバイスを受けている比率が高い傾向が見られる。

(図表 2-28)



(図表 2-29)



N=26

(5) 第二創業時に必要な経営資源

事業の発展に貢献する主な項目

第二創業に必要な項目としては「強い意志」「先見性」68.4%「創造力」60.5%などソフト面の重要さが指摘されている。これは企業のどの段階でも常に持ち続け強化しなければならない要素であることがわかる。一方、ハード面では、「開発技術」や「販売力」の必要性が広く認識されている。設備や店舗などモノに対する必要性は相対的に低い。

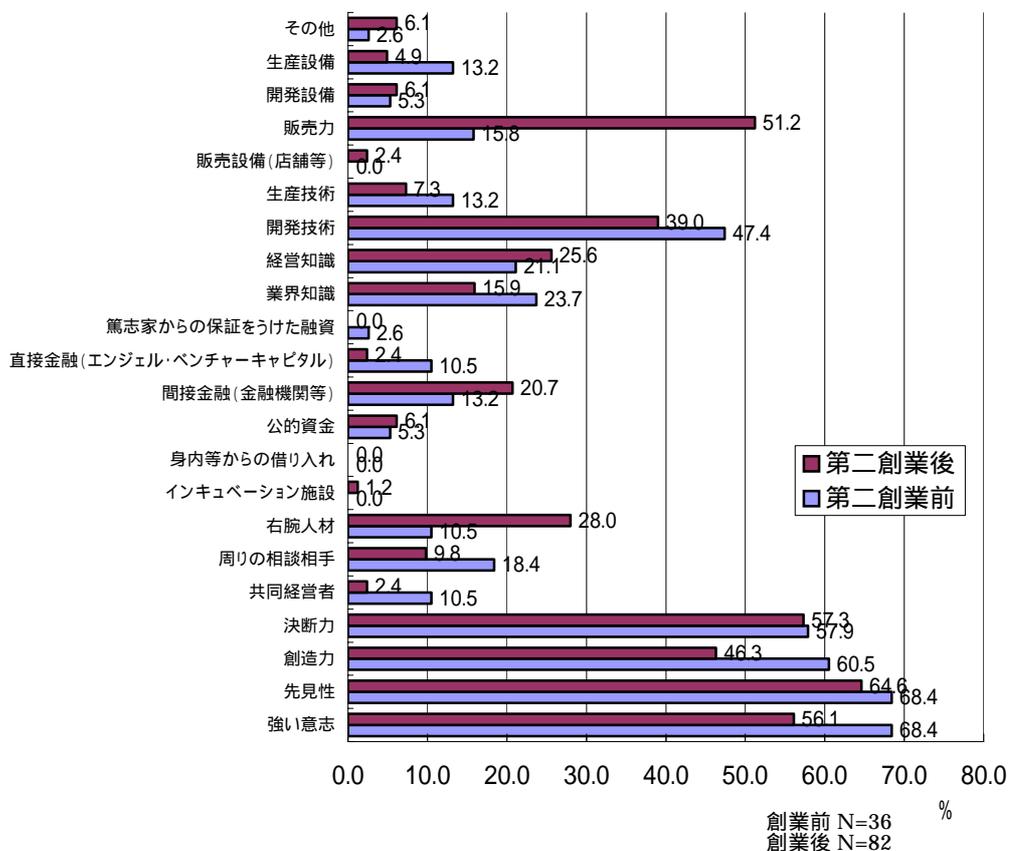
事前及び事後でギャップの大きい項目

経営者が第二創業の前の段階で、事業の発展に貢献すると思ったものの、現在の段階で、第二創業に貢献すると思う項目のギャップをみると、事前に思ったよりも事業に貢献すると指摘された項目は、「販売力」「右腕人材」「間接金融」があげられる。またヒトに関しては「共同経営者」や「周りの相談相手」は事後、ポイントが低下しているが、「右腕人材」は事後では大きく上昇しており(17.5%)、経営者が社内に経営者を補佐する優秀な人材を必要としていることがうかがえる。

(図表 2-30)

第二創業期に事業の発展に貢献すると考えられる資源

(複数回答)



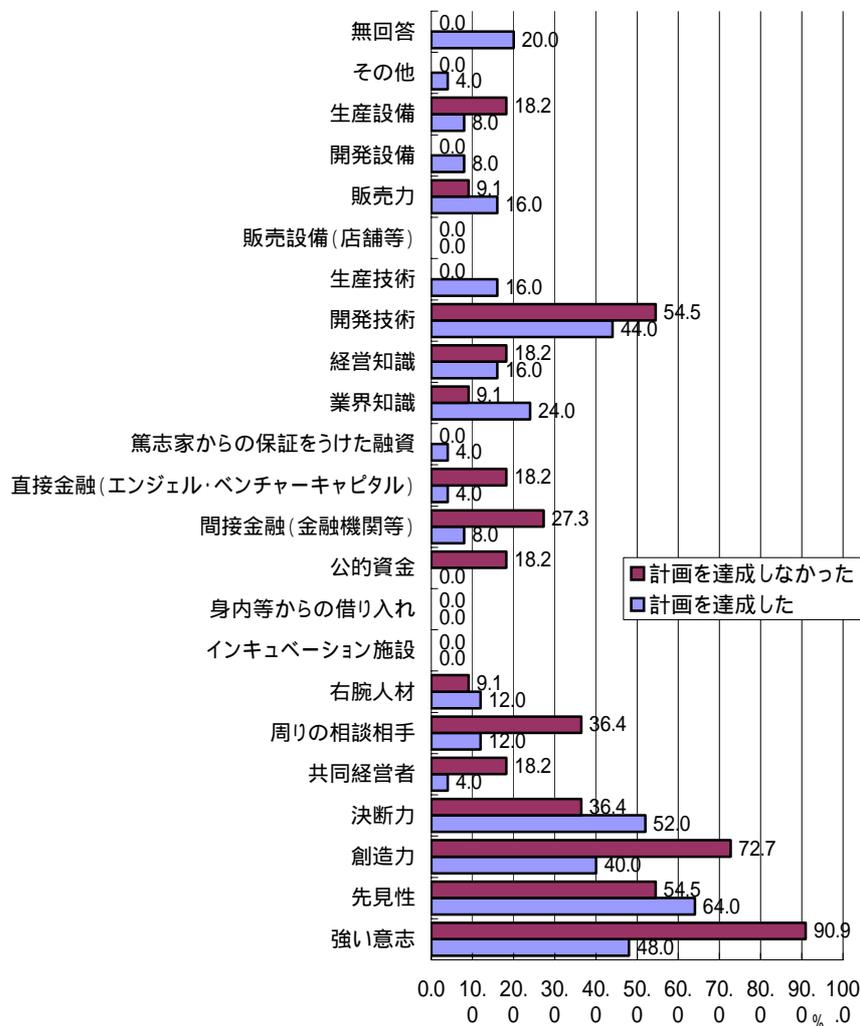
事業計画の達成度合いと事業に貢献すると思った経営資源との関係

図表 2-31 は、第二創業期に事業計画を達成した人と、達成できなかった人との、第二創業期に必要なとする経営資源についての考え方の違いを示している。ここでも、成長期と同じように、「決断力」に相違が見られる。すなわち、計画を達成した人が 52%であるのに対し、達成出来なかった人の値は 36.4%で、そのギャップは 15.6%である。その他「業界知識」や「先見性」のポイントについても、計画達成者の数値が高くなっている。

(図表 2-31)

第二創業期に事業の発展に貢献すると考えられる資源
- 計画を達成した人と達成出来なかった人の比較 -

(複数回答)



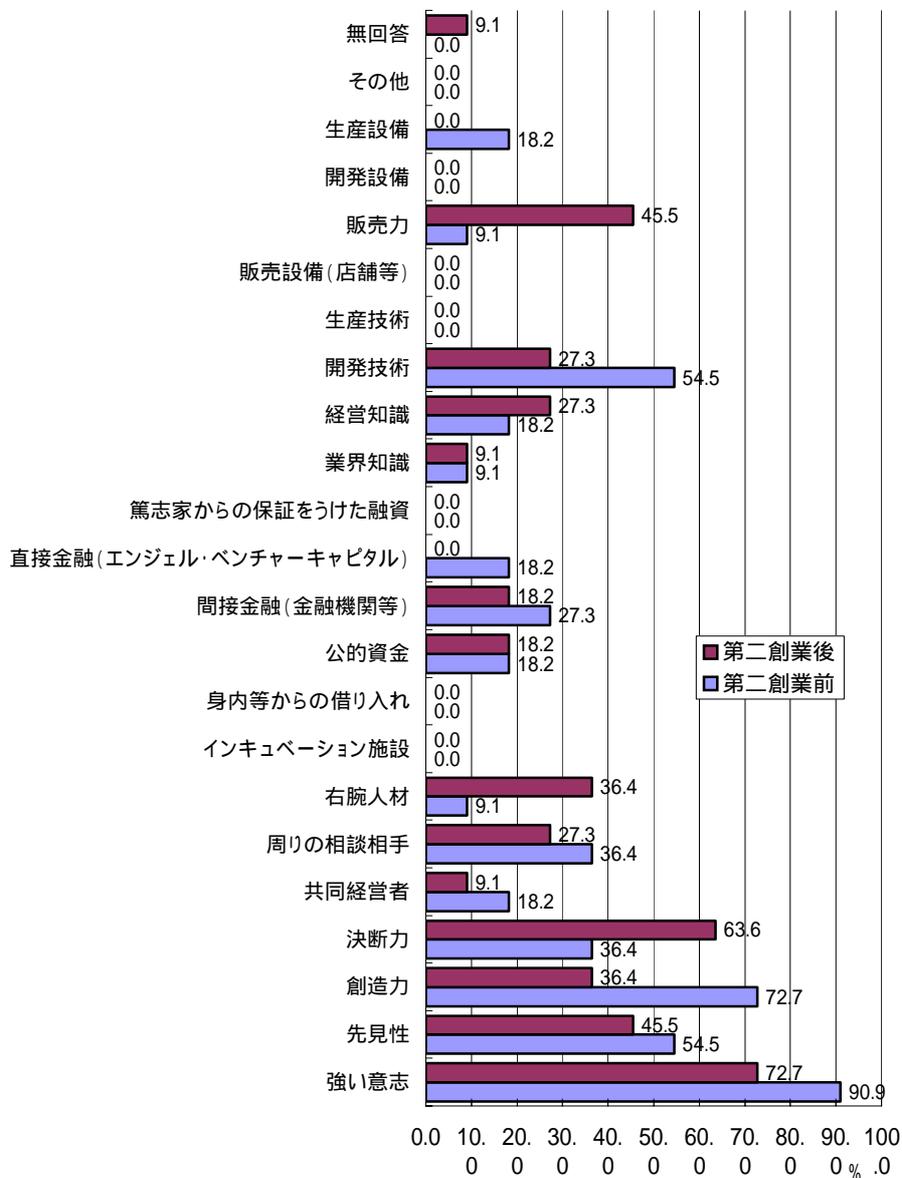
N=36

第二創業時に重要な経営資源に関して、計画未達成者の第二創業前と現在の意識の違い
 図表 2-32 は、第二創業時、事業計画が達成出来なかった経営者の経営資源についての当時と現在での意識の違いを示している。これによると「決断力」や「右腕人材」、「販売力」、「経営知識」などに関して、事後に大きくポイントを上げている。

一方、第二創業前にポイントが高かった開発技術や創造力は、事後ポイントを下げている。なお、本項目の回答者母数が少ないため参考データとして取り扱うことにする。

(図表 2-32)

第二創業期に計画未達成者が、事業の発展に貢献すると考える資源 (複数回答)
 - 第二創業期前と現在の比較 -



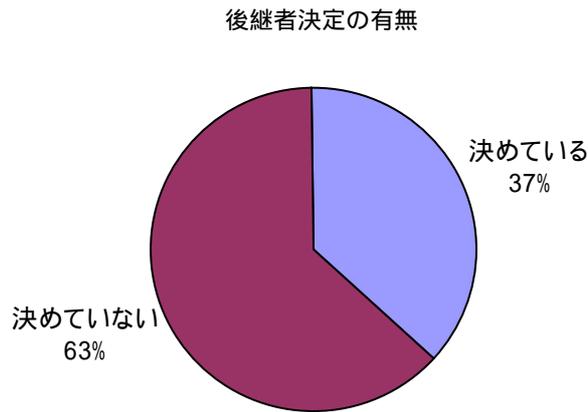
2 - 5 後継者育成の実態と意識

次に企業の後継者育成に関する実態を見ていく。

(1) 後継者の決定の有無

図表 2-33 によると、現状後継者を決めている企業が 4 割、決めていない企業が 6 割という結果である。後継者の決定時期は経営者の年齢や企業事情により一般化することは困難であるが、4 割以上の人ですでに決めている。

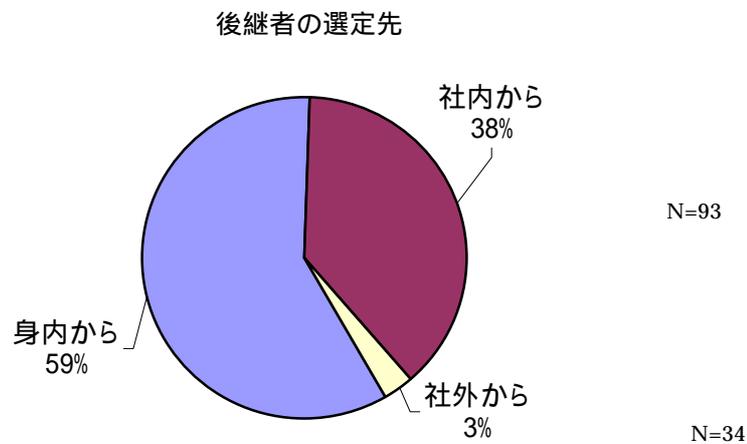
(図表 2-33)



(2) 後継者の選定先

後継者の選定先については、「社内から」が 59%、「身内から」が 38%となっており「社外」から選ぶ企業は極わずかであった。後継者者には「生え抜き」を抜擢する企業が主流であることが伺える。

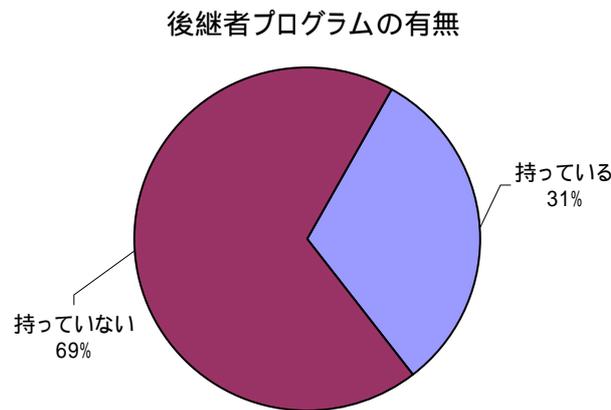
(図表 2-34)



(3) 後継者育成プログラムの有無

回答企業のうち、後継者育成プログラムを「持っている」企業は31%、「持っていない」企業は69%となっており、持っていない企業が3分の2を占めている。このように後継者プログラムはまだ企業に定着しているとはいえない状況にある。

(図表 2-35)



N=90

(4) 具体的な後継者育成プログラム

企業が持っている後継者プログラムの具体的な内容を見てみると、「社内での経営者見習い」が53.6%と最も高い値となっている。後継者教育では、いわゆる帝王学が主流である。続いて多いのが「社内教育」の28.6%で、生え抜きを社内で育てるという企業の姿が見えてくる。但し、中には「異業種での経営者見習い」25.0%を実施している企業も少なからず存在している。

(図表 2-36)

(複数回答)

後継者育成プログラムとして当てはまるもの

カテゴリ	件数	%
1 社内での経営者見習い	15	53.6
2 社内教育	8	28.6
3 外部の派遣訓練	2	7.1
4 同業他社での経営者見習い	2	7.1
5 異業種での経営者見習い	7	25.0
6 その他	2	7.1
サンプル数	28	28

2 - 6 2007年問題に関する実態と意識

2007年問題とは、団塊の世代である1947年生まれの人々が、2007年に60歳の定年を迎え、それが企業活動に与える影響のことである。

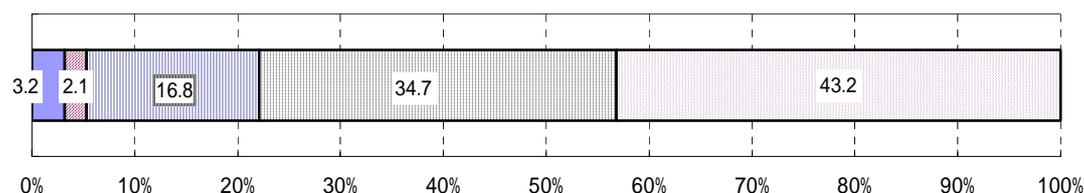
2007年問題に対して企業がどのように受け止めようとしているのかを調査した。

(1) 企業が受ける影響度合い

図表2-37によると、「強く影響を受ける」と「かなり影響を受ける」を合わせて5.3%、「影響を受ける」16.8%を加えても22.1%にとどまっている。一方「全く影響ない」との回答が43.2%もあり、多くの中小企業は2007年問題による影響度は少ないと考えている。

(図表2-37)

2007年問題の影響度合い



■ 強く影響を受ける ■ かなり影響を受ける □ 影響を受ける □ 少し影響を受ける □ 全く影響ない

N=95

(2) 2007年問題に対する具体的な影響

では、2007年問題で影響を受けると答えた企業では、どのような点が問題になるのだろうか。回答によると、「技術の継承」「ノウハウの継承」がそれぞれ49.1%と高く、これまで企業内に蓄積した企業の能力の低下を懸念する回答が多かった。

一方、「労働力不足」は26.4%、「退職金の支払い」は18.9%と労働力や資金などの問題はそれほど高い数値は示していない。

(図表2-38)

2007年問題がどんな影響を与えるか (複数回答)

カテゴリ	件数	%
1 労働力不足	14	26.4
2 技術の継承	26	49.1
3 ノウハウの継承	26	49.1
4 退職金の支払い	10	18.9
5 その他	11	20.8
サンプル数	53	53

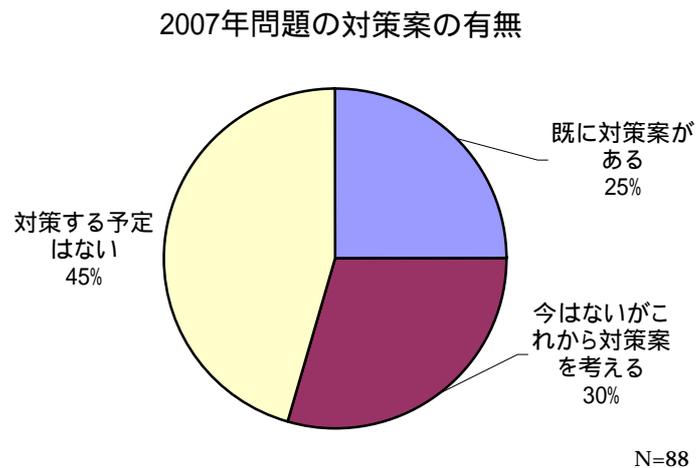
(3) 2007 年問題に対する対策

2007 年問題に対する具体的な対策を持ってる企業は全体の 25% (影響を受けると答えた企業の約半数)にとどまっております、これから対策を考えるというのが実態のようである。

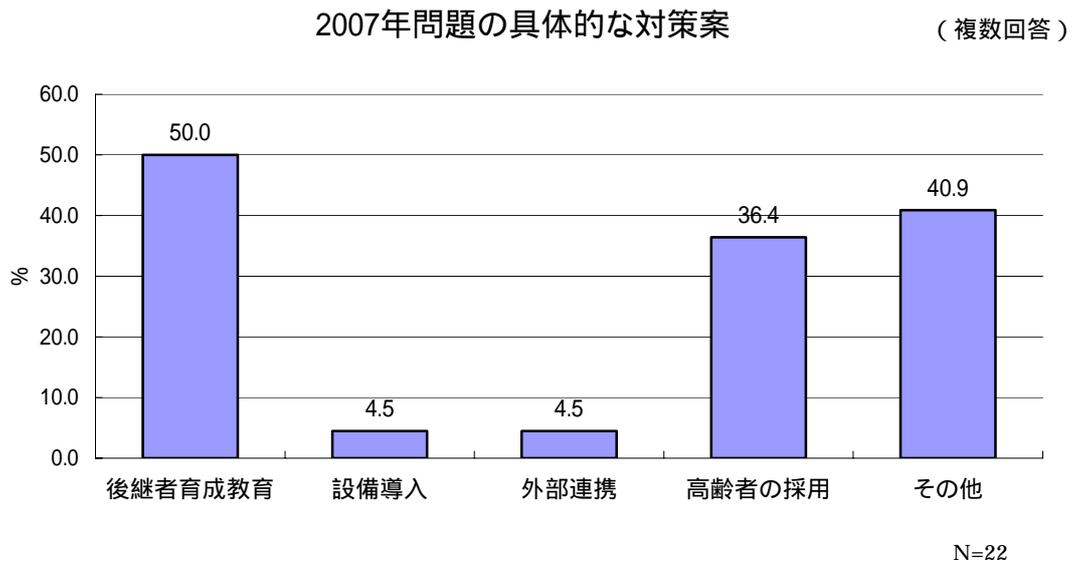
図表 2-39 は、企業が具体的に検討している対策を示している。

すなわち、「後継者育成教育」が 50.0%、「高齢者の採用」が 36.4%であり、新たな人材を確保や社内での人材育成に取り組む企業が多いことを示している。

(図表 2-39)



(図表 2-40)



(4) 2007 年問題の正の側面

これまで、2007 年問題が企業にあたえる負の側面（課題）を中心に検証してきた。一方 2007 年問題は、中小企業が大企業を定年退職した人材を採用できる機会。（すなわち優秀な人材確保の機会）そこで、ここでは、2007 年問題を正の側面で確認していくことにする。

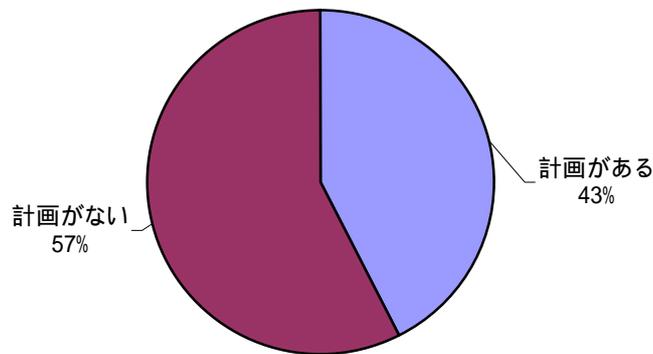
(5) 定年予定者の採用計画

図表 2-41 は大企業を定年及び選択定年を迎えた人材を採用する計画の有無である。

この結果によると、「採用計画がある」が 43%、そして「計画がない」が 57%であり回答企業の 4 割以上が採用を検討していることになる。この結果からみると、今後大企業を退職した高齢者が労働市場に流入し、中小企業へ移転することが予想できる。

(図表 2-41)

大企業の定年退職者採用の有無



(6) 採用したい部門

次に企業が採用を計画している部門を見ていく。

図表 2-42 によると、「技術部門」が 57.5%、「経理など管理部門」が 52.5%、そして「営業部門」についても 37.5%と企業の主要な部門全てで、高い数値を示している。

(図表 2-42)

(複数回答)

どの部門で採用したいか

カテゴリ	件数	%
1 技術部門	23	57.5
2 営業部門	15	37.5
3 経理など管理部門	21	52.5
4 その他	6	15.0
サンプル数	40	40

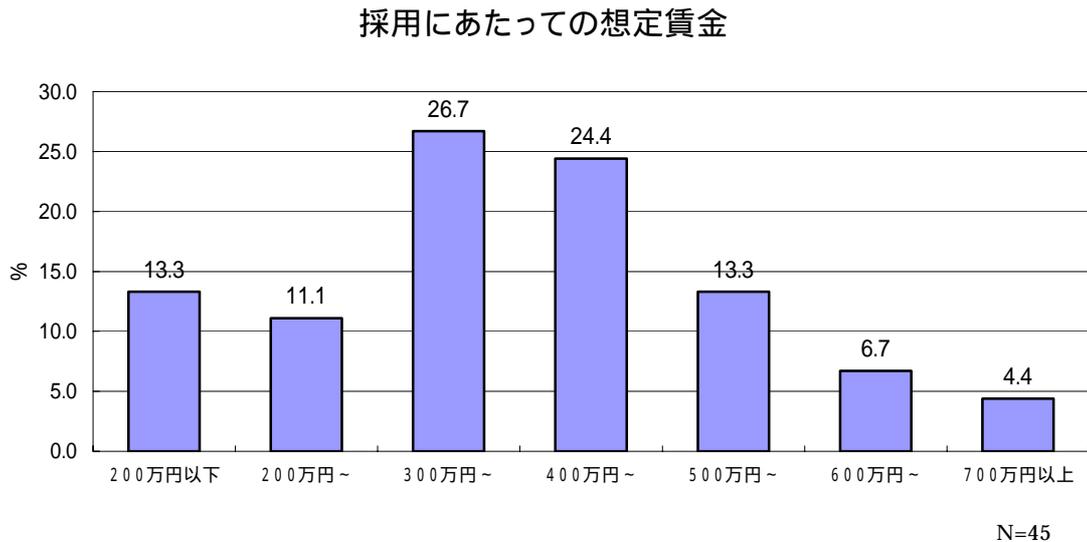
N=94

(7) 採用時の賃金

高齢者の採用時の賃金に関しては、「300 万円台」26.7%、「400 万円台」24.4%となっており、企業側が支払える賃金は300万円~500万円が中心と言える。

ただ、「200万円以下」が13.3%や「700万円以上」4.4%などの回答もあり賃金に関してはバラツキが多いのが現状である。

(図表 2-43)



(8) 採用したい人材の要件

最後に企業がどのような人を採用したいと考えているかを調査した。

その結果、「専門的な知識がある」が76.0%と最も高く、続いて、「プレーイングマネージャーとしての素養を持っている」が38.0%となり、企業は大企業で得た専門的な知識やマネジメント能力を期待していることがうかがえる。

また「大企業と中小企業との違いを理解している」と指摘した企業が40.0%あり、大企業で習得した専門知識を中小企業に移転するにしても、中小企業特有の限られた経営資源の状況やマネジメント体制を理解したうえで行うことが求められる。

(図表 2-44)

(複数回答)

どのような人を採用したいか		件数	%
1	専門的な知識がある	38	76.0
2	プレーイングマネージャーとしての素養を持っている	19	38.0
3	大企業と中小企業との違いを理解している	20	40.0
4	年齢にみあった賃金で採用できる	6	12.0
5	その他	4	8.0
	サンプル数	50	50

3 . 創造的経営者育成に関する課題

創造的経営者の育成に関する課題は、成功（現存する企業）する企業の要因を明らかにすることが重要な鍵となるため、第1節では、企業の発展段階ごとのフェーズ（創業期、成長期、第二創業）における「ヒト」_レ、「モノ」_レ、「カネ」_レ、「情報」_レ、「技術」のハード的な部分と経営者自身の内面的なソフトな部分の、何が成功要因に寄与するのかを明確にし、第2節では後継者育成（事業継承）のあり方や難しさを明らかにし、第3節では2007年問題を契機として生じる技術の継承問題や大企業から中小企業への高齢者の受け入れの問題を明らかにしたい。

いずれも、前章のアンケート結果から注目すべき点やインタビューまたは委員会での発言などを参考にしながら、問題点や課題を明らかにし、できることならば提言を試みたい。

3 - 1 企業の各発展段階（創業期、成長期、第二創業期）で寄与する要因

企業の発展段階は、どの段階においても発展に貢献するとして多くの要因は「強い意志」_レ、「先見性」_レ、「創造力」_レ、「決断力」という経営者の内面的な部分が重要であった。

これらの要因は通常リーダーシップという言葉に置き換えられるが、リーダーシップは「絵を描いてめざす方向を示し、その方向に組織を向わせるリーダーのあるべき姿である」ことと一般的には定義される。

（1）創業期

創業動機としては、アンケート結果の予想では「高い収入を得たい」や「社会的に評価される地位につきたい」という回答が多いとも思われたが、何れの回答も少なく、「人生に挑戦したい」という回答が多くを占めた。

また、アンケート結果において「無回答」という企業も多くあった。インタビューにおいても創業の動機が不明瞭であると答える場合もあり「無回答」の中には創業の動機がはっきりしないものが多く含まれるのではないかと推測出来る。

そこで多くを占めた「人生に挑戦したい」という項目に注目しながら他の回答にも目を移し考察や示唆をしたい。

創業前

「人生に挑戦したい」ということを換言すると「自らの能力を社会で試したい」ということになる。

若くして起業する方が成功確率が高くなっていることから、青年期に家庭や学業、企業社会での環境を通じて「人間力」という精神的な力が造られることが必要である。

体力や学力もトレーニングを積み重ねれば向上する。すると体得したことが今度は自信につながる。どこかで「試したい」としてテストや試合などで腕試しをすることになるであろう。そうして、それぞれの社会で評価をされ、また自らも評価を下すことになり、次へのステップへと成長して行く過程を辿る。

一方、「人間力」に関してはどうであろうか。これらはトレーニングという明確なものはないが、環境の中で自然とトレーニング（意識はしていないが）を受け、自らに仕込まれているわけで、由々しきリーダー（松下幸之助氏・本田宗一郎氏など）といわれる人たちも大概そうである。それが自らに宿ると自信に繋がリテストや試合など同様に試してみ

たいと思うのが人間たるものでなからうか。創業の萌芽的なマインドが熟成されるのである。人間の能力の一部と理解すれば体力や学力と同様、「人間力」もトレーニングを積み上げると考えられる。

しかし、複雑な社会環境の現在、安心や安定を望むことも理解できる。「人間力」が弱いと不安定にチャレンジすると「人間力」が脆弱なためストレスをためることになり、あえて不安定な環境に飛び込まず安定を求めることになる。一方、「人間力」が強靱であると耐ストレス構造が高いため「人間力」に余裕があり、体力や学力と同様に上位の位置へステップアップをしたいと思う。あわせてステップアップできることへのゆとりが持てるのが通常人の心ではないか。したがって、「人間力」を自らで試したいとの思い、欲求の極めは自己実現であるがゆえに、あえて不安定な中へ飛び込み創始期（スタート時点）へと近づくとのである。

それらが、「人生への挑戦」という言葉に置き換えられているように思われる。そういう意識が芽生えたと、あえて不安定なところへ飛びこもうとするために、必ずや「成功しなければならぬ」と思う気持ちが現れ、就職時点から創業に至るまでの職業経験と共に創業マインドへのキャリアが形成され、創業成功への途への確たるものへと同時に向うのである。

また、先行研究では創業の動機が「社会貢献」や「自己実現」が成功への有意性が働くとしていることもつけ加えておく。

同時に今度はビジネス・コアとしてのその業界での営業力や製造力の力である。創業期の時点の創始期に立つには、ある程度、事業の目処が立つかなどのビジネスの経験がいる。その経験とは、その業界の最低限のビジネスの仕組みや枠組みを習得しておくことが必要である。

創業時点、創業後

創業時に支援やアドバイスを受け創業したという経営者が多く、またそれらの支援やアドバイスを受けた人たちはアンケート結果からは「異業種の経営者」という回答が多く見られた。どのような内容を異業種の経営者から支援を受けたかをインタビューにより聴取したが、具体的なビジネスの手法や展開ということではなく、「成功者物語風」的な刺激や共感を受けるマインド的なことを感得するようなことであった。マインド的な部分であるためビジネス的な関係が絡むわけでもないので、あえて同業種の経営者を避けていることでもなく、結果的に「異業種の経営者」（インフォーマルな関係）ということであった。

そのようなことから、ビジネスの展開にはキャリア的には自らとしてのビジネス・コアとして習得していると考えているが、未だ「こころ」的には不安定な要素があり、その間隙を埋めるような「こころの師匠」とでも呼ぶべき人物が必要ではないか。

アンケート結果の回答では計画を達成したが6割を超えることに及ぶが、インタビューでもその辺りを詳細に訊こうとするが、当初から計画が明確なものであったのではなく、創業者の感覚的な思いによる評価という判断が適切であった。創業期の計画（数値的計画よりも実際にはどのようなビジネス展開を行っていくか、というところに力が注がれているため、どちらかという戦略的計画に近い考え方であろう。）の特徴は計画の遂行（プログラミングの実行）というより実行しながら創発的や偶発的に近い現象が起こり、学習しながら遂行の都度、微妙な修正が行われている。

アンケート結果の詳細では、「人生に挑戦したい」、「自分の事業プランを実現したい」という動機を持った者が、事業計画を高い確率で達成している。少数の回答であった「諸

事情でやむをえず」という回答には、残念ながら多くが計画を下回った。

創業の時期が1975年～1984年と1995年以降の企業がとりわけ計画を下回ったこともあり、オイルショックやバブル経済崩壊時期の景気の影響によるところが大きいのではないかと考えられる。

創業の前に「創造力」が事業の発展に貢献すると考えていたが、創業後に振り返ってみると、発展の貢献度では「創造力」の寄与との回答は顕著に低下している。一方、「開発技術」や「販売力」が事後には貢献の要素として認められている。インタビューでも明らかになったが、創業期には「この事業で食べていくということが最優先だ。仕事を選んではいけない」ということが先決であったことでもあり、これらは、創業前の事業の起案の段階では創造力を持ってマーケットに対して製品やサービスと考えていたが、思いのほか、創業後の現実が販売することを優先し、想像していたビジネスとのギャップを示唆するものであろう。

今更、後戻りが出来ないから、ビジネスがいっそう慎重でありながらもダイナミックにまたタフネスでないといけない。黎明期の資源などを持って実際にビジネスをはじめることになるが、計画のプログラムに乗ることでなく、実際の外部や内部の環境にぶつかっては、そのビジネスの成功への途を探り出し、混沌とした時期を辿ることになる。

そうして、ビジネス・コアからビジネス・スタイルのかたちが徐々に形成されて、成長への途へ近づく。

(2) 成長期

成長期は、暗中模索しながら実際のビジネス社会でコツコツと当たりをつけてビジネス・スタイルが創業期より形作られたものになり、ビジネスが確立していく段階を経る状態である。そうして成長を辿ろうとするいっそうの付加価値やビジネス・スタイルの高度化が必要となってくる。それらのために内部資源で調達できれば幸いであるが、今まで内部資源を活用しながら試みたわけで、どうやら限界方向に近づいてきていることもあり、容易に内部調達は難しいことと想像できる。したがって、その資源を外部に求めることが必要となってくる。アンケート結果からも成長期の支援やアドバイスを受けたことが創業期よりも多くなったことも頷ける。「税理士や経営コンサルタント」など専門家からの支援としての必要性が高まっていることも理解できる。

また、企業の規模が大きくなると創業期のようにビジネス・コアに当たりをつけながら模索しているような時間の経過が経営資源に大きなダメージを与える。すると、できる限り計画どおりに遂行しなければならない。創業時のように経営者が自らの中で誰にも見えない創発的や偶発的を含んだフレキシブルなマネジメント・サイクルを回すのでなく、経営管理というマネジメント・サイクル(計画化、組織化、指揮、調整や統制の実施)を回し出して、計画にシビアな行動を採ることになるであろう。このようなことからアンケート結果の「計画通りであった」、「計画を上回った」という回答が多くなっているのも理解できるであろう。

アンケート結果の「右腕人材」という要素が創業期より増加し、また成長期の事前より事後で貢献するという回答が多く見られる。これは、組織(組織の概念も広いが、ここでは組織の形などなく協働する人々のシステムをいう)が大きくなると経営者の役割が大きくなり自らでは全てをまかなえきれなくなり、全体の組織を機能させていくことに限界が近づいてくる。そうすると経営者のリーダーという人の一部が分化する必要が出てくる。それでないと組織が機能不全に陥る。そうすると他のヒトにそれを求めるしかない。それ

らリーダーの弱いところや足りないところを補完する人材、すなわち「右腕人材」として登用することになる。

創業時は経営管理があまり高度でなく経営全般を経営者たるリーダーが一人で行うことになるが、組織の成長とともに経営管理が高度化してくると、リーダーの一部をその「右腕人材」に担ってもらうことが肝心である。由々しき例でいえば、ホンダの本田宗一郎氏と藤沢武夫氏との関係、ソニーの盛田昭夫氏と井深大氏との関係は「右腕人材」の関係にあたる。

確かに組織が大きくなると経営資源の負担も重くなるために、経営者一人の強い「人間力」だけに頼ることはコントロールが難しくなり、もう少し具体的な成長の貢献となる要因へシフトすることになり「販売力」や「開発技術」に力が注がれることになる。まさしくアンケートの回答の多い所以である。

また、「経営知識」という回答が創業時より高く、成長期の事前と事後の貢献要素として事後の方が顕著に高い。これは実際に成長期を迎えたならば、経営管理の高度化が必然的に行われるわけで、ここでは経営知識という言葉が広く抽象的な概念であり人それぞれの解釈があると思われるが、いずれにしても企業が大きくなる節目の成長期には、経営者として経営知識の関心や向上が必須であることを示唆しているといえよう。

成長期にビジネス・スタイルが確立されることで一応ルールが敷かれたことになる。すると創業者のように開拓者的な部分はやや弱まり、ルールを敷かれた上を走りながら進める機会が多くなり計画達成へと近づく。しかし、ルールの上をひた走るだけでなく成長とはビジネスを拡大することであり、ルールの幅を広げることや延ばすことが必要になる。例えば、物質として固体を見ると、その固体の中の分子が活性化するとその中を移動して外部にエネルギーとして放出される。まさしく組織とはそのようなものである。組織が活性化（振幅が増大する）すると組織の力量が増大するのである。組織の振幅が増大してその勢いが成長への大きな原動力となる。いわゆる組織風土である。それにはわざと組織を揺さぶる（振幅させる）必要がある。組織の心地よい緊張（ビジョンや戦略など）が必要になって、それがバネになり組織が揺さぶられることになる。

しかし、いつまでも高度な緊張が続くわけではないので、収縮して頃合なところで止まり安定期を迎える。場合によっては、成長期ののち危機や第二創業期を迎えることになる。

経営者のリーダーとしての一部が分化して、右腕人材に託すことであるとして見られたところから、「右腕人材」の登用や人材開発が必要である。加えて、成長期は経営管理の高度化や付加価値の増大により専門性を持った人材も必要となる時期であるから、内部で調達できない場合に外部から専門家の支援を得るようなかたちを採ればよいであろう。

また、計画を確たるものへとする手立てとしてビジネス・スタイルの確立とマネジメント・サイクルを回すシステム(人事制度、目標管理制度など)の構築が必要であろう。

(3) 第二創業期

企業はゴーイングコンサーンと永続的に存続することを社会的使命として負っている。

しかし、裏腹に環境に適応できなく社会的使命を全うできずに死に絶えていく企業も枚挙に暇がない。それゆえ、企業が長く存続しようとするならば環境に適した生命力が必要ということである。

ダーウィンの進化論ではないが、その環境に適したものが残り、また変容していくことの様であるが、まさしく、企業もその時代の社会の環境に適していないと滅びてしまうの

である。適するということは、社会の「ニーズ」や「ウォンツ」であり、それらにマッチしたビジネス・モデルやビジネス・スタイルである。存続するには、それらがマッチしなくなると変革を迎え、変容することになる。

また、時代の先を見込んだ場合に、製品やサービスは何れ陳腐化を起しプロダクト・ライフ・サイクルとしての終焉を迎えることになるために、それらを迎える前までの時期に、今のコア技術やコア・サービスと新しいものを見つけて新結合する必要がある。これらの両者のことにより、いわゆる第二創業の萌芽を迎えることになる。

第二創業は、「既存の企業が持っている、経営資源を活かし、異業種及び異業態に進出、事業を大きく発展、転換する」ということであるが、成長期を迎えた後、しばし安定期を迎えることにもなる。ところが、それらの経過により経営資源は肥大化しつつあるため、その経営資源をより環境に適合するように戦略の組み換えや練り直しを図る必要がある、これが第二創業である。

環境適応と考えると、アンケート結果からも「本業のノウハウを新たな分野で生かすため」という回答が多数を占めている。確かに第二創業の定義では、「既存の企業の持っている、経営資源を活かし～」ということであるが、経営者の思いには今までとは全く違う分野に進出するという考えた方も選択肢としてあろうかと思われたが、全く未知の分野ということだけでなく、今の経営資源を活かし新しいモノを作り出すという考え方が大半を占めた。

今まで企業は、永きに亘る経営活動の中で経営資源を蓄積してきたから、「経験」や「技術、ノウハウ」、場合によっては「ブランド」などの強みを持つ。これらを利用することが第二創業の成功への早道であるからだ。この選択は、経営資源を今の環境に適するように再利用という有効かつ効率的な判断といえる。

また、環境の変化にどうしても現在のビジネス・スタイルが成長を見込まれない場合や衰退の途を歩む可能性も持っている場合には、事業転換を図らざるを得ないこともある。その場合にアンケート結果の回答では、「本業の成長が見込めないため」、「本業が不振だったため」ということもやむを得ないことと理解できる。アンケート結果の詳細では、「本業の成長が見込めないため」、「本業が不振だったため」に第二創業したという回答と事業の計画達成度を合わせて見たものでは、残念ながら「計画を達成しなかった」という回答が過半数を上回った。余儀なく苦渋の決断で第二創業したが芳しい結果とならなかったことがうかがえる。確かに新たな分野では先達な企業もあるわけで、簡単に成功を収めることは容易でないことは想像に難くはない。

インタビューでも「本業に関係のないことに手を出すと失敗する。世の中そんな甘いもんじゃない。」ということを経営者からうかがえた。

第二創業ということで、異業種、異業態への進出を行うために、今までの自社の持つ強みと外部環境をマッチングさせるために外部環境の機会や脅威における情報の最大収集の必要が大きい。また、その情報収集と自社の強みとの新しい結合を試みて製品化やサービス化ができるのかの検討が必要となる。したがって、創業期や成長期のようにビジネス・コアによりビジネスを作り出し、確立して、成長や拡大をするだけでなく、第二創業期はビジネス・コアになるかの段階まで掘り下げての考察や検討を加えることになる。そうすると、異業種や異業態の仕組みを知ることや専門的な知識や技術を見聞することが重要になる。情報や専門的知識のいっそうの重要度が増し、また、それらがより有益となる。

アンケート結果からも創業期や成長期以上に外部情報や知識として「異業種の経営者」（フォーマルとインフォーマル両方の関係）や「税理士や経営コンサルタント」からの支

援が必要という回答が高くなっているのは予想の範疇であった。また、「事業と関係ない友人知人」という回答も高くなったが、その回答は、ビジネスの提携を友人や知人に求めたということ（インタビューで）であったから、友人や知人に対してビジネスのネットワークとしての関係を望んでいることと考えられる。ここでも、「右腕人材」が重要となる。創業期のビジネス・サイズが小さい時のように経営者個人自らが、ぐいぐいとリーダーシップをとりビジネスを動かす時期とは違い、成長期と同様にビジネス・サイズが大きくなり「人間力」の一部が分化することとなり、その一部を担う右腕人材が肝心である。

第二創業では、「計画を下回った」という回答が成長期と比べると著しく増加している。確かに、今までの本業で培ったノウハウや経営資源を活用しながら外部の支援も得たが、思いのほか計画達成には苦戦している様子である。これらは、創業期と同様の途を辿っているのではなかろうか。その理由は、第二創業では、今までのビジネス・コアであった経営資源として、「経験」や「技術、ノウハウ」場合によっては「ブランド」を新結合して製品やサービスを生み出したが、実際に事業として実行してみると、未知の分野や経験であるために新しいものが見えてくるに違いない。描いた計画を創業期と同様に実践の中でコツコツと当たりをつけて、ビジネスの「かたち」にしていくことであろう。このようなことから、第二創業は創業期よりは経営資源的には優れているが、ビジネス・プロセスという観点からは創業期と酷似した背景があり、計画が思うように遂行できず下回ったことも理解せざるを得ない。この時期はプロダクト・ライフ・サイクルの終焉でもあり、創業期と同様にビジネスとしては難しい時期であり経営者を悩ますことも予想されるところである。

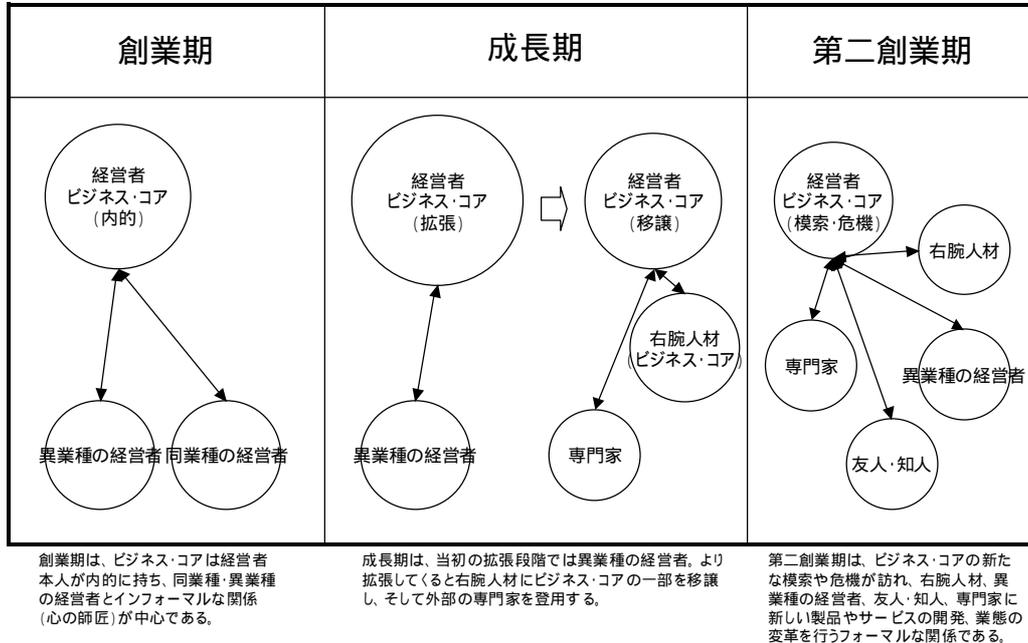
相変わらず、この時期も経営者はリーダーとしての「人間力」がアンケート結果では高い数値として表れたが、いずれにしても創業期と成長期のどのフェーズともあまり大差はなかった。

第二創業の初期として新しい製品やサービス、業態の経営革新が図られたことで、内部資源の環境適応がまず満たされたことになる。次にそれらの販売である。ここではマーケティング力が必要になり、販売チャネルの再考が必要になる。この時点ではアンケート結果からも「販売力」の貢献項目のウエイトが大きくなっていることも理解できる。また、第二創業の事前と第二創業の事後を比べると、第二創業の事後にはいっそう「販売力」が重要であったことと回答しており、販売の苦戦や計画の遂行が捗っていないことがうかがえる。

いずれにしても、第二創業は経営者としては悩ましさと、それにおける難しい時期といえる。しかしながら、第二創業を行わないと記述のとおり企業の存続は危ぶまれることに違いない。

(図表 3-1)

経営者と支援者との関係の特徴(リレーションシップ)



(4) 小括

企業発展のどの段階のフェーズ(創業期・成長期・第二創業期)でもリーダーの内面的な「強い意志」、「決断力」、「創造性」、「先見性」などのいわゆる「人間力」ということがアンケートやインタビューにより、なにより重要ということが明らかになった。これらがいずれの時期にも成功要因の大きなウエイトを占めていることに間違いはない。

確かにこの部分であるとは明らかになったが、これらを能力開発や教育としてリーダーが備えることと、簡単には提言としたいわけではない。そんな容易なものではないからである。これらもまさしくリーダーシップの一部であり、これらを学究的には研究したものは枚挙に暇がないくらいあり、かつ奥深い。これらの事象や実証研究における理論を述べたものが多く、どうすれば身につくなどの明確なものは示されていないように思う。したがって、これら「強い意志」、「決断力」、「創造性」、「先見性」などの「人間力」を必要とすることと、何かの環境でリーダーたるものが身につけていることや、リーダーがトレーニングを積むことによれば、どのフェーズでも成功に近づくことの大きな要因になることに違いはないということに、留めざるを得ない。

3 - 2 後継者育成のあり方や難しさ

ゴーイングコンサーンとして企業は継続していく義務を負う。しかしながら一方では環境に適用できなく生き残れない企業もある。実際には、企業自身に生命力があるわけではないので、「ヒト」という有機体によって企業は存続しているのである。しかし、その「ヒト」といっても未来永劫に生命力があるわけではなく、その企業の持つDNAを実際には「ヒト」から「ヒト」へと次の世代にバトンタッチが行われる。

アンケート結果によると6割強の企業が「後継者を決めていない」ということであったが、大阪商工会議所の「中堅・中小企業を対象にした事業承継に関するアンケート調査」（平成18年3月）によると、8割の経営者が事業を承継させたいと考えているが、実際に後継者が決定している企業は44.8%にとどまっており、後継者を決定していない企業は54.1%と概ね本調査アンケート結果を1割近く上回っている。この後継者を決めていないとの回答は、経営者の年齢がまだ若く現役として十分に続投できるのか、既に自らは後継に譲るべき時を迎えているにもかかわらず、決めあぐねているのかは、この回答からはつかめない。

また、後継者を「どちらから選ぶか」という回答は親族といわれる「身内から」と「社内から」ということで大半を占めた。大企業では場合によっては、外部からの抜擢人事を行うが、中小企業では現経営者の目の届く息の掛かった処から人選をしている。インタビューによると「身内だとかいうことに拘らず、社内から相応しいやる気のある者に継がせたい」ということでもあった。しかし、一様に現経営者としては、厳しい環境や変化の早い環境ということもあり簡単に人選を決定しているわけではない。複数を候補者として挙げて競わせたり、1年から3年くらいの十分な時間を掛けて決定しているようだ。決定後、3年から5年くらいの経営者修行を経て、就任への途を辿っている。そのような長期間を経ることもあり、場合によっては、それらが「後継者を決めていない」ということの一部を示していることでもあらうと思われる。

とりわけ子女に事業継承する場合には、「本当に適正があるのか」ということに判断の基軸を据え、ただ子女だから継がせるという気持ちはない。事業の継続が優先であるということである。また、子女たちには親の立場として甘く育てたという思いがあり、子女たちに自分と同様にアンケート結果の重要な示唆をした「人間力」が備わっている（子女の子供の頃からの生活の中で感得した）かということに疑問を抱き、子女に継承することを思い悩むようである。子女たち自らが心として「企業を継ぐ」という意志と精神がないと継げないということであった。

子女が学業を終了後、一旦、他の企業に勤務して就業年限を経ると家庭や収入、その企業でのポストに就くなど生活の形が形成される場合に、その企業を通じての社会観や企業観が出来てしまい、経営者も今更、後継者としては難しいと思ってしまうこともある。

一方、子女も同様に慣れ親しんだ生活から抜け、新たな途へ行くという勇気があることで躊躇してしまうこともある。確かに経営者としては、自分たちの子女たちには苦勞させまいとして、いわゆるエリートといわれる学校やエスカレーター式で大学まで行ける一貫教育の学校などに入れることを一つの保険としている。そうして、その暁には卒業後は一流企業への途を辿ることが安泰としているようだ。そのようなことから、子女にはあまり苦勞させた経験がなく、いわゆる「ボンボン育ち」、「お嬢様育ち」に育ててしまった。

そのようなことであるから、経営者のような「人間力」が思うように備わっていないと判断して、どうも子女たちを後継者としての人選や決定に躊躇して、他人にも譲れないということの悩ましさがこれも「後継者を決めていない」ということの要因として示唆しているようにも思える。

一方、経営者が、創業した時代や継承した時代は時代背景も良く、そう苦勞もせずにビジネスが成り立っていたため、創業したことや後継者への継承があまり難しく考える必要はなかった。

後継者が決定して経営者のポストを譲ったならば、経営に口出しすることは避けたほうがよい。その譲るまでには時間を掛けて、ソフト・ランディングできるようにと配して英

断したわけであるから、その後、口出しすると譲り受けた新経営者の士気を削ぐことになる。また、新経営者につく者、旧経営者につく者と組織の中で対立が出来てしまい上手く行かない。旧経営者は、自らの息の掛かった者たちは、自らの勇退とともに一緒に勇退してもらう方がよい。その息の掛かった者たちは、子女の幼少の頃からの姿を知っているために、頭では、新経営者ということを受け止めているが、本心的にはどうも受け入れがスムーズにいかないことが多いようである。したがって、組織での関係ということより感情的な部分で物事を理解することも多く、お互い葛藤の原因になり、仕事が思うように進みにくいことでもある。労使ともに新組織へのパラダイム・シフトを行うべきである。

次に、「現在、後継者育成のプログラムがあるか」という問いであるが、プログラムを持っているものは3割弱に止まった。また、その具体的な後継者のプログラムは「社内での経営者見習い」という回答が半数を占めた。OJTで経営者の暗黙知的な部分を十分な時間(3~5年程度)を培われ経営者としての在り方を見習うようなことである。

また、次に多く占めたのが「社内教育」であったが、この詳細はつかめていない。

三番目に多い回答が「異業種で経営者見習い」であったが、これは「井の中の蛙」になるなということであり、他社の経営的な部分を体感して当該企業に戻り、その培った経験を生かしてもらいたい、ことであった。これらは経営者同士が友人や知人であったり、取引先であるなどして、受け入れ企業側に先に「数年間、経営者見習いとして頼みます」というようなかたちで経験させるようだ。ところで同業者間では、経営者見習いとしてお願いするにも躊躇や遠慮などがあることや、また、受け入れ側の企業も同業者に「ノウハウ」などを教えることを避けることとして、「同業種での経営者見習い」という回答が少なかったことも図りうかがえる。

いずれにおいても、他社での見習いは従業員という場合が多く、この経験を多くは異業種・同業種での経営者見習いと称しているようだ。いずれも、これらの問い(問26、27)は表現が解りにくく理解が様々であり、回答がぶれたところがあった。その他社での見習いとしては、大企業で得られるビジネスの仕組みを知ることなど自社や中小企業にない経営管理の仕組みを習得して欲しいと期待している。

3 - 3 2007年問題における技術などの継承と中小企業の雇用問題

いわゆる「団塊世代」といわれる1947年から1949年に生まれた、日本の戦後を支えた圧倒的な数を誇る世代をいい、その数は約700万人にもものぼる。この世代の大量の定年退職(60歳)を迎える年度が2007年問題といわれている。また、年金や雇用対策の一部として、2006年4月からは、段階的に65歳への定年の延長や再雇用制度を導入することも義務づけられている。

ここでは、とりわけその大量の労働者の流出における労働力不足や技術継承などの観点と、大企業からの定年などで優秀な人材の流出を中小企業でどのようにして経営資源再配分(再雇用)するかという観点で見てみたい。

(1) 技術・ノウハウ継承の問題点

やはり「技術の継承」や「ノウハウの継承」という、企業にとってコアになる部分の後継への継承に危惧している様子がうかがえる。しかし、単純に労働力が不足するという考え方はあまり多くはなかった。

これらは、企業で長年培ってきた経験や習熟により労働者が習得したものが、如何に継承が易しくないということを物語っているのではないか。継承とひと口にいても「技術」継承という形式知的な伝承と「ノウハウ」という暗黙知的な伝承と二つに分けることになる。

対策としては、形式知にできるものは、できる限りマニュアル化やフロー化して、暗黙知的なものはOJTで伝承することになる。そうして、若手や中堅において技術やノウハウを継承することを主眼に置きながら、高齢者の再雇用制度などを導入して高齢者を採用したということもうかがえる。

影響を受けると回答した中には、「今はないがこれから対策案を考える」との回答が「既に対策案がある」を上回り、回答企業の中には業種的にはサービス業も多く含まれることから、製造業の技術継承のようにどちらかという時間を要することをあまり必要とせず、未だ急ぐ経営課題ではないのかと思われることや、製造業でも機械化や自動化が進み技術伝承にはあまり時間が掛からないのかと判断される。それとも影響あるが刻々と時間が迫りくるが未だ対策がないのか測り知れない。

(2) 大企業から中小企業への労働者の流入、経営資源再配分化の問題

大企業からの定年及び選択定年を迎えた人材を採用したいとする中小企業は概ね4割を超える。その中で採用したいと計画している部門は「経理や管理部門」であるが、スタッフ的部門ということに留まらず、これらは管理職も含むマネジメント要素であるという回答の様子である。

これらは企業の中核部門であるが、大企業では一般的に階層的な官僚主義的組織やマトリックス組織であるために組織が図式化して形作られている。おおよそ言うなら機械的にその組織ユニットの一部として仕事をしてきたわけであり、企業の全体や他の部門や仕事のことはあまり解らなくとも通用できた。ミドル・マネジメントとして管理職という立場でも同様である。また、大企業の管理職は会議や決済、部門間の調整などのマネジメントの時間に多くが費やされることも多い。

一方、中小企業では管理職といえども経営者の相談から現場での実践まであらゆる面で広い実践や見識が問われる。

それらの違いが、雇用での大企業と中小企業のジョイントでミスマッチが起きる。

一例であるが、経理担当者として採用すると、行政等の交渉ごとやそれらにおける文章作成は得意にするが、経理の全体を見渡してもらうとムリがある。また、当該労働者はある程度は中小企業というものを頭では理解しているつもりであるが、しかし、大企業で40年間程度もどっぷりとその組織スタイルに浸っていたため、概念的に「頭」で捉えていても思うようになかなか「体」が受けつけない。こんな例もある、大企業では評価を得て、組織のポストに就く環境にいたため、上司の評価を得ることを中心に仕事してきたわけで、経営者（大企業の上司の同様として）の顔色伺いばかりをして仕事を行っている。大企業としてのものの考え方や、自らの大企業での経験をものさしとして計り、その意見に合わなければ今度はプライドが許さないという問題が出てくる。などである。しかしながら、大企業での経営管理の仕組みに関して中小企業経営者は感心高く、その仕組み導入について大企業の管理職等の出身者に期待していることでもある。

一方、受け入れ側の中小企業にも問題がある。仕事のポジションが明瞭でないためである。総花的な感覚で採用をして、具体的な指示もせず本人の能力任せである。大企業での人材はどちらかという戦略や事業計画などに基づいてオペレートを中心に行ってきたため、中小企業のように戦略や事業計画が不明瞭の場合の対応は難しいようである。採用

に際しては、場合によっては大企業のブランドやポストを鵜呑みにして採用してしまうケースもある。

やはり、中小企業では、今までの大企業意識と決別して、一緒に汗をかき、歯車となって企業を動かそうとする思いや働き甲斐、一緒に学ぼうという意識を持っている人材でないと継続的な雇用は上手く行かない。

経理や管理部門での雇用は、期待する一方、実際には前述のように難しい局面があるが、大企業での現業に従事してきた技術者たちには、人材として大いに期待している。アンケート結果では、「技術部門」の採用を望むという回答が一番多くを占めた。大企業での専門的な知識を技術部門で活かして欲しいと切望している。それらの人材を採用時の年収は300万円台から400万円台で採用したと考えている。

アンケート結果では「大企業と中小企業との違いを理解している」、「プレーイングマネージャーとしての素養を持っている」という回答も多く見られたが、大企業と中小企業の違いの理解を「頭」と「体」の両方で理解しているかということである。「頭でっかち」や「口だけ動く」ではダメだということである。

また、大企業を退職後に失業保険を受給することや年金をあてにするような人たちも上手く行かない。それらの社会保障をあてにし出すと、どうも気力が減退して甘えがでだすというようなユニークな声も聞かれた。しかし、これらは経営者からの一方的な判断であり、労働者自らであれば、それらの年齢になると就労に対する考え方や体力の問題など様々な要因があり、一様に考えるのではなく、その辺りを尊重しながらフレキシブルな雇用管理を考えなければならないことでもある。

「大企業と中小企業との違いを理解している」や「プレーイングマネージャーとしての素養を持っている」という回答は大企業と中小企業のギャップを物語ることであり、またこれらが回避できないと記述のような例により雇用のミスマッチが起こるわけで、そのギャップを埋める必要がある。その間を埋めることにより、大企業から退職者を中小企業に流入させることを促進して、技術やノウハウの移転がスムーズに行われることになる。

この大企業から中小企業への「頭」と「体」の移行する間のモラトリアム期間を教育する必要があるのではないかと考えられる。

3 - 4 結び

創造的経営者としてあるべきリーダー像は、経営環境が難しい中、どのようにして事業を成長・継続していくかという、立ちはだかる経営課題を克服する姿である。リーダーとしては、第1節では、リーダーの力をあえて「人間力」という言葉に置き換えたが、その力が経営を堅持する大きな要因であったことの示唆とリーダーの支援関係はフェーズによって特徴があったことを述べた。第2節では、後継者育成として特に子女への事業継承へのあり方や問題点を示した。最後の第3節では2007年問題として団塊世代の技術等の継承や中小企業での経営資源再配分化の問題点や提言を示した。

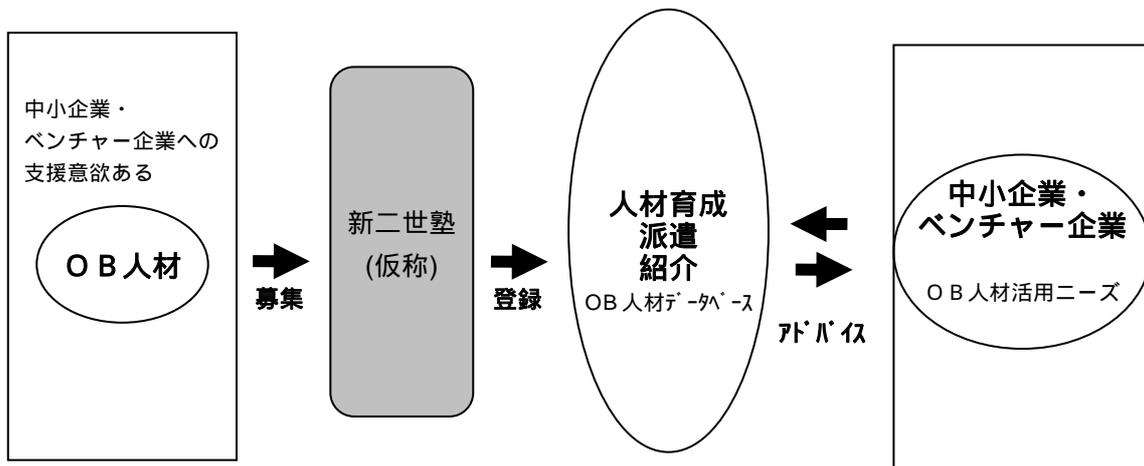
リーダーとして継続するに大きく依拠するものは「モノ」、「カネ」、「情報」、「技術」の何れでもなく「ヒト」であったが、その「ヒト」も他人や組織の持つものでなくリーダーそのものであった。

今後の企業の成長を占う鍵は、リーダーの「人間力」を高めた「ヒトづくり」に尽きるのではなからうかと確信することになった。

現在、近畿経済産業局では、新しい企業、新しい事業の発展のためには「販路開拓」が重要なポイントであるという事で、中小企業・ベンチャー企業の課題解決のために、幅広い経験やネットワークを持つ販路マッチング・ナビゲーターが、商品の販売先を探し、企業の販路開拓や技術支援・経営支援を伴う商品のブラッシュアップ、ビジネスプランのブラッシュアップをお手伝いしている。この「販路マッチング・ナビゲーター事業」の仕組みのような図表 3-2 のように、幅広いネットワーク、経営知識、スキルを持ち、かつ支援意欲ある大手企業の OB 人材を「スモールビジネス人材育成アドバイザー（仮称）」として募集、登録を行い、一定の教育実習の後、中小企業・ベンチャー企業の課題解決のために、経営者の補佐的人材を派遣及びアドバイスする制度を設ければどうか。ここではミスマッチをおこさないようコーディネーターのアドバイスが非常に重要な要素となる。

また、OB 人材、スモールビジネス人材育成アドバイザー、経営者が三位一体となり、各自治体や諸団体等が実施している二世塾的なものをより発展させ、創造的経営者を育成するための「新二世塾」（仮称）を実施し、「人間力」あるリーダーを育成する仕組みを提案したい。

（図表 3-2）



【参考・引用文献】

安田武彦 『企業後の成長率と企業家属性、企業タイプと起業動機』 企業家研究
 < 第 1 号 > : 2004 年 3 月
 社団法人関西ニュービジネス協議会 『第二の創業研究会 報告書』 同左 : 2004 年 4 月
 古泉宏 『長寿企業の経営革新』 調査月報 : 2005 年 7 月
 中山健 『創業経営者と後継経営者の比較・分析』 調査月報 : 2005 年 8 月
 竹内英二 『広がる起業家による創業・経営支援』 調査月報 : 2005 年 12 月
 日経ベンチャー 『わが子へ』 同左 : 2006 年 2 月号
 大阪商工会議所 『事業承継に関する調査 報告書』 同左 : 2006

禁無断転載

平成 17 年度産業競争力強化人材育成事業
(大都市圏における産業人材育成調査)

創造的経営者育成のための調査報告書

平成 18 年 3 月発行

発行 近畿経済産業局
〒540-8535 大阪市中央区大手前 1 丁目 5 番 44 号
TEL.06-6966-6014 FAX.06-6966-6078
URL:<http://www.kansai.meti.go.jp>

調査委託先 社団法人 関西ニュービジネス協議会
〒540-0026 大阪市中央区内本町 1 丁目 2 番 15 号
TEL.06-6947-2851 FAX.06-6947-2852
URL:<http://www.nbk-net.or.jp>
E-mail:nbk@nb-net.or.jp