

関西地方経営者の意識調査

姜 明求・高橋 直也

The Consciousness Investigation of the Top Management in Kansai District

Myung Ku, KANG Naoya TAKAHASHI

Abstract

This research clarifies the actual condition of the consciousness of the manager about the parent enterprise of the Kansai companies in the environment of a venture boom, and makes it the main subject to solve the peculiarity of different entrepreneurship from another district. Moreover, it is also making to clarify the management-factor for the within-the-prefecture company growing more greatly than future into the purpose by investigating and analyzing consciousness of the manager in Kansai about the management actual condition, its strategy, etc. As the investigation method, by question vote investigation to the main companies of the Kansai whereabouts, present condition grasp and a problem are analyzed and a manager's consciousness is clarified.

Key words : Entrepreneurship, Top Management, Japanese Management, Kansai District

キーワード : 企業家精神、経営者、日本的経営、関西地方

1. はじめに

日本の産業界・日本企業を取り巻く環境は好転しておらず、企業は構造の大変革を余儀なくされている。

では、なぜベンチャー企業がこれほど騒がれるのであろうか。高度の経済成長が期待できなくなった現在、21世紀の日本を担うのは、ベンチャー企業ということで、日本経済の牽引役としてベンチャー企業に期待が寄せられているからである。日本政府もベンチャー企業の重要性を十分に認識し、多様な創業・ベンチャー企業支援事業を推進した。即ち、創造性と革新性の豊かな起業家精神あふれるリーダーに率いられるベンチャー企業は、新技術を持ち、成長性が高く、経済活力を支援するとともに、新産業創出・新規雇用の創造に大きな期待ができるから

である。

また、これまでの日本的経営制度は企業家活動を抑えている。終身雇用、企業別組合、年功序列賃金制度などの日本的雇用慣行はかつての高度経済成長期には外国が羨むほどに都合よく機能したが、成長が鈍化して景気が悪くなると、円滑に作動しなくなった。既存制度では、環境変化に対応できない中で、新しい経営スタイルを持った企業が多数創出することができるからである。

大阪、神戸、京都などを中心とした関西地方ではいままで多くのベンチャー企業を輩出し、そのうち数多くの企業はグローバル的な競争力を持つ企業に成長した。実際、関西地方をステップに飛躍した企業は数多い。松下電器、京セラ、オムロン、村田製作所、任天堂、ワコー

ル、日本電産、堀場製作所など多くの企業は大企業にまで成長している。また、そうした大企業群を支える中堅・中小企業の開発力、経営者のユニークで意欲的な視点は、経済のあらゆる分野に浸透し、関西経済のねばり強さを根底から支えている。関西を基盤とする企業は、単に関西と地域にとどまらず活動の範囲を日本全体に、そして世界各国に広げ、その力を拡大している。

日本では3回目のベンチャー・ブームが1994年からスタートして現在まで続いている。関西地方でも何とかこのブームに便乗して地方活力を復活したい強い意欲をもっている。今日までに世界的な企業に成長している例にならって、ベンチャー企業を支援・育成する動きが、産・学・官（国、地方自治体）の一致協力のもとに進められている。

本稿では、ベンチャー・ブームという環境の中で地域経済を支えている関西地方の企業を対象にして経営者の意識のアンケート調査分析を行っている。我々の問題意識は企業経営は経済環境ではなく、社会環境、文化などから大きな影響を受けて成立している。従って、同じ日本国内でも、それぞれの地域によって企業経営は微妙に違いを持っているものではないかである。即ち、関西には関西なりの伝統に培われた企業風土があり、個々の企業群の強さ、ユニークな経営マインドがあると思われる。

これまでの研究成果は「岡山県内の経営者の意識調査」^{注1}、「広島県内の経営者の意識調査」^{注2}、「山陰地方の経営者の意識調査」^{注3}、「四国地方経営者の意識調査」^{注4}、「韓国企業の経営者の意識調査」^{注5}「九州地方の経営者の意識調査」^{注6}、で発表している。今回は関西地方の経営者の意識調査を実施した。

調査の目的は、以下の2つの点に焦点を置く。第1に、それぞれの企業の創業時期の状況を知ることにより、創業の重要性を明らかにすること、第2に、創業期を経て以降の企業活動を明らかにする。

2. 関西地方のベンチャー企業支援制度

政府や地方公共団体がベンチャー企業振興のための各種支援施策を打ち出している。地元のベンチャー企業を支援して地域の活性化を図ろうとしている。ということは、ベンチャー企業に対する政府や地方公共団体の関心が高まったことや時代の要請であったと言えよう。大阪府、兵庫県、京都府などの自治体のベンチャー企業支援制度の概要は次のとおりである^{注7}。

①大阪府のベンチャー企業支援制度

まず第一に、1990年に府や民間ベンチャー・キャピタルなどで集めた100億円を基金に、大阪府研究開発型企業振興財団を設立している。同財団では、情報関連、コンピュータソフト、医薬品メーカーなどの90社に投資をしている。また、1996年から府と取扱指定銀行が基金をつくり、その運用益を活用するベンチャービジネス融資制度を設けている。中小企業は新製品・新技術を事業化する資金を金融機関から、1件につき1億円（融資額の90%以内）の借金ができる。財団が7年間を無担保で保証している。同時にサポーターパーティも設置して、融資支援の審査や相談に応じている。

第二に、大阪市は1990年に大規模工場の遊休地を活用して島屋ビジネス・インキュベーター^{注8}施設や豊中市に千里ライフサイエンスをつくり、研究施設、開発機器を提供している。

第三に、府と関西財界とで特許情報を提供し、煩雑な業務を簡素化してベンチャー企業へのサービス向上を目指す関西特許情報センターを設立している。近畿通産局の特許室、発明協会、弁理士協会なども入居し、関連機関が連携できるような仕組みとなっている。

第四に、府のスタートアップ資金（融資は2,000万円である）、大阪市の新規開業金融資産（融資は2,000万円である）、創業者研修「大阪起業家塾」などによる支援制度もある。

②兵庫県のベンチャー企業支援制度

まず第一に、新産業プログラムにより、ベンチャー企業に研究開発費を補助し、情報通信や

防災関係の仕事を重点的に支援している。また、技術活用方策研究会もスタートし、造船、鉄鋼のような地場産業が潜在的に持つシーズを活用しようとしている。

第二に、起業家育成制度を形成している。その対象は、起業家育成制度でベンチャー企業経営者や創業希望者である。最後まで残った人々にはアライアン・フォーラムで事業化計画を発表し、民間ベンチャー・キャピタル、金融機関が計画を審査し、投融資を最終的に決定する。また、県も新産業創造キャピタルにより、直接投資や債務保証をしている。

第三に、神戸市は、産業復興ベンチャー・キャピタル制度で、阪神・淡路大震災復興基金の運用益の活用により、ベンチャー企業の初期段階・拡大段階で資金援助をしている。

第四に、開業貸付（融資は1,000万円である）、新産業創造キャピタル制度（出資は500万円、債務保証が800万円である）などによる支援である。また、神戸市における新事業創造活動支援資金（融資は企業が1億円で、組合が3億円である）、起業家支援資金（融資は1,000万円である）、ベンチャー企業支援指導事業、新規企業育成事業（空間の提供、経営・技術の支援）などがある。

③京都府のベンチャー企業支援制度

中小企業振興融資制度・起業家育成支援資金（融資は1,000万円である）、体質強化資金融資制度・フロンティア産業振興資金融資（企業は8,000万円、組合が1億6,000万円である）、京都ベンチャー創出支援制度（間接投資は1億円で、直接投資が1,000万円、債務保証が7,000万円である）、中小企業技術改善費補助金（1企業500～2,000万円）、起業家育成セミナー、企業アドバイザー指導事業などによる支援する制度を打ち出している。

また、京都市における開業資金（融資は800万円が限度である）、女性を対象とした起業家のノウハウを学ぶセミナー企業支援「京おんな塾」がある。利用対象は女性のみである。さら

に、ベンチャー企業創業支援助成（インキュベーションラボラトリーの賃貸料の助成）などがある。

このように、本調査地域の関西地方では創業支援のための多様な制度を整備していることがわかる。ベンチャー企業が地域発展の原動力であり、新たな雇用の創出ということを考えると、国・自治体が新産業創出のための施策を打ち出し、さまざまな規制を緩和・撤廃することは当然ともいえる。

3. 経営者意識調査の概要

今回の調査では、2005年Ⅱ春日経『会社情報』、2004年会社四季報『未上場会社半版』、日刊工業新聞特別取材班編『兵庫の優良100社』日刊工業新聞特別取材班編『挑戦する京都の個性派企業70社』から関西地方を代表する500社を選び、郵送によるアンケート方式で実施した。調査は2006年7月から9月末日まで行われ、55社から回答を得ることができた。回収率は11.0%である。調査項目は経営者の属性、経営信条、新規事業など37項目である。

4. 経営者の属性

(1)出身地、出身タイプ

この項目は、地域特有の風土が経営者になんらかの影響を与えているのではないかという問題意識によるものである。経営者の出身地はどのようなになっているのだろうか。関西地方経営者の出身地は関西地方出身者が46社で83.6%である。その他は6社で10.9%である。この数字から、関西地方の企業は地元出身者が多く、地場産業・企業として地域に根ざし、地域経済の担い手として十分な役割をしていると考えられる。

表1 社長の出身地

関西地方	46社 (83.6%)
その他	6社 (10.9%)

社長の出身タイプはどのようになっているのだろうか。社長の出身タイプについては、創業者、創業者の親族、大企業から、中小企業から、その他の5項目で回答してもらった。社長の出身をみると、創業者の回答は22社で40.0%である。創業者経営の会社は回答の約4割となっている。創業者の親族の回答は28社で50.9%である。社長2代目以降も創業者の親族が経営トップの座についている割合が5割を超えている。創業者と創業者の親族の2項目を合わせる50社で全体の90.9%を占めている。

このことから、関西地方の企業は同族経営をしていることがわかる。創業者は22社(40.0%)を示している。また、創業者の親族が28社で50.9%ということは、関西地方の企業が同族内の継承を進めていることを明確にあらわしていることである。両項目を合わせると、50社(90.9%)である。一方、大企業からは1社で1.8%で、中小企業からが1社で1.8%である。このように、大企業、中小企業からの転職して創業する傾向は2社で3.6%で、低い数字を示している。転職による専門経営者が少ないのも1つの特徴である。日本では終身雇用制度、間接金融などが創業を妨害する要因によって転職による創業が少ない。

表2 社長の出身

1	創業者	22社 (40.0%)
2	創業者の親族	28社 (50.9%)
3	大企業から	1社 (1.8%)
4	中小企業から	1社 (1.8%)
5	その他	3社 (5.5%)

(2) 創業時の年齢・創業分野選定関連

関西地方の経営者は、およそ何歳くらいの頃に会社を起こすことに踏み切るのかが大きな注目点である。これは、若さか、経験とかと関連する問題である。社長の創業時の年齢については、～29歳、30～39歳、40～49歳、50～59歳、60歳～、非創業者の6項目で回答してもらった。

社長の創業時の年齢構成をみると、30～39歳の回答は19社で34.5%である。～29歳の回答は17社で30.9%である。40～49歳の回答は8社で14.5%である。60歳～の回答は3社で5.5%である。50～59歳は1社で1.8%である。非創業者は6社で10.9%である。30歳代が約3割5分、20歳代以下が約5ポイント下がって続き、この2つの世代で6割を超えている。40歳代がそれに続いている。50歳代で約2%、60歳以上で10%あり、熟年の創業の可能性を示している。今回の調査では、比較的若くして企業を起こす人が高い数字を示していることが1つの特徴である。39歳までの創業が36社で、65.4%である。近年強くなってきた若者の安定志向の傾向を考えると珍しい数字である。これからは若い年代での創業が次第に増えていくことが予想される。また、約9割の会社が創業者社長で、企業家精神を持っていることが伺える。

表3 社長の創業時の年齢

1	～29歳	17社 (30.9%)
2	30～39歳	19社 (34.5%)
3	40～49歳	8社 (14.5%)
4	50～59歳	1社 (1.8%)
5	60歳～	3社 (5.5%)
6	非創業者	6社 (10.9%)

まず、創業者はどのような事業内容で起業するかを考えなければならない。創業分野選定理由については、元の勤務先の経験が生かされる分野、創業費用が比較的到低価、専門的な技術を持つ人材の確保が容易、創業の時、成長している分野、成長の見込みがありまったく新しい、特別な知識・ノウハウが必要でない、その他の7項目で回答してもらった。

元の勤務先の経験が生かされる分野の回答は29社で52.7%である。創業の時、成長している分野の回答は9社で16.4%である。成長の見込みがありまったく新しいの回答は8社で14.5%である。創業費用が比較的到低価の回答は4社で7.3%である。専門的な技術を持つ人材の確

保が容易の回答は2社で3.6%である。特別な知識・ノウハウが必要でない回答は2社で3.6%である。その他は5社で9.1%である。創業分野選定理由は約2分の1の会社が元の勤務先の経験が生かされる分野、続いて、創業の時、成長している分野が約5分の1、成長の見込みがありまったく新しいが約15%である。

この数字をみると、起業選定分野は、職場での経歴を通じて技術・ノウハウなどを蓄積してそれを生かすような起業をしていることを示している。表7の創業を考えたときにもっとも影響を与えた要因（複数回答）の質問項目でも、元の職場で創業に関連する知識を身につける項目の回答は18社で32.7%の1位の数字を見せている。

表4 創業分野選定理由（複数回答）

1 元の勤務先の経験が生かされる分野	29社 (52.7%)
2 創業費用が比較的到低価	4社 (7.3%)
3 専門的な技術を持つ人材の確保が容易	2社 (3.6%)
4 創業の時、成長している分野	9社 (16.4%)
5 成長の見込みがありまったく新しい	8社 (14.5%)
6 特別な知識・ノウハウが必要でない	2社 (3.6%)
7 その他	5社 (9.1%)

創業をする経営者にとって、学歴よりもさらに重要であるのは、職種である。実際、日本の起業家はなんらかの実務を経てから創業している。創業者は創業に至るまで、いかなる職種の経験を持っているのだろうか。創業者が転職による場合、元の勤務先での職種については、営業・販売部門、生産・技術部門、総務・管理部門、財務・会計・経理部門、研究開発部門、情報技術関連部門、その他の7項目で回答してもらった。

営業・販売部門の回答は18社40.9%である。生産・技術部門の回答は15社で34.1%である。研究開発部門の回答は5社で11.4%である。総務・管理部門の回答は2社で4.5%である。情

報技術関連部門は1社で2.3%である。財務・会計・経理部門は該当者なしである。その他は3社で6.8%である。生産・技術部門は約4割、つづいて営業・販売部門が約3割、研究開発部門が約1割である。総務・管理部門、情報技術関連部門はそれぞれの割合が一桁である。

この数字から、創業者の出身部署あるいは得意分野は営業・販売出身者が最も多い点に目を向けることができる。生産技術がそれに続いている。総務・管理部門・財務・会計・経理部門の出身者は低い数字を示しており、企画・資金管理などが相対的に重要となっていないようである。これに対して、米国ではMBAの資格を持つ人々が経営・管理職を担当し、そこでの経験を生かして創業する機会が多いようである。日本では、経営・管理職を経験した創業者は少ない。しかしながら、経営管理に関する優秀な人材を確保できるかどうかは、今後の成功の重要な要素である。

創業の際には、他社での経験が重要で、技術よりは営業が重視である。営業・販売の仕事を通して市場の動向の把握ができるし、顧客のニーズを的確に把握することも可能であり、創業をして成功させていく自信に繋がったのではないかと考えられる。このように、以前の勤務先における経験が重要な役割を果たしている。表8の創業の際、創業に関連した情報源（複数回答）の質問項目でも、元の勤務先の企業が情報の主なルートとなっている。

表5 創業者が転職による場合、元の勤務先での職種（44社）

1 営業・販売部門	18社 (40.9%)
2 生産・技術部門	15社 (34.1%)
3 総務・管理部門	2社 (4.5%)
4 財務・会計・経理部門	0社 (0.0%)
5 研究開発部門	5社 (11.4%)
6 情報技術関連部門	1社 (2.3%)
7 その他	3社 (6.8%)

日本では、企業を起こすことは簡単なことではない。創業する経営者はどのような動機を持

つのであろうか。

創業者の創業動機については、高い収入を得ることや家族の幸せのため、少年時代からの夢で、その夢を実現させるため、社会に貢献するため、自分の能力を認めてもらうため、社会的に高い地位を得るため、創業資金が確保できたため、その他の7項目で回答してもらった。

社会に貢献するための回答は13社で23.6%である。少年時代からの夢で、その夢を実現させるための回答は10社で18.2%である。高い収入を得ることや家族の幸せのためと自分の能力を認めてもらうための回答はともに9社で16.4%である。創業資金が確保できたための回答は1社で1.8%である。社会的に高い地位を得るためは該当者なしである。その他は16社で29.1%である。社会に貢献するための2割強、少年時代からの夢で、その夢を実現させるための2割弱と続いている。

この数字をみると、その他が最も多く、その次は社会に貢献するためで23.6%を占めている。表12社長の経営信条・経営理念（複数回答）の質問項目でも、社会的貢献の回答は20社で36.4%（2位）の高い数字を示している。つづいて自分の能力を認めてもらうための回答が12社（18.5%）を示している。創業者は高い水準の志をもち、自己実現できることを目指して創業していることがわかる。このことは、創業が夢や自己実現と密接に結びついており、夢と自分の能力の試しが創業に大きな影響を与えていることを示している。一方、高い収入を得ることや家族の幸せのためという動機はあまり高くなく、9社（16.4%）であることが目を引く。米国とは異なる日本的な事情といえるかもしれない。米国では高い収入を得るといった所得動機が強い。今後、創業のブームをより活発化するには、高い収入を目指す所得動機による創業が増加することも必要ではないかと考えられる。

表6 創業者の創業動機（複数回答）

1	高い収入を得ることや家族の幸せのため	9社（16.4%）
2	少年時代からの夢で、その夢を実現させるため	10社（18.2%）
3	社会に貢献するため	13社（23.6%）
4	自分の能力を認めてもらうため	12社（18.5%）
5	社会的に高い地位を得るため	0社（0.0%）
6	創業資金が確保できたため	1社（1.8%）
7	その他	16社（29.1%）

創業活動をめぐる経営環境は厳しいことが予想されるものである。創業を考えた時に最も影響を与える要因は何だろうか。

創業を考えたときにもっとも影響を与えた要因については、家族が事業をしている、友人・親戚などが創業して成功している、本・TVなどを通じて成功した経営者の例、高校で創業に関連する知識を身につける、元々の職場で創業に関連する知識を身につける、元々の職場で創業に関連する知識を身につける、家族から勧められる、その他の8項目で回答してもらった。

元々の職場で創業に関連する知識を身につけるの回答は18社で32.7%である。家族が事業をしているの回答は10社で18.2%である。友人・親戚などが創業して成功していると大学で創業に関連する知識を身につけるの回答はともに4社で7.3%である。本・TVなどを通じて成功した経営者の例、家族から勧められる、高校で創業に関連する知識を身につけるは該当者なしである。その他は18社で32.7%である。元々の職場で創業に関連する知識を身につけるが3割強、家族が事業をしているが2割弱である。

この数字から、元々の職場で創業に関連する知識を身につけるの回答は第1位で18社（32.7%）、続いて家族が事業をしている回答が10社（18.2%）である。一方、高校で創業に関連する知識を身につけるの回答は0社（0.0%）、大学で創業に関連する知識を身につけるの回答が4社（7.3%）で、両項目を合わせても低い数字である。表8の創業の際、創業

に関連した情報源の質問項目でも、大学などの教育機関による情報収集の回答は3社で5.5%の低い数字を見せている。本調査をみると、情報源としての大学の役割があまり低いことを示している。日本では、米国とは対照的に大学教授、大学院生などによる創業がそれほど見られてないとの関わりがあると考えられる。しかし、最近、大学で起業関係の講義が増えているし、大学発ベンチャーが増加していることを考えると、情報源としての大学の役割は強くなるのが予想できる。実際、関西地方では京都、大阪、神戸、同志社、立命館などの大学が創業関連の講義を設けている。

表7 創業を考えたときにもっとも影響を与えた要因
(複数回答)

1. 家族が事業をしている	10社 (18.2%)
2. 友人・親戚などが創業して成功している	4社 (7.3%)
3. 本、TVなどを通じて成功した経営者の例	0社 (0.0%)
4. 高校で創業に関連する知識を身につける	0社 (0.0%)
5. 大学で創業に関連する知識を身につける	4社 (7.3%)
6. 元の職場で創業に関連する知識を身につける	18社 (32.7%)
7. 家族から勧められる	0社 (0.0%)
8. その他	18社 (32.7%)

会社を起こし、それを順調に軌道に乗せるためには、情報収集は重要な仕事であるが、創業者が最初から詳細な情報を持っているとは言えない。創業者は創業の際に、創業に関する情報をどこから得ているだろうか。

創業の際、創業に関連した情報源については、大学などの教育機関、知人、新聞、雑誌、書籍、コンサルティング会社、元の会社、インターネット、金融機関、その他の8項目で回答してもらった。

調査結果をみると、元の会社の回答は21社で38.2%で、知人の回答が19社で34.5%である。大学などの教育機関と新聞、雑誌、書籍は3社

で5.5%である。金融機関は2社で3.6%である。コンサルティング会社は1社で1.8%である。インターネットは該当者なしである。その他は8社で14.5%である。即ち、元の会社からは4割弱で、知人からが3割5分強であることを示している。

この数字から、知人、元の勤務先が情報の主なルートになっていることがわかる。両項目を合わせると40社で72.7% (複数回答) である。一方、金融機関、新聞、雑誌、書籍、大学などは重要な情報源として役割が、あまり重要視されていないようである。特に、大学などの教育機関が3社 (5.5%) という数字に目が惹かれる。表7の創業を考えたときにもっとも影響を与えた要因の質問項目 (複数回答) を見ても、高校と大学で創業に関連する知識を身につける項目の回答は、4社 (7.3%) である。

表8 創業の際、創業に関連した情報源 (複数回答)

1. 大学などの教育機関	3社 (5.5%)
2. 知人	19社 (34.5%)
3. 新聞、雑誌、書籍	3社 (5.5%)
4. コンサルティング会社	1社 (1.8%)
5. 元の会社	21社 (38.2%)
6. インターネット	0社 (0.0%)
7. 金融機関	2社 (3.6%)
8. その他	8社 (14.5%)

関西地方には全国的にも中堅・中小企業が多い。では、創業時に創業者がどれくらいの資金を出資して創業をしているだろうか。

創業時の費用について見ると、300万円未満の回答は24社で43.6%である。500万円~1000万円未満の回答は12社で21.8%である。1000万円~1億円未満の回答は5社で9.1%である。300万円~500万円未満は4社で7.3%である。1億円以上は該当者である。その他は5社で9.1%である。

この数字から、資金は300万円未満が一番多く24社で43.6%を示しており、つづいて300万円~500万円未満は4社で7.3%である。また、両項目の回答を合わせると500万円未満の創業

資金は28社で51.0%で、もともと限られた資金で創業をしている企業が多いことを示している。表10の創業時の自己資金負担分の質問項目でも、全額を自己資金としている企業は20社で36.4%である（1位）。このことは、リスクを小さくする点からでも最小限の出資は重要なことであり、自己資金に依存していることをいう。

表9 創業時の費用

1	300万円未満	24社 (43.6%)
2	300万円～500万円未満	4社 (7.3%)
3	500万円～1000万円未満	12社 (21.8%)
4	1000万円～1億円未満	5社 (9.1%)
5	1億円以上	0社 (0.0%)
6	その他	5社 (9.1%)

日本には個人が企業を起こし、成長していくには米国と比べて不利な状況がある。特に資金調達面である。日本では、創業時の資金調達では創業者の自己資金や家族、知人からの借入れが主な資金源となっている。だから、協力者として家族や親戚の支援は成功するための1つの条件とも言える。

創業時の自己資金負担分について見ると、全額の回答が20社で36.4%である。50%の回答は12社で21.8%である。自己資金なしと70%の回答はそれぞれ5社で9.1%である。30%は2社で3.6%である。その他は6社で10.6%である。

この数字から、全額の回答が一番多く20社で36.4%、次に50%の回答が12社で21.8%である。両項目を合計すると、32社で58.2%である。70%の5社（9.1%）を合わせると、67.3%となる。創業時の資金調達の半分以上を創業者自らの自己資金に依存しているのが一般的なようである。自己資金をまったく提供していない企業は、5社（9.1%）しかない。このように、米国のようなエンジェルが数少なく、創業時の資金調達では自己資金でまかなっていることがわかる。米国ではエンジェルと呼ばれる個人投資家が多数存在し、ベンチャー企業に

投資している。特に、創業の時の資金調達には重要な役割を担っている。自己資金、知人からの資金しか期待できない時に強力でプラスできる大事な資金源である。

また、エンジェルは初期の段階で資金を出資するだけでなく、事業を軌道に乗せるための技術指導や経営指導などの助言も行っている。日本には米国のようなベンチャー・キャピタルがあまり制度化されてないし、金融機関もベンチャー的な投資にはリスクを賭けての投資を行う習慣がない。つまり、担保がなく、経営が順調に伸びる確かな成長の見込みが期待できない事業には投資はしないことである。

表10 創業時の自己資金負担分

1	自己資金なし	5社 (9.1%)
2	30%	2社 (3.6%)
3	50%	12社 (21.8%)
4	70%	5社 (9.1%)
5	全額	20社 (36.4%)
6	その他	6社 (10.9%)

創業者は、起業することを考えてから立ち上げるまでどの程度の時間を費やしているだろうか。創業を考えてから立ち上げまでの期間について見ると、回答が多いのは1年以上～3年未満が24社で43.6%であり、1年未満の回答が19社で34.5%で、その他が7社で12.7%となっている。

この数字から、1年以上～3年未満の回答が最も多く24社で43.6%を示しており、アイデアから事業化までにはある程度の時間が掛かっていることを示している。

表11 創業を考えてから立ち上げまでの期間

1	1年未満	19社 (34.5%)
2	1年以上～3年未満	24社 (43.6%)
3	その他	7社 (12.7%)

5. 経営の基本的性格

(1) 経営信条（理念）・在職期間関連

企業はどのような経営理念に基づいて経営されているのか。創業されたばかりの企業の場合は、創業者の個人的信条や思想によるものが多い。また、企業は継続する組織体であるから、経営理念を明確な規範として、明示する必要があるし、全従業員に浸透させる必要がある。それが単に明示されているだけでは、なんの意味もない。経営理念が全社員への程度周知徹底しているかは、企業経営にとっては重要なことである。したがって、企業はその経営理念をさまざまな形で周知徹底させようとする。りっぱな企業ほど経営理念の重要性を常に強調しているし、成功している企業には経営理念が社長を始め従業員にまで十分に浸透していると言えよう。

では、そうした経営信条・経営理念はどのような内容を持っているのであろうか。社長の経営信条・経営理念について見ると（複数回答）、チャレンジ精神の回答が22社で40.0%である。社会的貢献の回答は20社で36.4%である。誠実・努力の回答が19社で34.5%である。人の和の回答は8社で14.5%である。利益の回答は6社で10.9%である。その他は6社で10.9%である。

このことから、チャレンジ精神が高い割合を占めていることがわかる。チャレンジ精神をあげている企業は22社で40.0%である。これに次ぐのが社会的貢献で、これをあげた企業は20社で36.4%である。このように、関西地方の企業では経営理念としてチャレンジ精神や社会的貢献に高い比重が置かれているのである。特に、チャレンジ精神の回答が多いのは、関西地方からベンチャー企業が多く出ていることからみると、予想したものである。ただ、関西地方の企業では誠実・努力を最も重視するとした企業が19社で34.5%（第3位）あることは、考慮しておく必要がある。しかしながら、和がまったく軽視されているわけではないが、他の回答

項目と比べると、比率の低さは非常に興味深いものである。一般に、日本企業は和を重視する経営志向を持っている言われてきた。ところが、今回の調査ではこうした経営信条・経営理念の傾向は見られなかったのである。

表12 社長の経営信条・経営理念（複数回答）

1	チャレンジ精神	22社 (40.0%)
2	誠実・努力	19社 (34.5%)
3	人の和	8社 (14.5%)
4	利益	6社 (10.9%)
5	社会的貢献	20社 (36.4%)
6	その他	6社 (10.9%)

社長の経営姿勢はどうだろうか。社長の経営姿勢について見ると、社長自らがビジョンを提示し、強力なリーダーシップをもって進めるの回答は21社で38.2%である。チャレンジ精神の強力なリーダーシップをもつ回答は17社で30.9%である。既存の戦略を維持しながら、組織の活性化を図るの回答は15社で27.3%である。既存の経営戦略を重要視、安定を図るの回答は6社で10.9%である。その他は3社で5.5%である。

この数字から、現在の状況に満足して現状維持を望む創業者よりは、挑戦精神を持っている経営者が多いことがわかる。即ち、1位の社長自らがビジョンを提示し、強力なリーダーシップをもって進める項目と2位のチャレンジ精神の強力なリーダーシップをもつ項目を合わせると、38社69.1%で、約7割である。一方、既存の戦略を維持しながら、組織の活性化を図る企業や

表13 社長の経営姿勢

1	チャレンジ精神の強力なリーダーシップをもつ	17社 (30.9%)
2	既存の経営戦略を重要視、安定を図る	6社 (10.9%)
3	社長自らがビジョンを提示し、強力なリーダーシップをもって進める	21社 (38.2%)
4	既存の戦略を維持しながら、組織の活性化を図る	15社 (27.3%)
5	その他	3社 (5.5%)

既存の経営戦略を重要視、安定を図るような保守的な企業というか、安定志向的な企業もある程度の数字を示していることが目を引く。

社長の在職期間はどうか。一般に、ベンチャービジネスは高い成長性を持つのが特徴の1つであるが、企業の寿命が短命で、10年以内にその約80%が消滅するという。本調査での社長の在職期間について見ると、11年～20年の回答は14社で25.5%である。21年～30年の回答は13社で23.6%である。6年～10年の回答は10社で18.2%である。5年以内の回答は6社で10.9%である。31年～40年の回答は5社で9.1%である。41年以上は3社で5.5%である。その他は該当者なしである。

この数字から、経営者はなるべく長期間社長の職に止まっていることがわかる。1位の11年～20年の回答が14社で25.5%、2位の21年～30年の回答が13社で23.6%、両項目を合計すると、27社49.1%である。企業が軌道にのり、ある程度の規模の企業になるまでには、相当の年数が必要ではないかを考えると、重要な意味を持つ。

表14 社長の在職期間

1	5年以内	6社 (10.9%)
2	6年～10年	10社 (18.2%)
3	11年～20年	14社 (25.5%)
4	21年～30年	13社 (23.6%)
5	31年～40年	5社 (9.1%)
6	41年以上	3社 (5.5%)
7	その他	0社 (0.0%)

社長がどのようにして意思決定を行っているのでしょうか。創業の際には、創業者の個性によって支えられている。創業当初は、創業者そのものが企業である。意志決定時の社長の運営方針の項目をみると、役員の見解も考慮するが、最終的には社長が決定の回答は31社で56.4%である。構成メンバーが同等の立場で議論し、最後に社長のリーダーシップで決まるの回答は11社で20.0%である。関連部署など社員全

体の意見を収集し、最後に社長がこれを取りまとめるの回答は8社で14.5%である。社長独断で意志決定するの回答は6社で10.9%である。その他は該当者なしである。

このことから、関西地方企業の社長は、意志決定に補佐的な役割を果たす役員の見解も考慮したり、構成メンバーが同等の立場で議論しながら、民主的に意思決定をしていることをあらわしている。即ち、社長独断で意志決定する企業は6社(10.9%)で、低い数字を見せている。経営の正否を決めるのはリーダーシップである。目標の実現に向けて、全従業員を1つのチームとしてまとめて、励ますことは、リーダーの代表的な仕事である。それは、従業員の貢献意欲とも関連があるからである。

表15 意志決定時の社長の運営方針

1	役員の見解も考慮するが、最終的には社長が決定	31社 (56.4%)
2	構成メンバーが同等の立場で議論し、最後に社長のリーダーシップで決まる	11社 (20.0%)
3	関連部署など社員全体の意見を収集し、最後に社長がこれを取りまとめる	8社 (14.5%)
4	社長独断で意志決定する	6社 (10.9%)
5	その他	0社 (0.0%)

6. 新規事業

(1) 準備段階

新規事業の際には、関西地方の企業は情報をどこから得ているだろうか。今日のように企業を取り巻く環境が激しく変化する状況においては、環境変化を正しくつかみ、新規事業に関連するさまざまな情報を的確に収集し、分析し、判断を誤らないようにすることが大切であると考えられる。また、どのような経路で情報を収集しているかは、情報の質や量を規定するが故に重要な意味を持っている。

新規事業を行う際の重要な情報源についてみると(複数回答)、回答が多いのは全体の21社で38.2%の企業が自社で考えている。これに次ぐのが関連企業で21社で38.2%で、コンサルタ

ント会社は5社で9.1%で、専門誌、新聞とインターネットはともに4社で7.3%である。金融機関は2社で3.6%である。その他は4社で7.3%である。

この数字から、情報の収集は自社で考えるか、関連企業への依存度が高くなっていることと理解できる。両項目を合計すると、51社92.7%（複数回答）で、9割の数字を示している。これに対して、金融機関、専門誌・新聞、コンサルタント会社などがら情報を得ている企業は少数である。即ち、新規事業を行う際に、金融機関、専門誌・新聞、コンサルタント会社などは情報源として重要視されていないようである。

表16 新規事業を行う際の重要な情報源（複数回答）

1 関連企業	21社 (38.2%)
2 下請企業	0社 (0.0%)
3 専門誌、新聞	4社 (7.3%)
4 金融機関	2社 (3.6%)
5 コンサルタント会社	5社 (9.1%)
6 自社で考える	30社 (54.5%)
7 インターネット	4社 (7.3%)
8 その他	4社 (7.3%)

関西地方で経営活動をする際にも阻害要因はあるだろうか。関西地方で経営活動をする際の阻害要因の項目について見ると、ないの回答は30社（54.5%）、あるの回答が20社で36.4%である。この数字からもわかるように、関西地方で創業をする際には、ハンディをもっていないようである。しかし、関西地方という、市場も大きく、地域的な魅力を持ちながらもハンディを持っている企業が20社（36.4%）を示していることは予想以外のことである。

表17-1 関西地方で経営活動をする際の阻害要因

1 ない	30社 (54.5%)
2 ある	20社 (36.4%)

ある場合の内容について見ると。最も回答の多いのは市場が狭く、安定的な販売先の確保が

困難が12社で60.0%である。市場に対する情報の入手が遅れると新しい経験や知識の獲得機会が少ないはともに5社で25.0%である。必要な技術・知識を持つ人材の確保が困難は4社で20.0%である。問題があった場合の相談先不足と資金の調達に困難はともに2社で10.0%である。その他は4社で20.0%である。

この数字から、市場の狭さ、安定的な販売先の確保、市場に対する情報の入手が遅れると新しい経験や知識の獲得機会が少ないなどが主な阻害要因となっていることがわかる。創業の際に、なによりも重要なのは販売先が確保できるかどうかである。それは、地場企業がかなりの部分を当該地域の需要に依存しているからである。だから、顧客のニーズに答える商品の開発とともに、安定した取引先の確保は成功の第1条件である。新規販売先の開拓のために何からの手段を用いる必要があると考えられる。しかし、日本では、企業間の取引は長年の信頼関係に基づいて取引が行われ、優れた商品を開発しても信用を持たない新規企業とその市場に参入することがなかなか難しいことである。また、資金調達の困難であると答えた企業は2社（10.0%）であるのが目を引く。表10の創業時の自己資金負担分の質問項目では、自己資金負担金が多いにも関わらず、資金面にはあまり苦勞していないことである。

表17-2 「ある」場合の内容（20社・複数回答）

1 問題があった場合の相談先不足	2社 (10.0%)
2 市場が狭く、安定的な販売先の確保が困難	12社 (60.0%)
3 必要な技術・知識を持つ人材の確保が困難	4社 (20.0%)
4 市場に対する情報の入手が遅れる	5社 (25.0%)
5 新しい経験や知識の獲得機会が少ない	5社 (25.0%)
6 資金の調達が困難	2社 (10.0%)
7 その他	4社 (20.0%)

新規事業に積極的に取り組む環境は作られているかどうか。新規事業を積極的に取り組む環

境が作られているかについて見ると、最も回答が多いのはどちらともいえない項目の回答で32社で58.2%である。全くその通りの回答が18社で32.7%、全く違うの回答が2社で3.6%である。

この数字から、社内では、新規事業を推進する環境にはなっていないことがわかる。しかし、企業は生き残るためには、時代に応じた革新を起こし、それを繰り返していくことが存続・発展に繋がるのである。どちらともいえない項目を否定的に見ると、その回答は32社（58.2%）と全く違う2社（3.6%）を合わせると、34社で61.8%の高い数字である。しかし、表34の新規事業に対する社内の反対・抵抗の経験の項目では、ほとんどないのが23社（41.8%）であるのが目を引く。

表18 新規事業に積極的に取り組む環境が作られている

1 全くその通り	18社 (32.7%)
2 どちらともいえない	32社 (58.2%)
3 全く違う	2社 (3.6%)

新規事業に対する全社的な位置づけはどうか。本調査で、新規事業に対する全社的な位置づけについて見ると、課題の1つであるがそれほど重要ではない項目の回答は23社で41.8%である。最重要な課題の回答は22社で40.0%である。重要視されてないの回答は4社で7.3%である。その他は1社で1.8%である。

この数字から、社内では新規事業が課題の1つとして考えてはいるが、それほど重要ではないことが伺える。新規事業が重要課題であることは意識しているが、積極的に取り組む環境が整備されてないようである。

表19 新規事業に対する全社的な位置づけ

1 最重要な課題	22社 (40.0%)
2 課題の一つであるがそれほど重要ではない	23社 (41.8%)
3 重要視されてない	4社 (7.3%)
4 その他	1社 (1.8%)

新規事業と既存事業の関連性の強さによって、当然保有している経営資源の活用程度が大きく異なる。これまで蓄積してきた経営資源をもとに新規事業に進出するほうが失敗のリスクが小さい。

新規事業の分野について見ると、既存の分野と関連性が高い項目の回答は37社で67.3%である。既存の分野と関連があるがそれほど高くない項目の回答は8社で14.5%である。まったく新しい分野の回答は5社で9.1%である。その他は2社で3.6%である。

この結果から、新規事業の分野は既存の分野と関連性がある分野で新事業開発を志向していることがわかる。即ち、従来培ってきた企業としての、ヒト、モノ、カネ、情報などの強みの経営資源を用い、それを基盤として新しい事業分野へ進出していくのである。このことは、企業が新しい事業分野に進出する際の日本企業の特徴の1つであり、シナジー効果や企業成長の実現可能のことを考えると、当然とも言えよう。

表20 新規事業の分野

1 既存の分野と関連性が高い	37社 (67.3%)
2 既存の分野と関連があるがそれほど高くない	8社 (14.5%)
3 まったく新しい分野	5社 (9.1%)
4 その他	2社 (3.6%)

企業は長い歴史を持つ大企業でも、既存の事業分野が成長動力を失っていく。この場合には、企業は積極的に新しい事業分野に事業拡大することが重要である。

では、新規事業はどのような目的で行われるのであろうか。新規事業の目的については、リスクを分散、チャレンジ精神を持っている優秀な社員の流出を防止、既存分野の成熟化のため本業から脱出、会社内部の危機感の環境づくりの一環、その他の5項目で回答してもらった。既存分野の成熟化のため本業から脱出の回答は22社で40.0%である。リスクを分散の回答は16

社で29.1%である。会社内部の危機感の環境づくりの一環の回答は9社で16.4%である。チャレンジ精神を持っている優秀な社員の流出を防止の回答は3社で5.5%である。その他は10社で18.2%である。

この数字から、新規事業の目的は既存分野の成熟化のため本業から脱出22社（40.0%）とリスクを分散16社（29.1%）であることがわかる。両項目を合計すると38社で69.1%である。本業の成熟化、即ち、主力事業の成長の鈍化に対応して新たな事業への進出を行い、既存事業を新たな視点から再活性化することによって、企業を再び成長させようとしているのである。

一方、チャレンジ精神を持っている優秀な社員の流出を防止の項目をみると低く、3社（5.5%）である。表35の新規事業推進にとって最も困難な障害の質問項目で、企業家精神を持っている人材の確保をあげている企業が第1位で、23社で41.8%である。しかしながら、表36の新規事業の成功要因の質問項目をみると、企業家精神を持っている人材を確保している項目に回答している企業が、第2位で19社（34.5%）である。このように社内には挑戦精神を持ち、好奇心を持っている優秀な人材は少ないが、新規事業の成功には優秀な人材の確保が絶対必須の条件である。

表21 新規事業の目的

1	リスクを分散	16社 (29.1%)
2	チャレンジ精神を持っている優秀な社員の流出を防止	3社 (5.5%)
3	既存分野の成熟化のため本業から脱出	22社 (40.0%)
4	会社内部の危機感の環境づくりの一環	9社 (16.4%)
5	その他	10社 (18.2%)

企業はどのようにして事業のアイデアを求め、どのようにしてニーズを機会としてとらえて事業化に持っていきだらうか。事業のアイデアはニーズの探索や偶然の発見など、いろいろな機会を活用して得られるが、いずれの場合に

も注意すべきことは、可能性が高めるアイデアを発案することである。

新規事業アイデア源（複数回答）については、経営者の独創的な発想、社内公募、専門部署、社外から採用、その他の5項目で回答してもらった。

本調査で、経営者の独創的な発想の回答は第1位、24社で43.6%である。続いて社内公募の回答は13社で23.6%である。第3位は社外から採用の項目で13社で23.6%である。専門部署は11社で20.0%である。その他は4社で7.3%である。

この数字から、新規事業のアイデアは最高経営者の独創的な発想によるものであることがわかる。表24の新規事業開発チームへの参加の質問項目でも36社（65.5%）、表25の新規事業担当リーダーの選抜の質問項目でも39社（70.9%）で経営者が主導権を握っており、スタッフを指名している。表36の新規事業の成功の要因の質問項目でも、成功要因の第1位として（25社で45.5%）、経営者のリーダーシップをあげている。また、表35の新規事業の推進にとってもっとも困難な障害要因をあげている企業は、4社で7.3%である。このことは、企業が新規事業に参入する場合、革新的で、起業家としての能力や行動力が要求されることである。

表22 新規事業アイデア源（複数回答）

1	経営者の独創的な発想	24社 (43.6%)
2	社内公募	13社 (23.6%)
3	専門部署	11社 (20.0%)
4	社外から採用	8社 (14.5%)
5	その他	4社 (7.3%)

新規事業の成功は、アイデアから事業化までスムーズに移行できるかどうかである。アイデアから事業化までどの程度の時間がかかったのであろうか。

アイデアから事業化までの時間について見ると、第1位は1年以上～3年未満の回答で27社で49.1%である。3年以上～5年未満の回答は

9社で16.4%である。続いて1年未満の回答は6社で10.9%である。第3位は5年以上が4社で7.3%である。その他は3社で5.5%である。1年以上～3年未満と1年未満を合計すると36社で60.0%で、6割が3年未満である。

この数字から、アイデアから事業化までの時間はそれほど長くないことがわかる。

表23 アイデアから事業化までの時間

1	1年未満	6社 (10.9%)
2	1年以上～3年未満	27社 (49.1%)
3	3年以上～5年未満	9社 (16.4%)
4	5年以上	4社 (7.3%)
5	その他	3社 (5.5%)

(2) 実行段階

経営者は新規事業参入において重要な役割を果たしている。全従業員に新規事業の必要性を浸透させ、その行動を推進していく。新規事業開発チームへの参加形態（複数回答）については、経営者が指名、上司が推薦、志願者を募る、社外から中途採用、人事部が指名、その他の6項目で回答してもらった。

新規事業開発チームへの参加形態について見ると、経営者が指名の回答が36社で65.5%である。志願者を募るの回答は11社で20.0%である。上司が推薦の回答7社で12.7%である。社外から中途採用は5社で9.1%である。人事部が指名は1社で1.8%である。その他は4社で7.3%である。

この数字から、新規事業開発チームの参加者の決定権は経営者であることがわかる。表25の新規事業担当のリーダーの選抜の質問項目においても、経営者の指名による選抜が39社（70.9%）である。また、表22の新規事業アイデア源の質問項目でも、経営者の独創的な発想が24社（43.6%）で最も多い。このように、新規事業においては経営者が中心的な役割を担っていることがわかる。もともと新規事業というのは、リスクが大きく、経営者の決断なくして推進できることではない。しかし、先導役は経

営者がするにしても全社的な協力なくして成功させることはできない。経営者が卓越な判断力と先見性を持ち、新規事業について方向を示しても、全従業員の理解と支援を得ることが重要である。

表24 新規事業開発チームへの参加形態（複数回答）

1	経営者が指名	36社 (65.5%)
2	上司が推薦	7社 (12.7%)
3	志願者を募る	11社 (20.0%)
4	社外から中途採用	5社 (9.1%)
5	人事部が指名	1社 (1.8%)
6	その他	4社 (7.3%)

新規事業担当リーダーの選抜の決定権はだれが持っているだろうか。新規事業担当リーダーの選抜については、経営者が指名、アイデアの提供者、専門部署が指名、社外から採用、人事部が指名、その他の7項目の選択肢から最も近いものを選択してもらった。

その結果、経営者の指名の回答は最も多く39社で70.9%を見せている。続いて専門部署の指名の回答は6社で10.9%である。第3位はアイデアの提供者の回答で5社で9.1%である。社外から採用は2社で3.6%である。人事部が指名は1社で1.8%である。その他は3社で5.5%である。

この数字から、経営者の指名が最も多く39社で70.9%であることがわかる。表24の新規事業開発チームへの参加形態の質問項目でも、経営者の指名の回答は第1位で36社（65.5%）である。このように、起業家精神の旺盛な経営者はさまざまな形で新規事業に積極的に関与していることであり、中心的な存在となっているのである。権限委譲するケースは見られなかった。専門部署が指名する回答は6社（10.9%）、人事部が指名する回答は1社（1.8%）で、両項目を合わせると7社（12.7%）しかない。これは、経営者の経験や能力が新規事業の勝敗を左右していることが伺える。

表25 新規事業担当リーダーの選抜

1	経営者が指名	39社 (70.9%)
2	アイデアの提供者	5社 (9.1%)
3	専門部署が指名	6社 (10.9%)
4	社外から採用	2社 (3.6%)
5	人事部が指名	1社 (1.8%)
6	その他	3社 (5.5%)

従業員は新規事業チームへの参加が本人の将来にとって有利に働くものであろうか。

新規事業チームへの参加が将来有利であるについて見ると、どちらともいえないの回答は34社で61.8%である。全くその通りの回答は16社で29.1%である。全く違うの回答は1社で1.8%である。

このことから、新規事業チームへの参加が本人にとってはあまりプラス的であると考えていることではないだろう。新規事業に対する否定的な行動は、いまの仕事に対する満足感が高く、変化することに対する不安感と、社内にベンチャー精神をもっている従業員が少ないことである。表29の新規事業が他の部門に与える影響の質問項目でも、人の活性化に繋がると回答した企業は低く、第4位で8社(14.5%)となっている。また、表28の新規事業の仕事は提案者にまかされているかの質問項目でも、全くその通りの回答は20社(36.4%)で、新規事業の提案者に仕事を任せていないことである。ということは、提案者に権限委譲がなされると、高い動機づけと機動性が期待できるが、従業員が消極的であるか信頼していないことであるかもしれない。表25の新規事業担当リーダーの選抜の質問項目においても、リーダーに選抜されるのは低く、5社(9.1%)である。

表26 新規事業チームへの参加が将来有利である

1	全くその通り	16社 (29.1%)
2	どちらともいえない	34社 (61.8%)
3	全く違う	1社 (1.8%)

企業にとって人々を仕事に対していかに動機づけるかは企業の成長や社内活性化の不可欠な

課題である。新規事業の提案者の意欲を引き出すためにどのような面を考慮しているかについては、給料、ボーナス、昇進、なんにもない、その他の5項目で回答してもらった。

本調査では、ボーナスの回答がより多い数字を見せており、18社で32.7%である。続いて給料の回答は16社で29.1%である。第3位は昇進の回答で、15社で27.3%である。なんにもないは12社で21.8%である。その他は4社で7.3%である。1位のボーナスと2位の給料の項目を合計すると34社61.8%である。

この結果から、仕事に対する意欲ややりがいよりは経済的なインセンティブが新規事業を生み出す要因であることと考えられる。一方、表30新規事業の成功報酬として職位昇格、給料・ボーナスの提供など経済的なインセンティブが与えられているかの質問項目をみると、全くその通りは20社(36.4%)で、どちらともいえないの項目がやや高く、24社(43.6%)であることが目を引く。企業は従業員がやる気を出して働いてくれるように、動機づけをしなければならぬ。従業員は、それぞれ、夢、欲などを持っている。経営者はそれを適えるためのさまざまな手段を持っている。そのための最も基本的な方法は、カネである。企業は新規事業の成功報酬として給料・ボーナスなどを成果に応じて出すようにすることで、従業員はより一生懸命に働いてくれるかもしれない。

表27 新規事業の提案者の意欲を引き出すためにどのような面に考慮しているか

1	給料	16社 (29.1%)
2	ボーナス	18社 (32.7%)
3	昇進	15社 (27.3%)
4	なんにもない	12社 (21.8%)
5	その他	4社 (7.3%)

新規事業の仕事は提案者に任されているのだろうか。新規事業の仕事は提案者に任されているかについて見ると、どちらともいえない項目の回答は27社で49.1%である。全くその通りの

回答は20社で36.4%である。全く違うの回答は4社で7.3%である。どちらともいえないと全く違うの回答項目を合わせると、31社で56.4%である。しかし、肯定的に考え、どちらともいえないと全くその通りの項目を合わせると47社で85.5%である。

この結果から、アイデアの発案者はアイデアを提案するのみで、経営には責任者として参加していないことである。この仕組みのもとでは提案者のモラルを高めることもできないし、自己実現の欲求を達成することもできないと考えられる。マズローという心理学者は、低次の生理的欲求から安全欲求、社会的欲求、尊厳欲求を経て、自己実現の欲求へと高いレベルを目指すという。発案者は経営に参加することで自己実現の欲求が満たされるが、それとは少し違う。

表28 新規事業の仕事は提案者に任されているか

1 全くその通り	20社 (36.4%)
2 どちらともいえない	27社 (49.1%)
3 全く違う	4社 (7.3%)

新規事業が他の部署にどのような影響を与えているだろうか。新規事業が他の部署に与える影響について見ると（複数回答）、最も多く回答した項目は社内の活性化につながる28社で50.9%である。次に多い項目は経営業績の改善効果の回答で18社で32.7%である。技術革新の効果の回答は14社で25.5%である。人の活性化につながるの回答は8社で14.5%である。企業イメージの改善につながるは7社で12.7%である。既存部門のマイナス効果は1社で1.8%である。その他は該当者なしである。

このことから、新規事業が社内の活性化に重要な役割をしていることが目を引く。即ち、優秀な人的資源を新事業を起こす際に用い、新事業を推進することによって社内がより活性化される効果があると言える。

表29 新規事業が他の部署に与える影響（複数回答）

1 人の活性化につながる	8社 (14.5%)
2 社内の活性化につながる	28社 (50.9%)
3 既存部門のマイナス効果	1社 (1.8%)
4 経営業績の改善効果	18社 (32.7%)
5 技術革新の効果	14社 (25.5%)
6 企業イメージの改善につながる	7社 (12.7%)
7 その他	0社 (0.0%)

(3) 評価段階

新規事業の成功報酬としてどのようなインセンティブが与えられているだろうか。新規事業の成功報酬として職位昇格、給料・ボーナスの提供など経済的なインセンティブが与えられているかについて見ると、どちらともいえない項目の回答は24社で43.6%である。全くその通りの回答は20社で36.4%である。全く違うの回答は5社で9.1%である。

このことから、新規事業の成功報酬として給料・ボーナスなどのインセンティブはそれほど与えられていないように伺える。新規事業の成果を高く評価し、成功を果たした従業員には成功報酬を支払うことで、より従業員のやる気を引き起こすのが重要であると思われるが、本項目ではそれが見えない。

表30 新規事業の成功報酬として職位昇格、給料・ボーナスの提供など経済的なインセンティブが与えられているか

1 全くその通り	20社 (36.4%)
2 どちらともいえない	24社 (43.6%)
3 全く違う	5社 (9.1%)

新規事業化の失敗が個人にとって不利であろうか。新規事業の事業化が失敗でも個人に対するリスクは少ないなど様々な面で有利について見ると、どちらともいえない項目の回答は25社で45.5%である。全くその通りの回答は18社で32.7%である。全く違うの回答は3社で5.5%である。

この数字から、新規事業を失敗した場合でも個人にとってリスクが小さく、有利であること

がわかる。どちらともいえない項目を肯定的に考え、全くその通り項目を合わせると43社で78.2%である。表31-2の失敗のに対する方針でも、失敗は絶対に許されない。責任をとってもらう項目の数字は低く、5社(9.1%)。これに対して、失敗を認める項目は最も多く26社(47.3%)である。どちらともいえない項目を合わせると44社(76.4%)である。

表31-1 新規事業の事業化が失敗でも個人に対するリスクは少ないなど様々な面で有利

1 全くその通り	18社 (32.7%)
2 どちらともいえない	25社 (45.5%)
3 全く違う	3社 (5.5%)

失敗の方針はどうなっているだろうか。失敗に対する方針について見ると、失敗を認める項目の回答は26社で47.3%である。どちらともいえない項目の回答は16社で29.1%である。失敗は絶対に許されない、責任をとってもらうの回答は5社で9.1%である。その他は3社で5.5%である。

この数字から、新規事業の失敗に対しては責任をとってもらうことがわかる。しかし、どちらともいえない回答項目を否定的に捉えると、16社(29.1%)ということが目を引く。

表31-2 失敗に対する方針

1 失敗は絶対に許されない。責任をとってもらう	5社 (9.1%)
2 どちらともいえない	16社 (29.1%)
3 失敗を認める	26社 (47.3%)
4 その他	3社 (5.5%)

新規事業の失敗経験はどうだろうか。新規事業の失敗経験について見ると、市場での評価の回答は低く、11社で20.0%である。新規事業リーダーのリーダーシップが不十分の回答は9社で16.4%である。経営資源の不足の回答は6社で10.9%である。社内での協力が得られなかったの回答は2社で3.6%である。その他は4社で7.3%である。

この数字から、経営資源の不足や社内での協力が得られなかったことよりは新規事業の失敗は市場での評価が低かったことに起因していることがわかる。ということは、新規事業そのものは時代にあったものに変化していくのは当然である。表35の新規事業の推進にとって最も困難な障害の質問項目でも新市場・技術に関する知識不足の回答をしているし(22社で40.0%)、表36の新規事業の成功要因の質問項目でも進出分野の選定が適切であったと回答している企業も第3位の13社23.6%の数字を見せている。このように、新規事業にとって市場要因が重要であると考えられる。

表32 新規事業の失敗経験

1 経営資源の不足	6社 (10.9%)
2 市場での評価が低かった	11社 (20.0%)
3 社内での協力が得られなかった	2社 (3.6%)
4 新規事業リーダーのリーダーシップが不十分	9社 (16.4%)
5 その他	4社 (7.3%)

新規事業に参入することは、長い歴史を持つ企業でもそんなに簡単なものではない。社内での反対はよく見られている。たとえば、ソニーのプレイステーションの自社製造やヤマト運輸の宅配便事業に参入する際には、社内ですべて強い反対に直面した。社長の根強い説得によって幹部を始め従業員たちは半信半疑ながらやってみようかということになったという。両事業は盛田と小倉社長のリーダーシップによって実現可能となったのである。このように、企業が事業転換を行う場合には、変化に抵抗する保守的な動きが企業内に根強く存在している。このことは、その際には経営者は既存の固定観念を打破できる決断力と強力なリーダーシップが必要であるといえよう。

新規事業に対する社内の反対・抵抗はどの程度だろうか。新規事業に対する社内の反対・抵抗について見ると、最も回答が多いのはほとんどないの回答が23社で41.8%である。次に、

少しあったけど、それほど強くないの回答は19社で34.5%である。ものすごく多く、非常に強いは1社で1.8%である。

このことから、新規事業に対する社内の反対・抵抗はなく、社内での協力が得られていることが伺える。表35の新規事業にとって最も困難な障害の質問項目でも、社内の反対が強いと関連部署の協力が得られないと回答した企業は少なく、それぞれ1社（1.8%）、3社（5.5%）である。

表33 新規事業に対する社内の反対・抵抗

1	ものすごく多く、非常に強い	1社（1.8%）
2	少しあったけど、それほど強くない	19社（34.5%）
3	ほとんどない	23社（41.8%）

新規事業に対する社内の反対・抵抗の経験はあったらどうか。新規事業に対する社内の反対・抵抗の経験について見ると、最も多いのはチャレンジ精神をもっている従業員が少ない項目の回答で12社で21.8%である。次に、現在の状況に対する満足度が高い項目の回答は8社で14.5%である。第3位は社内が新規事業を興すような環境になっていないが5社で9.1%である。部署の移動に対する不安感1社で1.8%である。その他は2社で3.6%である。

この結果から、チャレンジ精神をもっている従業員が少ないことが伺える。新規事業の成功要因の1つはモチベーションが高いかどうかである。新規事業が成功していくためには、社内の人々が挑戦精神を強く持ち、取り組まなければ

表34 新規事業に対する社内の反対・抵抗の経験

1	部署の移動に対する不安感	1社（1.8%）
2	現在の状況に対する満足度が高い	8社（14.5%）
3	社内が新規事業を興すような環境になっていない	5社（9.1%）
4	チャレンジ精神をもっている従業員が少ない	12社（21.8%）
5	その他	2社（3.6%）

ばならない。一方、この調査では従業員が現在の状況に満足している面も伺える（8社で14.5%）。人間は急激な環境には抵抗し、組織変化がもたらす変化に抵抗する傾向がある。

新規事業の推進にとって最も困難要因は何であろうか。新規事業の推進にとって最も困難な障害について見ると（複数回答）、最も回答が多いのは企業家精神を持っている人材不足が23社で41.8%である。次に、新市場・技術に関する知識不足の回答が22社で40.0%である。第3位は経営者の認識不足の回答で4社で7.3%である。関連部署の協力が得られない項目の回答は3社で5.5%である。補償制度が整備されていない項目の回答は2社で3.6%である。その他は4社で7.3%である。

この数字から、企業家精神をもっている人材不足23社（41.8%）が新規事業の進出にとって困難な障害であることをあげている。表36の新規事業の成功の質問項目でも、成功要因として企業家精神を持っている人材の確保をあげている（第2位19社で34.5%）。

表35 新規事業の推進にとってもっとも困難な障害（複数回答）

1	経営者の認識不足	4社（7.3%）
2	企業家精神をもっている人材不足	23社（41.8%）
3	新市場・技術に関する知識不足	22社（40.0%）
4	社内の反対が強い	1社（1.8%）
5	関連部署の協力が得られない	3社（5.5%）
6	補償制度が整備されていない	2社（3.6%）
7	その他	4社（7.3%）

新規事業はどうやったら成功するだろうか。一般に、新規事業の参入とか、企業を起こして成功させるための条件としては、経営者の資質・意欲・能力、人脈・人的、ネットワークの形成、ビジネス計画をしっかりと練る、経験者や専門家に相談し、客観的な視点から意見を求める、市場ニーズを収集するなどが言われている。

新規事業の成功の要因について見ると（複数回答）、最も多いは経営者のリーダーシップの回答で25社で45.5%である。次に、企業家精神をもっている人材の確保の回答が19社で34.5%である。第3位は進出分野の選定が適切な回答で13社で23.6%である。外部との連携は9社で16.4%である。適材な人材を社外から積極的に採用は8社で14.5%である。補償制度を徹底的に整備は2社で3.6%である。干渉をしないは該当者なしである。

このことから、新規分野の成功要因としては、経営者がリーダーシップの発揮をしているかどうか（25社で45.5%）や企業家精神をもっている人材を確保（19社で34.5%）しているかどうかによるものであるかと伺える。また、進出分野の選定が適切である（13社で23.6%）かどうかも重要な要因の1つである。表35の新規事業の推進にとって最も困難な障害の質問項目でも、企業家精神をもっている人材不足をあげている企業が最も多く、23社（41.8%）で、新市場・技術に関する知識不足をあげている企業は第2位で22社（40.0%）である。新規事業に参入しても全てのものが成功するものではない。成功するように頑張ろうとして失敗する例も数多く見られる。ある面では、企業にとっては創業よりも生存し、成長を維持する方が難しいかもしれない。そして、新規事業が成功するためには、的確な市場ニーズを収集・分析することや、そのようなニーズを満足させるような経営資源の確保がなによりも重要な手段の1つ

表36 新規事業の成功の要因（複数回答）

1	経営者のリーダーシップ	25社 (45.5%)
2	企業家精神をもっている人材の確保	19社 (34.5%)
3	進出分野の選定が適切	13社 (23.6%)
4	適材な人材を社外から積極的に採用	8社 (14.5%)
5	干渉をしない	0社 (0.0%)
6	補償制度を徹底的に整備	2社 (3.6%)
7	外部との連携	9社 (16.4%)

であると言える。同業のライバル企業が直ぐには真似できない独自の競争優位性を所有することが絶対必須の要因である。

新規事業は成功しているだろうか。新規事業の経営成果について見ると、うまくいっている項目の回答は25社で45.5%である。うまくいっていない項目の回答は12社で21.8%である。調査企業のうち25社（45.5%）が新規事業での経営がうまくいっていると評価しているのである。この調査に基づいて新規事業の多くは成功していると考えることができる。

表37 新規事業の経営成果

1	うまくいっている	25社 (45.5%)
2	うまくいっていない	12社 (21.8%)

7. 結びにかえて

本稿では、関西地方の企業の創業時期の状況を知ることにより、創業の重要性を明らかにすることと創業期を経て以降の企業活動を明らかにすることに焦点を合わせて経営者の意識を調査したものである。それを要約すれば次のような特徴をあげることができる。

本調査において、関西地方企業の経営者ならびに従業員のベンチャービジネスに関する意識の一端が理解できる。その特徴は、（1）社長自ら20歳代、30歳代、40歳代までの時期に創業した社長が約2割ずつの割合、（2）「創業分野選定」において、「元の勤務先の経験が活かされる分野」を選択、（3）経営信条（理念）は「誠実・努力」「社会的貢献」というものである。つまり、関西地方の企業経営者の意識は、創業にあたり、力を蓄えて創業の時期を窺い、20歳代から40歳代の時期に創業、創業後は地道に事業に専念すると同時に社会貢献にも参加するという姿である。

関西の経済が回復・成長軌道にもどるには、なによりも旺盛な挑戦意欲のある経営者の誕生とベンチャー企業の活動ともに、成熟・衰退期

にある企業の経営革新をすることが要請されている。特に、中小企業の場合、経営者の果たす役割が大きく、企業家精神がなおさら重要となる。また、多くのベンチャー企業が誕生するには、その環境を整備し、成長段階に応じた支援体制を構築していくことも必要である。

日本全体の景気は回復しつつある中で、日本

経済の牽引役やベンチャー企業のメッカと言われている関西経済の復活は絶対に必要なものである。日本経済の景気浮揚が関西からの発信である。地位は低下したとはいえ、関西地方はいぜん全国屈指の工業地方で、巨大なマーケットを持っており、企業が創業するには最適の土地であると考えられる。

注

- (1) 姜明求・高橋直也稿「岡山県内の経営者の意識調査」『吉備国際大学社会学部研究紀要』第12号、2002年。
- (2) 姜明求・高橋直也稿「広島県内の経営者の意識調査」『吉備国際大学社会学部研究紀要』第13号、2003年。
- (3) 姜明求・高橋直也稿「山陰地方経営者の意識調査」『吉備国際大学社会学部研究紀要』第14号、2004年。
- (4) 姜明求・高橋直也稿「四国地方経営者の意識調査」『吉備国際大学社会学部研究紀要』第15号、2005年。
- (5) 姜明求・高橋直也・図師三郎・宋一稿「韓国企業経営者の意識調査」『吉備国際大学国際社会研究所研究紀要』第6号、2005年。
- (6) 姜明求・高橋直也稿「九州地方経営者の意識調査」『吉備国際大学社会学部研究紀要』第16号、2006年。
- (7) 真下仁志著『ベンチャー企業と京都』同友館、1999年。pp.135-136。
- (8) インキュベーターとは孵化器、保育器の意味である。ビジネス・インキュベーターとは卵の代わりに企業を育てる組織のことである。