

# 中小企業オーナーの経営意識

## — 厳しい時代に生きる中小企業オーナー経営者の悩み —

生活研究部 主任研究員 栗林 敦子

---

### <要 旨>

1. 中小企業にとっての経営環境が厳しさを増す昨今、従業員規模 100 人以下の中小企業オーナーにとっての経営上の最大の課題は、「人材の確保」と「売上げの伸び悩み」である。また、「価格競争への対処」もそれに次いでいる。
2. これらの経営上の課題は企業が設立されてからの期間、従業員規模、年間売上げ額規模などの特性で異なる。例えば、昭和 20 年代以前に設立された企業とそれ以降に設立された企業では、「収益率の改善」と「売上げの伸び悩み」のウェイトが異なっており、前者は収益率を、後者は売上げを課題としている。また、小規模企業の方が「将来の見通しが立たない」や「売上げが変動して経営基盤が不安定」をあげる傾向がある。業種別の課題は鮮明にならなかった。
3. 中小企業オーナーの経営方針とでもいうべき「マネジメントスタイル」の代表的なものは、「何でも自分が最終決定に携わる」「情報は内部で共有化」「従業員の福利厚生を重視」といったものであるが、これらも従業員規模で見た場合、規模が小さいほど経営者への権限集中がみられるなど、企業特性格の特徴がある。
4. 次に、マネジメントスタイルを因子に集約すると、「リーダーシップ」「ワンマン」「人材重視」「フレキシブル環境適応」「組織未成熟」の 5 つとなる。経営上の課題は前述の企業特性格に特徴があることが分かったが、マネジメントスタイル因子で見ると、そのスタイルで実現できていない部分が課題としてあげられることがわかった。つまり、マネジメントスタイルが分かれば課題が把握できるということである。
5. 中小企業オーナーの課題を解決するというニーズに基づく各種ビジネス・チャンスが考えられるが、そのために今後は、彼らのマネジメントスタイルとその要因について、詳細に検討する必要があるといえよう。

---

本稿は、生活研究部研究員 加藤伸二および著者が中心となって行った「中小企業オーナーの経営意識に関する調査」の一部をとりまとめたものである。

はじめに

低迷が続くわが国経済の中で、国際環境の変化、大企業のリストラの本格化と下請け分業構造の変化、既存市場の成熟化等々、中小企業は「かつて経験したことのないような大規模、多様な構造変化」に直面している。その中で、中小企業は、変化に挑戦し「変革」を求められ、同時に、新しい産業の開拓者として「創造」を求められている。

本稿では、本年2月にニッセイ基礎研究所が行った「中小企業オーナーの経営意識に関する調査」の中から、そのような厳しい環境下に置かれている中小企業、それも、従業員数100人未満の中小企業<sup>(注)</sup>において、オーナー経営者が実感する経営上の課題・悩みと経営者のマネジメントスタイルをまとめてみた。

調査概要

- ①調査地域：関東地方、中部地方
- ②調査対象：帝国データバンク「企業情報」(94年1月)より抽出した従業員規模が100人未満の企業のオーナー経営者1,342人。

- ③調査方法：郵送調査法
- ④調査期間：1995年2月
- ⑤有効回収数：869人(回収率64.8%)
- ⑥調査実施：(株)日本能率協会総合研究所

1. 中小企業オーナーの実感する経営課題

ここでは、中小企業オーナーの実感する経営上の課題・悩みについて、

- 経営全般
- 資金の調達・運用等
- 円滑な事業継承
- 節税・相続等の税務
- 人材の採用・育成
- 従業員の福利厚生
- 個人資産の保全・形成
- 自分の家族の生活保障

の8分野を想定して作成した計39項目について、「特に気にかけている、悩んでいるもの」をあげてもらい、次に、それぞれの分野の中で最も重要なものをあげてもらった結果をまとめる。

回答者の経営する企業特性

設立年	昭和19年以前	昭和20年代	昭和30年代	昭和40年代	昭和50年代	昭和60-64年	平成元年以降	不明				
構成比(%)	6.1	19.1	22.2	25	19.3	4.3	3.3	0.7				
従業員数	1人以下	10-19人	20-29人	30-49人	50人以上	不明						
構成比(%)	8.3	25.9	20.1	22.6	22.2	0.9						
年間売上	5千万未満	1億円未満	3億円未満	5億円未満	10億円未満	30億円未満	50億円未満	50億円以上	不明			
構成比(%)	3	2.9	18.6	16.8	27.3	22.6	5.2	2.9	0.7			
業種	農林漁業	鉱業	建設・設備業	製造業	電気・ガス・水道	運輸・通信業	不動産業	卸売業	小売業	飲食業	サービス業	
構成比(%)	0.2	0.1	17.1	32.4	10.4	6.3	1	13.5	6.4	2	16.2	

(注) 中小企業の定義：

中小企業白書によると、中小企業とは資本金1億円未満もしくは従業員300人未満の法人企業又は従業員300人未満の個人企業をさすが、卸売業の場合には、資本金3,000万円未満又は従業員100人未満、小売業又はサービス業の場合には資本金1,000万円未満又は従業員50人未満を基準としている。中でも「小規模企業」とは従業員20人未満の企業、ただし商業又はサービス業については従業員5人未満をさしている。本調査では、従業員規模のみで「中小企業」を定義している。

(1) 中小企業オーナー経営者の「経営上の課題・悩み」の全体像

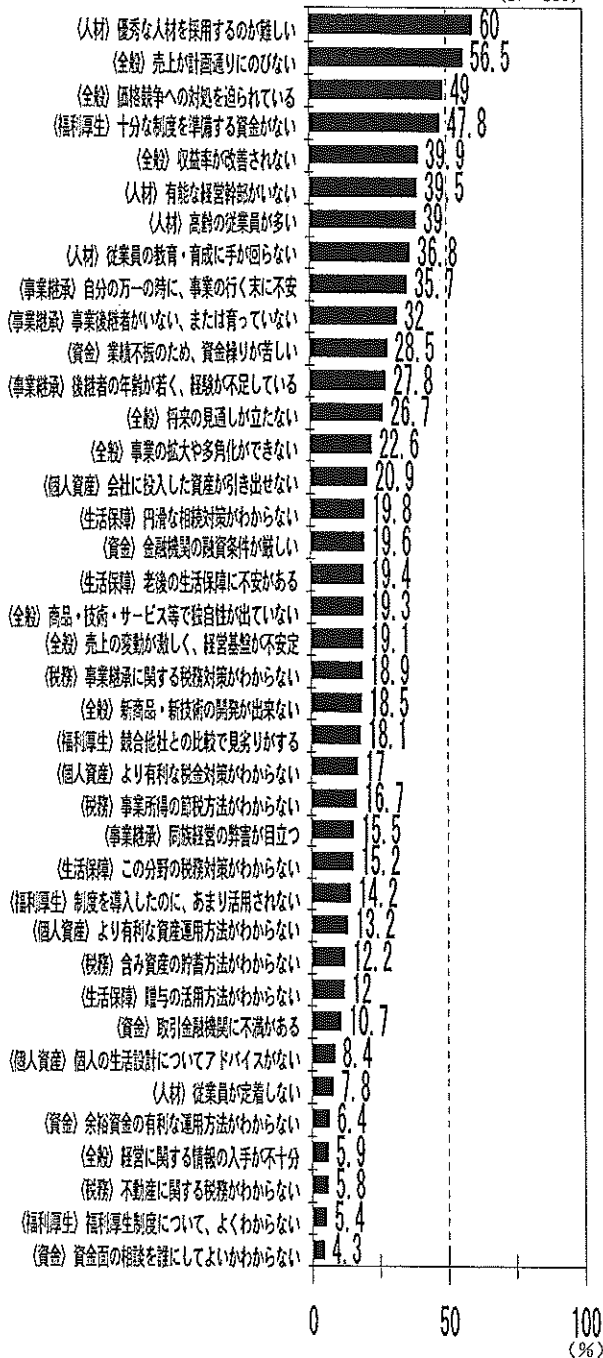
中小企業オーナーの経営上の課題・悩みを概観するために、まず、回答者が「特に気にかけている、悩んでいるもの」としてあげた割合が大きい上位10項目をみると、第1位は「優秀な人材の

確保(60.0%)」となっている。7位、8位にも「高齢の従業員が多い(39.0%)」や「従業員の教育・育成に手が回らない(36.8%)」などがあり、人に関する悩みをあげる人が多い。また、「売り上げの伸び悩み(56.5%)」「価格競争への対処(49.0%)」「収益率の改善(39.9%)」など、企業の経営基盤の確立・維持のための悩みも多い。したがって、中小企業オーナーの最大の悩みは、「人」と「経営基盤の安定」であるといえよう。

一方、下位には資金面や税務、自分や家族の保障に関して「〇〇がわからない」とする項目が並んでいる。つまり、上位にある課題の多くが深刻でかつ克服することが難しい問題であるのに比べ、経営に関する様々な情報・サービスにアクセスすることで概ね解決可能な「わからない」という項目は、現在、本格的な「悩み」のレベルにまでは至っていないように思われる(図1)。

図1 中小企業オーナーの実感する経営上の課題・悩み

(N=869)



(2) 分野別にみた「経営上の課題・悩み」の内容

次に、前述の8分野について、設立年、事業規模、業種等の企業の特徴を加味して、オーナーのあげる経営上の課題・悩みをまとめることにする。全体として、業種というよりは、企業の発達段階によって課題・悩みが異なっている(企業特性別の図表は、スペースの都合で割愛する)。

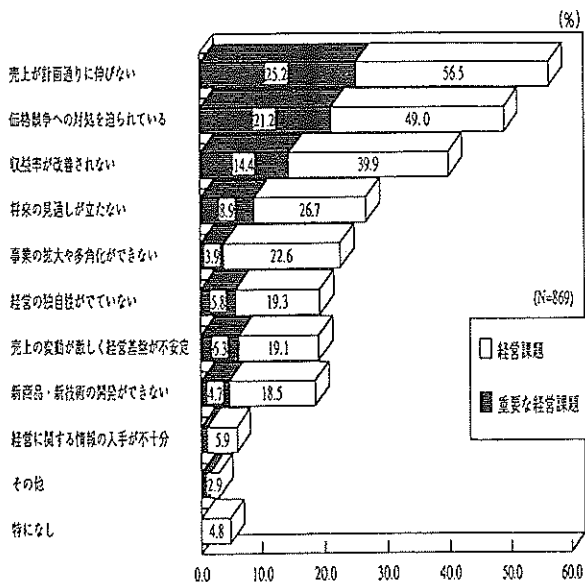
① 経営全般について

経営全般に関する項目としてあげた9項目の中では、「売上が計画通りにのびない(56.5%)」「価格競争への対処を迫られている(49.0%)」の2点については約半数のオーナーがあげており、これは前述の通りである。次いであげられた課題・悩みは、「収益率が改善されない(39.9%)」「将来の見通しが立たない(26.7%)」である。

企業特性別にみても、「売上げの伸び悩み」を課題としてあげる割合が最も多い(図2)。

しかし、上位4項目（売上げの停滞、価格競争への対処、収益率の低下、将来の見通しのたたなさ）に限定すると、これらは設立から時間が経過している企業の方があげる割合が大きい。特に、昭和20年代以前に設立の企業では、「売上げの伸び悩み(62.1%)」「価格競争(59.8%)」「収益率の改善(48.9%)」をほぼ半数以上があげているが、それ以降に設立された企業では「収益率の改善」や「価格競争」よりも「売上げの伸び悩み」の割合の方が相対的に大きくなっている。

図2 経営全般についての課題・悩み



従業員規模別には、「価格競争」と「収益率の改善」は規模が大きい企業の方があげる割合は高い。反対に、「将来の見通しがたたない」は規模が小さい企業があげている。特に9人以下の企業では、「事業の拡大や多角化ができない(34.7%)」「売上げの変動が激しく経営基盤が不安定(22.2%)」など事業基盤の強化に向けて規模の大きい企業にはあまりみられない悩みがある。

年間売上高別にみると、売上げ額が大きい企業ほど「価格競争への対処」をあげる割合が大きく、その差は顕著である。中でも、「売上げの伸び悩み」は5～10億円未満、「将来の見通し」「事業の拡大・多角化」等は3～5億円未満をピークに、

それからは売上高がより大きい企業になるほどあげる割合が小さくなっている。

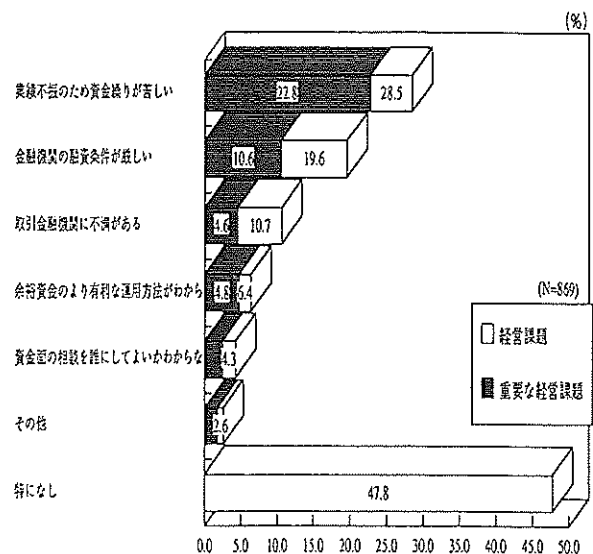
業種別でもあまり顕著な違いはみられない。サービス業では、「商品・技術・サービス等で経営の独自性が出ていない(29.8%)」が大きいことが目立つ程度で、この業界における独自性、個性への要求・期待の大きさを窺わせている。

②調達・運用などの資金面について

調達・運用などの資金面についての課題・悩みは「特になし(47.8%)」というオーナーが半数近くおり、この結果を見る限りでは、中小企業オーナーの資金調達は、全体的にそれほど厳しい状況にはない。

しかし、「業績不振のため資金繰りが厳しい(28.5%)」というオーナーも3割近くいる。また、「金融機関の融資条件が厳しい(19.6%)」「取引金融機関に不満がある(10.7%)」など金融機関に関係した悩みをあげるオーナーも少ないとはいえない(図3)。

図3 資金面での課題・悩み



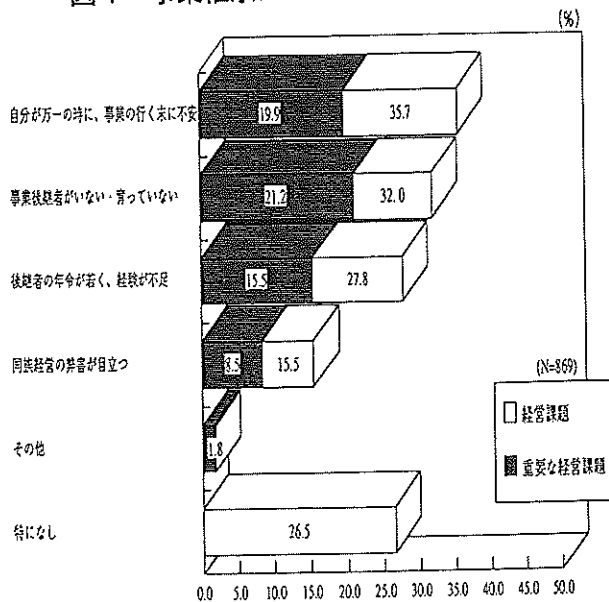
企業特性別にみると、資金面での悩みを「特になし」と回答していないのは、平成元年以降の設立や、従業員規模9人以下の企業が多く、資金繰

りや融資条件についての悩みを持つ企業も、比較的新しい企業や従業員規模が小さい企業に多い。一方、「余裕資金の有利な運用方法」をあげる割合が大きいのは、設立してから比較的時間がたっている企業である。

### ③円滑な事業継承について

円滑な事業継承についての課題・悩みでは、「自分が万が一の時に、事業の行く末に不安がある(35.7%)」「事業後継者がいない、または育てていない(32.0%)」「後継者の年齢が若く、経験不足(27.8%)」をあげる割合が大きい(図4)。

図4 事業継承についての課題・悩み

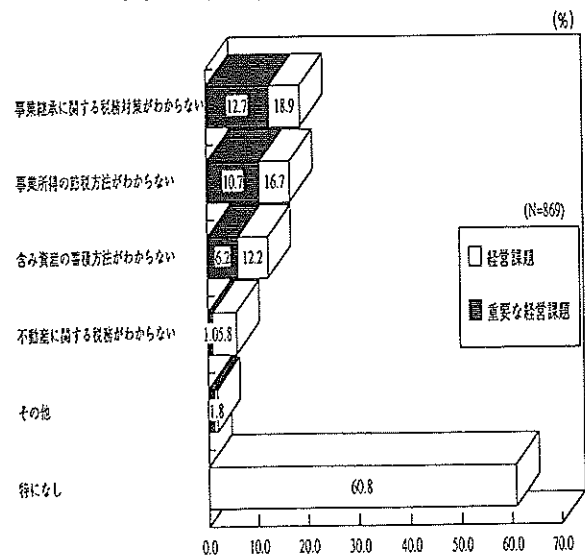


企業特別にみると、従業員規模が比較的小さい企業や年間売上額の小さい企業で、「事業後継者がいない、または育てていない」「自分が万が一の時に、事業の行く末に不安がある」という割合が大きい。一方、設立から年数が経過した企業ではこれらの項目をあげる割合が小さく、同族経営の弊害や後継者の経験不足等をあげる割合が大きくなっている。

### ④節税・相続等の税務面について

節税・相続等の税務面についての課題・悩みは、「特になし(60.8%)」とする割合が最も多く、調査前のインタビュー時の、「節税や相続の心配をするほどの利益は出ていない」というオーナーの言葉が裏付けられる。事業所得や事業継承についての税務対策や含み資産の蓄積方法を税務面での最重要課題とするオーナーは、それぞれ10%強である(図5)。

図5 税務面での課題・悩み



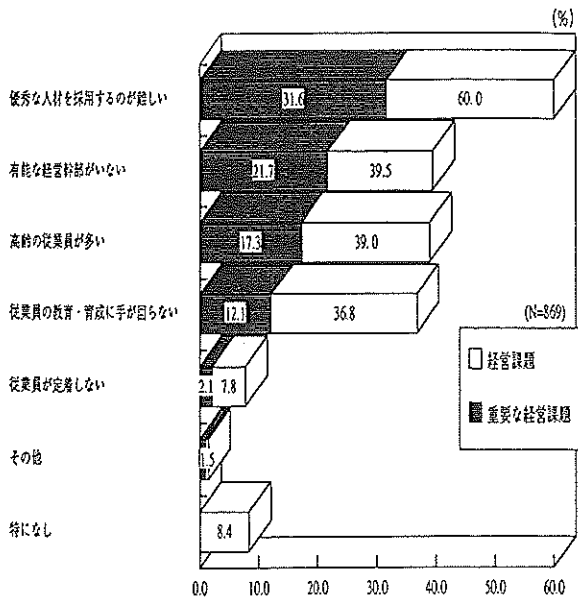
企業特別にみても「特になし」が最も多いという傾向は変わらないが、「事業所得の節税方法がわからない」は設立からあまり時間が経過していない企業、年間売上げ額の比較的小さい企業があげる割合が大きい。一方、「事業継承に関する税務対策」は設立から時間が経過している企業であげられる割合が大きい。

### ⑤人材の採用・育成について

人材の悩みについては「特になし」が8.4%と低いことに示されるように、中小企業のオーナー経営者にとっての大きな悩みである。前述のように、この分野に含まれる「優秀な人材を採用する

のが難しい(60.0%)」は、全分野 39 項目を通じて、最も高い割合であげられている。「有能な経営幹部がいない(39.5%)」「高齢の従業員が多い(39.0%)」「従業員の教育・育成に手が回らない(36.8%)」もあげられる割合が大きい。一方、不況下の転職しにくい状況を反映してか、「従業員が定着しない(7.8%)」をあげる割合は小さい(図6)。

図6 人材の採用・育成面での課題・悩み



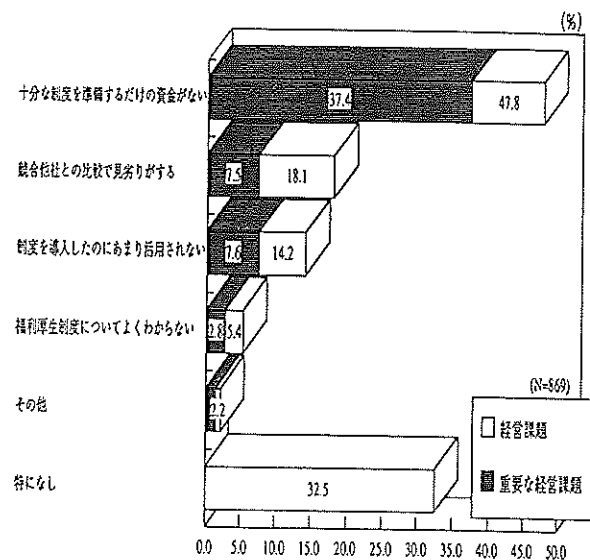
企業特性による顕著な違いがみられるのは、「高齢の従業員が多い」で、設立から時間が経過している企業ほどあげる割合が大きい。若い人材の採用し難いこと、即戦力となりうる中途採用が多いこと、創業時から長期勤続者がいること等がその理由として考えられる。

また、従業員規模が小さい企業や年間売上げ額が小さい企業は「優秀な人材を採用するのが難しい」をあげる割合が大きい。そして、従業員規模が20人台の企業やサービス業で「従業員の教育・育成に手が回らない」をあげる割合が大きくなっている。

## ⑥従業員の福利厚生について

従業員の福利厚生についての悩みとしては、「十分な制度を準備するだけの資金がない(47.8%)」の割合が最も高い。特に重要な問題として選んでもらってもこの項目の割合は断然大きい。しかし、次に割合が大きいのは「特になし」である。既に福利厚生が充実しているためか、あるいは福利厚生に関する関心が低いためかの2通りが考えられる(図7)。

図7 従業員の福祉厚生についての課題・悩み



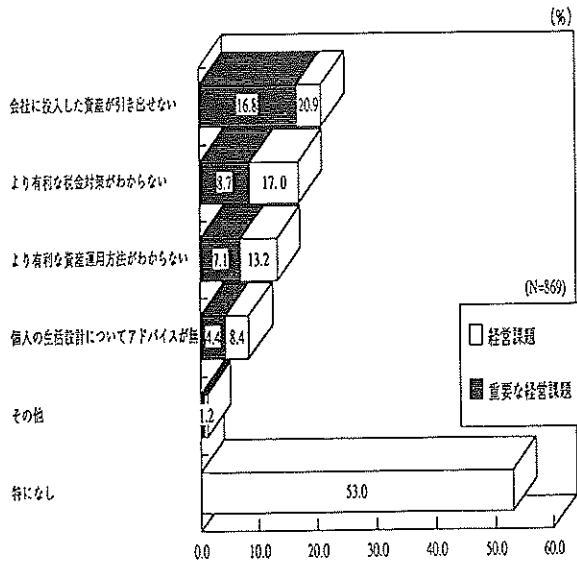
「特になし」とする企業の割合は、設立年、従業員規模、年間売上げ額などの企業特性別に眺めても大きな違いは見当たらない。企業特性による特徴としてあげられるのは、従業員規模が小さい企業や年間売上げ額が小さい企業が「十分な制度を準備するだけの資金がない」とする割合が大きいことである。

## ⑦個人の資産の保全・形成について

中小企業のオーナーは、経営のために個人の資産を会社に投入すること等によって、会社の資産と個人の資産とが一体化し、そのことに起因する課題や悩みがあるのではないかと考え、この分野

の項目を作成した。調査の結果、「特になし(53.0%)」との回答が多く、この面での悩みは少ないことがわかった(図8)。

図8 個人の資産の保全・形成についての課題・悩み



設定した4項目の中では、「会社に入れた資産が引き出せない(20.9%)」が最も多いが、割合でいうと20%程度にとどまっている。会社経営企業に全力で立ち向かうオーナー経営者にとって、このことは覚悟しているリスクの一つであるといえるのではないだろうか。

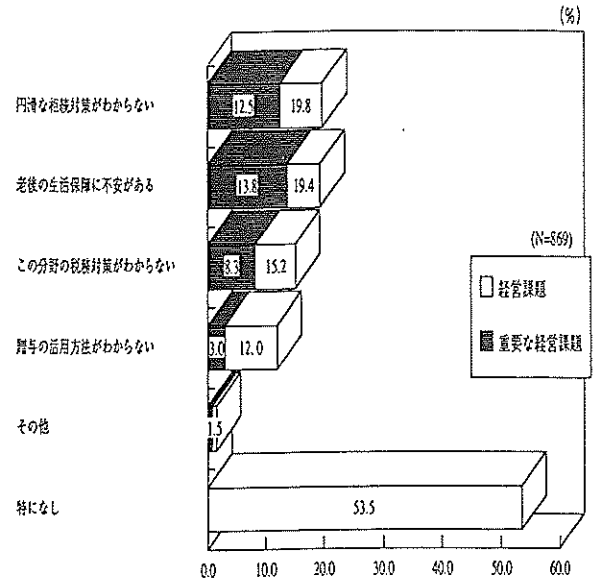
企業特性別には、設立から時間が経過していない企業、従業員規模が小さい企業、年間売上げ額が小さい企業ほど、「会社に入れた資産が引き出せない」をあげる割合が大きい。企業の立ち上がり時期に自分の財産を担保に入れているゆえの特徴であると考えられる。

### ⑧自分や家族の生活保障・死亡保障について

企業を中心となって生活しているオーナー経営者にとって、自分や家族の生活保障・死亡保障は、個人的な問題であるとともに経営上の問題でもあるのではないかと考え、この分野の質問を行ったところ、「特になし(53.5%)」の割合が高く、他

の経営上の課題に比べて重視する度合いが低いことがわかった。中では、「円滑な相続対策がわからない(19.8%)」「老後の生活保障に不安がある(19.4%)」をあげる企業が多い(図9)。

図9 自分や家族の生活保障・死亡保障についての課題・悩み

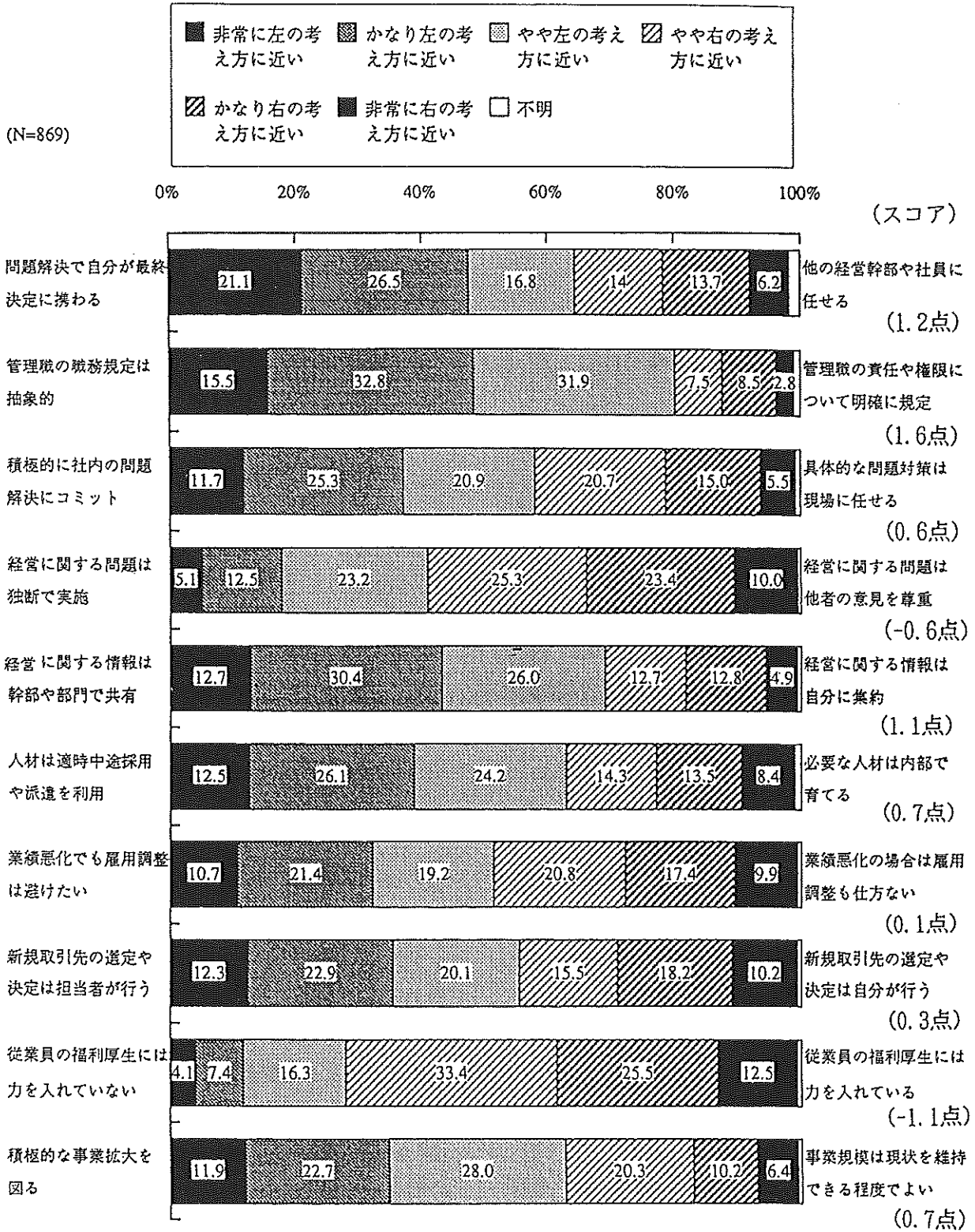


企業特性別には、従業員規模や年間売上げ額が小さい企業ほど「老後の生活保障に不安」をあげる割合が高く、従業員規模20人台の企業や年間売上げ額で5億円未満の企業で「円滑な相続対策」をあげる割合が大きくなっている。

## 2. 中小企業オーナーのマネジメントスタイル

今回の調査の対象のようなオーナー経営の中小企業においては、企業の経営者がどのような経営上の方針を持っているかによって、前章で使用した企業の設立や事業規模とは異なる企業特性を描くことができると考えられる。ここではこれを「マネジメントスタイル」と呼び、調査対象の中小企業全体の持つマネジメントスタイルの特徴とその構造を明らかにし、その上で経営者の実感する経営上の課題との関連を分析する。

図10 中小企業オーナーのマネジメントスタイル





(1) マネジメントスタイル

図10は、中小法人オーナー経営者がどのような経営上の方針を持っているか、10項目について自分の考えに近いものを聞いた結果をまとめたものである。また、図中には、左側に示した考え方に「非常に近い」とした場合には5点、「かなり近い」場合には3点、以下、右にシフトするにしたがって、1点、-1点、-3点、-5点といったように、左側から右側にかけて2点刻みで得点化した平均を「スコア」として示してある。

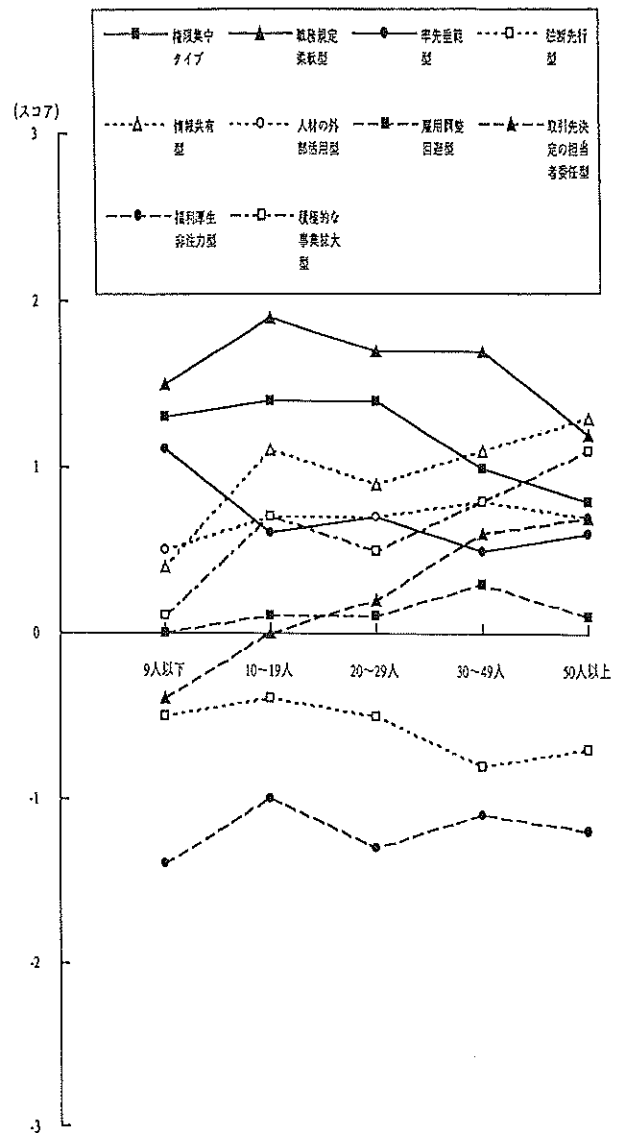
まず、回答の傾向の強さを、このスコアの絶対値の大きいものとみると、「管理職の職務規定は抽象的であり、柔軟に対応している(スコア1.6点)」が最も大きくなっている。この考え方に近いというオーナー(「非常に近い」「かなり近い」「やや近い」の合計)は8割にも達している。

また、スコアの絶対値が大きいものとしては、「ほとんどの問題について自分が最終決定に携わる(スコア1.2点)」と「経営活動に関する情報は経営幹部や各部門で共有するようにしている(スコア1.1点)」、また「従業員の福利厚生には力を入れている(スコア-1.1点)」があげられる。

このスコアを従業員規模別にみると、「ほとんどの問題について自分が最終決定に携わる」「管理職の職務規定は抽象的であり、柔軟に対応している」は従業員規模が比較的少ない企業のオーナーがあげている。また、「積極的に社内的问题解決にコミットして率先垂範をめざしている」は従業員数9人以下で最も高い。人数の少ない企業では、トップの強いリーダーシップがみられる。

一方、従業員規模の大きい企業に顕著なのは、「経営に関する情報は幹部や部門で共有する」「新規取引先の選定・決定は担当者が行う」である(図11)。

図11 従業員規模別マネジメントスタイル



(注)：図10に示した左側の考え方を図11では以下のように表現した。

- ・ほとんどの問題について自分が最終決定に携わる → 権限集中タイプ
- ・管理職の職務規定は抽象的であり、柔軟に対応している → 職務規定柔軟型
- ・積極的に社内的问题解決にコミットして率先垂範をめざしている → 率先垂範型
- ・経営に関する問題について、外部の関係者、社内幹部等の意見を聞かないで実施することが多い → 独断先行型
- ・経営活動に関する情報は幹部や部門で共有するようにしている → 情報共有型
- ・必要な人材は適宜、中途採用や派遣会社を活用する → 人材の外部活用型
- ・業績が悪化しても雇用調整を避けたい → 雇用調整回避型
- ・新規取引先の選定や決定は担当者に任せるようにしている → 取引先決定の担当者委任型
- ・従業員の福利厚生には特に力を入れている → 福利厚生非注力型
- ・積極的な事業展開を図る → 積極的な事業拡大型

## (2) マネジメントスタイルの構造

次に、これまで分析したマネジメントスタイルの10項目には互いに関連する要素が含まれているため、因子分析法を用いて5つの共通因子を抽出し、マネジメントスタイルの構造をみることにする。

表1に、因子分析の結果として得られた5因子についての因子負荷量を、表2に各回答者の第1から第5までの因子得点を企業特性別に平均した値を示す。これらをもとに、5因子の解釈を行うと以下の通りとなる。

### ①第1因子：リーダーシップ因子

「積極的に社内の問題解決にコミットして率先垂範をめざしている」「ほとんどの問題について自分が最終決定に携わる」の因子負荷量が大きく、「新規取引先の選定や決定は担当者に任せようとしている」の負荷量が小さい。このことから、権限委譲をすすめていくというよりは、自ら経営のあらゆる面でリーダーシップを発揮しようというマネジメントスタイルの因子であると考えられる。

企業特性としては、昭和20年代、30年代設立の企業、従業員規模は50人から100人、年間売上額は10億から30億の企業、経営に関与する会社数が多い企業の因子得点が高い。

つまり、比較的早く、中小企業の中では比較的

規模が大きい企業が今なお好調なのは、このような強力なリーダーシップを持った経営者がいたからこそと考えられる。

### ②第2因子：ワンマン因子

「経営に関する問題について、外部の関係者、社内幹部等の意見を聞かないで実施することが多い」の因子負荷量が大きく、「経営活動に関する情報は幹部や部門で共有するようにしている」の因子負荷量が小さい。つまり、情報を自分に集約し、経営上の決定は自分自身が行わなければ気が済まないという、いわばワンマン型のマネジメントスタイル因子である。

企業特性としては、昭和60年代以降に設立された企業と従業員数50人以上の企業、年間売上げ額が1億以下の企業の得点が高い。このことから、同じ「ワンマン」でも、大企業の「ワンマン社長」とは違って、比較的新しい企業にもかかわらずある程度の従業員数を抱え、売上げも少ない苦しい時期に、「社長一人が何もかも考え実行しなければならない」という必然性からくる、本当の「ワンマン」とも読みとれる。

### ③第3因子：人材重視因子

第3因子は、「業績が悪化しても雇用調整を避けたい」の因子負荷量が大きく、「従業員の福利厚生には特に力を入れていない」の因子負荷量が

表1 因子負荷量（バリマックス回転後）

	第1因子	第2因子	第3因子	第4因子	第5因子
問題解決で自分が最終決定に携わる	0.7113	0.3465	0.0548	0.1153	0.1112
管理職の職務既定は抽象的	0.1235	0.0756	0.0773	0.0555	0.8369
積極的に社内の問題解決にコミット	0.8395	-0.0757	0.0912	0.0745	0.0659
経営に関する問題は独断で実施	0.1942	0.7292	0.1004	0.1430	0.1934
経営に関する情報は幹部や部門で共有	-0.1060	-0.7173	0.1212	0.3650	0.2028
人材は適宜途採用や派遣を利用	0.0148	0.0300	-0.0507	0.8340	0.0189
業績悪化でも雇用調整は避けたい	-0.0941	-0.0143	0.8503	-0.1267	0.1274
新規取引先の選定・決定は担当者が行う	-0.5988	-0.0828	0.2757	0.2440	0.0819
従業員の福利厚生には力を入れていない	-0.1809	0.5222	-0.3013	0.3201	0.3114
積極的な事業展開を図る	0.1649	-0.0741	0.5252	0.3527	-0.4285
累積寄与率	0.2038	0.3491	0.4773	0.5762	0.665

小さい。つまり、従業員の福利厚生を重視し、従業員の雇用に責任を持ついわば人材重視のマネジメントスタイル因子と考えられる。また、事業拡大意欲項目の得点は5因子の中で一番大きい。

企業特性としては、昭和30年代設立の企業の得点が高く、逆に比較的新しい企業では得点が低いこと、従業員規模が10人未満の企業や年間売上げ額が3億円以下の企業、経営者が1社のみの

経営に関与している企業で得点が高いことなどがあげられる。

したがって、この因子が強い企業は、比較的古く設立され、人を大切に存続してはいるが、未だに小規模であり、事業拡大願望の強い企業であるといえるだろう。

表2 企業特性別因子得点

企業特性	第1因子	第2因子	第3因子	第4因子	第5因子	
設立年	-S19 (n=51)	-0.1942	-0.0672	-0.0013	0.0103	-0.0978
	S20- (n=164)	0.1854	-0.0790	0.0246	0.3140	-0.1122
	S30- (n=183)	0.0831	-0.0080	0.1247	-0.0248	-0.0023
	S40- (n=209)	-0.0016	0.0010	-0.0127	0.0544	-0.0357
	S50- (n=164)	-0.1380	-0.0387	-0.0832	-0.1581	0.0842
	S60- (n=35)	-0.2084	0.3883	-0.0367	-0.6265	0.2259
	H1- (n=28)	-0.0993	0.3389	-0.4134	-0.3510	0.2998
従業員規模	-9 (n=66)	-0.1908	-0.0169	0.1162	0.2099	0.0240
	10人- (n=215)	-0.0487	-0.0297	0.0119	0.0215	-0.1023
	20人- (n=171)	-0.0526	-0.0291	0.0283	0.0728	-0.0308
	30人- (n=193)	0.0914	0.0163	-0.0365	-0.0544	-0.0197
	50人- (n=174)	0.1011	0.0185	-0.0595	-0.1156	0.1460
	100人- (n=13)	0.0339	0.3859	-0.0085	0.2915	0.3104
年間売上げ	-5千万 (n=24)	-0.0730	0.3867	0.2326	-0.0376	0.0606
	-1億 (n=24)	-0.4761	0.2728	0.1007	-0.0303	-0.3158
	-3億 (n=152)	-0.2182	-0.0339	0.1099	0.1725	-0.0242
	-5億 (n=141)	-0.0109	0.0701	0.0415	0.1198	-0.0793
	-10億 (n=232)	0.0915	-0.0746	-0.0578	-0.0129	0.0115
	-30億 (n=190)	0.1551	-0.0241	-0.0958	-0.1644	-0.0212
	-50億 (n=45)	0.0981	0.1425	-0.1092	-0.1742	0.2491
	-100億 (n=21)	-0.1283	-0.0604	0.0918	-0.0175	0.5594
	100億- (n=4)	-0.3356	-0.8378	0.2274	0.4493	0.0921
	業種	農林漁業 (n=2)	1.1424	-0.2821	0.3588	-0.2845
建設・設備工事業 (n=145)		-0.0740	0.1260	-0.0920	0.1340	0.0100
製造業 (n=267)		-0.0770	0.0080	0.0390	0.0010	0.0200
電機・ガス・水道業 (n=9)		0.2822	0.3034	0.2454	-0.1201	-0.0993
運輸・通信業 (n=53)		0.1213	0.0142	-0.0278	0.1590	-0.0801
不動産業 (n=8)		-0.2547	0.5004	0.2868	0.1558	0.7619
金融保険業 (n=5)		-0.0008	-0.6585	0.0605	0.1022	-0.5358
卸売業 (n=116)		0.0300	-0.0530	-0.0550	0.0610	-0.0050
小売業 (n=55)		0.0359	0.0311	0.0137	-0.2128	0.0514
飲食業 (n=16)		0.2999	0.0473	-0.1040	-0.6457	-0.0452
サービス業 (n=138)		0.0560	-0.1450	0.0500	-0.0930	-0.0680
その他 (n=12)		0.2682	-0.3662	0.0262	0.0038	-0.0803
会社形態		株式 (n=741)	0.0082	0.0071	-0.0019	-0.0144
	有限 (n=83)	-0.0290	-0.0726	0.0057	0.1608	-0.1344
	合名・合資 (n=5)	-0.2873	-0.2983	-0.5546	-0.2015	0.0854
	その他形態 (n=4)	0.0350	0.3700	0.1544	-0.2641	-0.3049
創業か否か	創業者 (n=432)	0.0106	-0.0425	-0.0729	-0.0955	0.0488
	2代目 (n=267)	-0.0042	0.0644	0.0707	0.1163	-0.0746
	3代目 (n=87)	-0.0029	0.0476	0.0929	0.1079	-0.0224
	4代目 (n=30)	0.0825	-0.2049	0.2191	-0.0521	-0.0667
経営関与の会社数	1社経営 (n=431)	-0.0055	0.0164	0.0395	0.1497	-0.0424
	2社経営 (n=213)	-0.0998	-0.0952	0.0200	-0.0712	0.0802
	3社経営 (n=107)	0.1323	0.1116	-0.1933	-0.1950	-0.1241
	4社経営 (n=80)	0.1641	0.0087	-0.0206	-0.3045	0.1595

#### ④第4因子：フレキシブル環境適応因子

この因子は、「必要な人材は適宜、中途採用や派遣会社を活用する」の負荷量が大きく、「業績が悪化しても雇用調整を避けたい」の負荷量が小さい。したがって人材に関しては第3因子とは対照的な因子である。しかし、人材面以外では、情報を社内で共有化したり、担当者が新規取引先の選定・決定をする、積極的な事業展開を図るなどといった項目で因子負荷量が大きい。

企業特性では、昭和20年代設立の企業、従業員規模9人以下の企業、有限会社の形態の企業、経営者が1社のみ経営する企業の得点が相対的に高い。比較的古い企業、小規模の企業であったとしても、第3因子に反応する企業とは異なり、柔軟な環境適応力で合理的な経営を行う因子特性を持っていると読むことができよう。

#### ⑤第5因子：組織未成熟因子

第5因子は、「管理職の職務既定は抽象的であり、柔軟に対応している」「従業員の福利厚生には特に力を入れていない」の因子負荷量が大きく、「積極的な事業展開を図る」の負荷量が小さい。

企業特性としては、昭和60年代以降に設立の企業、従業員数が50人以上の企業、年間売上げ額が30億以上の企業などの因子得点が高い。

したがってこの因子は、企業の規模は拡大し、事業規模も順調に拡大しつつも、企業組織としての成熟度が低い度合いを表す因子であると考えられる。

### 3. マネジメントスタイルと経営上の課題

異なったマネジメントスタイルを持つ経営者は、実感する経営上の課題・悩みも異なると考えられる。あるいは、実感する経営上の課題や悩みに応じてマネジメントスタイルが決まってくるとも考

えられる。

どちらが先かを論ずることは別の機会に譲ることにして、ここではこの両者の関連性を、経営課題別の因子得点を用いて考えてみる(表3)。

#### ①「リーダーシップ因子」の強い企業の経営上の課題・悩み

リーダーシップ因子が強いのは、「円滑な事業継承」分野の「同族経営の弊害が目立つ」、経営全般分野の「収益率が改善されない」を最重要とする層である。この2つの課題は、設立後時間が経過した企業や経営基盤がある程度安定した企業があげる割合が大きかったものである。また、リーダーシップ因子は、「従業員の福利厚生制度」分野の「制度がよくわからない」「競合他社との比較で見劣りがする」をあげる層も強く反応しており、従業員福祉に対する問題意識が高いという特徴がある。

#### ②「ワンマン因子」の強い企業の経営上の課題・悩み

ワンマン因子が強いのは、「人材の採用・育成」分野や「円滑な事業継承」分野で「特に課題がない」とする層、従業員の福利厚生制度を「導入したのにあまり活用されていない」という層である。また、「新商品・新技術の開発ができない」「商品・技術・サービス等で経営の独自性が出ていない」という層でもある。人材や事業継承に関して「課題がない」とするのは、むしろ、他の課題の方が心理的に大きな比重を占めているからであると考えられる。

ワンマン因子は、経営上の情報を一人で握り、決定はすべて自分が行う傾向のある因子であることは前述の通りであるが、この特性から、「導入した従業員の福利厚生制度があまり活用されていない」のは「導入した制度が従業員のニーズに合

致していない」「従業員に制度に関する情報をきちんと伝達していない」などの原因が想像できる。また、「新商品・新技術の開発ができない」「商品・技術・サービス等で経営の独自性が出ていない」のも、社長一人では、差別化できる独自性のある商品・技術・サービスの開発には限度があるためと思われる。

### ③「人材重視因子」の強い企業の経営上の課題・悩み

人材重視因子が強いのは、「人材の採用・育成」分野よりもむしろ、「経営全般」分野の「将来の見通しがたたない」、「資金」分野の「資金繰りが苦しい」を最重要課題としてあげる層である。人材に関する課題を「特になし」と断言できるほどではないにせよ、ある程度は解決できており、前項と同様、他の問題の方が重要度が高くなっているものと考えられる。

前章に、人材重視因子が強い企業は、「設立が比較的早く、人を大切に存続してはいるが、未だに小規模であり、事業拡大願望の強い企業」であると示したが、長期間小規模な事業でいた「体力」のなさゆえに、現在、「将来の見通しがたたない」「資金繰りが苦しい」といった苦境に立たされているのではないだろうか。

### ④「フレキシブル環境適応因子」の強い企業の経営上の課題・悩み

この因子が強いのは、「経営全般」分野の「将来の見通しがたたない」、「資金」分野の「余裕資金の有利な運用方法がわからない」、「個人資産」分野の「より有利な資産運用方法がわからない」、「生活保障」分野の「贈与の活用方法がわからない」を最重要課題としてあげる層である。

「将来の見通し」以外の課題からは、「持てる企業・持てる経営者の悩み」のようなものが窺え

るが、このような経営者のストックと環境適応力があつたとしても、今日の中小企業の経営環境は、「先が読めない」ことがわかる。

### ⑤「組織未成熟因子」の強い企業の経営上の課題・悩み

組織未成熟因子は「経営に関する情報の入手が不十分」「資金面の相談を誰にしてよいか分からない」などを最重要課題としてあげる層で得点が高い。

このような課題はおそらく経営者の経営経験の少なさによるものと考えられる。前述のように、組織未成熟因子は、事業規模の拡大の度合いに比べ、組織としての制度、規定等のシステムが不足していることを示している。したがって、経営者の経験・知識・能力が増すとともに、諸システムが整備され、この因子の度合いが低まっていくものと考えられる。

### おわりに

以上、中小企業オーナーの経営上の課題・悩みとマネジメントスタイルをそれぞれ分析し、関係をもてきた。ここでいえるのは、経営上の課題・悩みは企業の設立年、従業員規模、売上げなどの企業特性に依存している部分が多いが、現在の経営者のマネジメントスタイル上の特性も反映することが多いということである。

例えば、現在リーダーシップの強い経営をしている企業であれば、強力なリーダーシップよりもむしろ「従業員の福利厚生」を次に解決すべき課題としている。同様に、人材を重視する経営の企業は、人材を定着させるシステムはすでに行っているためか、それよりもむしろ「資金繰り」が課題となっている。つまり、マネジメントスタイルは、現在すでに達成している経営上の状況であるため、解決すべき経営上の課題・悩みはそのスタ

イルに欠けているものになるということである。機能分化が進んでいる大企業とは異なり、権限が経営者一人に集中しがちな中小企業ゆえの特性であるといえるだろう。今回は、中小企業オーナーに対して調査を行ったものの、経営する企業の特性に注目したために、経営者個人の特性を配慮していないが、マネジメントスタイルは、恐らく、個人の年齢、性別、教育などのデモグラフィック

な属性や価値観やライフスタイルなどサイコグラフィックな特性にも関連性があると思われる。

したがって、今後、中小企業オーナーの経営上の課題を把握するには、課題の背景となる、企業特性、経営者特性、そしてその中間領域であるマネジメントスタイル特性の3要素をすべて配慮する必要があろう。

表3 経営上の最重視課題別因子得点

	n	第1因子	第2因子	第3因子	第4因子	第5因子
経営全般について						
売上が計画通りにのびない	211	0.021	-0.002	0.083	-0.060	0.026
価格競争への対処を迫られている	180	-0.038	0.120	-0.193	0.041	0.030
商品・技術・サービス等での経営の独自性が出ていない	48	-0.112	0.125	-0.063	0.036	0.096
収益率が改善されない	122	0.169	-0.100	0.076	0.011	-0.102
将来の見通しが立たない	71	-0.102	-0.239	0.310	0.224	-0.161
売上の変動が激しく、経営基盤が不安定	55	-0.084	-0.067	0.088	0.069	-0.169
事業の拡大や多角化ができない	32	-0.252	-0.049	-0.056	-0.045	0.065
新商品・新技術の開発が出来ない	39	0.022	0.134	-0.233	-0.406	0.070
経営に関する情報の入手が不十分	9	0.126	0.043	0.087	0.129	0.893
特になし	42	0.100	-0.047	-0.274	-0.103	0.031
調達・運用などの資金面について						
業績不振のため、資金繰りが苦しい	189	0.069	-0.044	0.275	-0.058	-0.233
金融機関の融資条件が厳しい	90	-0.064	-0.016	-0.021	-0.054	0.232
余裕資金のより有利な運用方法がわからない	41	-0.255	-0.117	0.212	0.399	-0.027
取引金融機関に不満がある	39	-0.072	-0.179	-0.229	0.134	-0.059
資金面の相談を誰にしてよいかわからない	22	-0.013	-0.039	0.067	0.075	0.313
特になし	409	0.045	0.039	-0.141	0.013	0.039
円滑な事業継承について						
事業後継者がいない、または育てていない	173	-0.061	-0.131	0.062	-0.188	-0.030
同族経営の弊害が目立つ	72	0.334	-0.157	0.088	0.142	0.110
後継者の年齢が若く、経験が不足している	133	-0.009	-0.108	0.039	-0.022	-0.077
自分の万一の時に、事業の行く末に不安がある	168	-0.099	-0.021	0.093	0.154	-0.138
特になし	228	0.043	0.217	-0.200	-0.013	0.108
節税、相続等の税務相談について						
事業所得の節税方法がわからない	91	-0.109	-0.075	0.148	0.069	-0.019
事業継承に関する税務対策がわからない	110	0.118	-0.134	0.149	0.080	0.042
不動産に関する税務がわからない	9	-0.134	0.621	0.085	0.111	-0.037
含み資産の貯蓄方法がわからない	51	-0.176	0.140	-0.181	0.073	0.073
特になし	513	0.024	0.004	-0.055	-0.047	0.008
人材の採用・育成について						
優秀な人材を採用するのが難しい	270	-0.015	0.072	0.006	-0.102	0.070
有能な経営幹部がいない	185	-0.142	-0.223	0.013	0.078	0.031
従業員が定着しない	17	-0.080	-0.774	-0.059	-0.420	0.082
高齢の従業員が多い	143	0.095	-0.003	0.050	0.140	-0.236
従業員の教育・育成に手が回らない	100	0.050	0.184	0.012	-0.185	-0.067
特になし	70	0.111	0.282	-0.148	-0.075	0.135
従業員の福利厚生制度について						
福利厚生制度について、よくわからない	23	0.221	-0.567	-0.074	0.103	0.075
競合他社との比較で見劣りがする	64	0.215	-0.139	0.012	-0.253	-0.064
十分な制度を準備するだけの資金がない	312	0.016	-0.063	0.144	-0.032	-0.089
制度を導入したのに、あまり活用されない	65	-0.251	0.245	0.016	-0.053	0.321
特になし	278	-0.032	0.062	-0.175	0.105	0.086
個人資産の保全・形成について						
会社に投入した資産が引き出せない	143	-0.160	0.023	0.054	-0.055	-0.074
より有利な資産運用方法がわからない	60	-0.103	-0.181	0.100	0.172	-0.045
より有利な税金対策がわからない	71	-0.222	0.037	-0.263	0.034	0.131
個人としての生活設計についてアドバイスがない	37	0.114	-0.115	0.160	-0.154	0.356
特になし	450	0.075	0.039	-0.038	0.007	-0.023
自分や家族の生活保障・死亡保障について						
老後の生活保障に不安がある	113	-0.061	-0.083	0.118	0.005	0.024
円滑な相続対策がわからない	106	0.053	-0.110	0.017	-0.147	-0.021
贈与の活用方法がわからない	24	-0.117	-0.100	0.001	0.364	-0.130
この分野の税務対策がわからない	71	-0.188	0.054	0.095	0.107	0.117
特になし	455	0.042	0.041	-0.054	0.004	0.014