

九州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 Kyuusyuu 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 Kyuusyuu companies in the environment of a venture boom, and makes it the main subject to solve the peculiarity of different entrepreneurship from an 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 Kyuusyuu about the management actual condition, its strategy, etc. As the investigation method, by question vote investigation to the main companies of the Kyuusyuu whereabouts, present condition grasp and a problem are analyzed and a manager's consciousness is clarified.

Key words : Entrepreneurship, Top Management, Japanese Management, Kyuusyuu

キーワード : 企業家精神、経営者、日本的経営、九州地方

1. はじめに

今日、ベンチャー企業に関する新聞記事や雑誌、著書などがよく目につくようになった。益々、経済の活性化にベンチャー企業の創造の重要性が唱えられている。また、大学発ベンチャーが注目を浴びている。2001年9月の政府の産業構造改革・雇用対策本部の取りまとめでも、3年間で大学発ベンチャーを1,000社創出するという目標を掲げている。2005年11月14日の日経ビジネスによると、2004年度末に大学発ベンチャーが1,112社（累積）である^{注1}。いままで、日本では大学生がベンチャー企業を設立したり、ベンチャー企業に就職する傾向が少なく、米国では多い。ところで、政府も様々なベンチャー支援策を打ち出しつつあるが、ベンチャーのエネルギーの励起はいま1つというの

が実情である。

1991年以降のバブル経済崩壊後の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。また、新規事業を支援する環境の整備であった。その理由は、21世紀の日本を担うのは、ベンチャー企業で、ベンチャー企業が、経済発展の本質的動因であるからである。すなわち、ベンチャー企業や企業家精神を持つ企業家が健在であれば、日本の産業競争力を高めることができるし、経済の活性化にも役に立つからである。創業活動は日本経済のダイナミズムを支える上で欠くことのできない重要な役割をになっている。

ところが、これまでの日本的経営システム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、うまく機能しない状況にある。有名大学を出て、一流企業や官庁に就職したからといって安定した生活を送るような時代ではない。

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九州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。これまでの研究成果は「岡山県内の経営者の意識調査」^{注2}、「広島県内の経営者の意識調査」^{注3}、「山陰地方の経営者の意識調査」^{注4}、「四国地方経営者の意識調査」^{注5}、「韓国企業の経営者の意識調査」^{注6}で発表している。今回は九州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. 経営者意識調査の概要

今回の調査では、2004年版『福岡の会社情報』と2004Ⅱ春日経『会社情報』から九州地方を代表する製造業と建設業の会社500社を選択、郵送によるアンケート方式で実施した。調査は2005年5月から9月に行われ、76社（回答率15.2%）から回答を得ることができた。調査項目は経営者の属性、経営信条、新規事業など21項目である。

経済状況の大変厳しいこの時期に詳細な回答を頂いた。九州地方企業経営者各位の社会貢献に対する真摯な姿勢に謝意を申し上げる。

3. 経営者の属性

(1)出身地、出身タイプ

個人企業・中小企業は地域経済の中核をなすものであり、地縁の色濃い企業である。九州地方経営者の出身地は九州地方出身者が64社で

84.2%である。域外は12社で15.8%である。九州地方企業は地元での創業で、地場産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果たしていると考えられる。

表1 社長の出身地

九州地方	64社 (84.2%)
その他	12社 (15.8%)

創業者の出身はどのようになっているのだろうか。社長の出身の項目は、「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項目である。

社長の出身をみると、「創業者の親族」は38社で50.0%である。「創業者」は23社で30.7%である。「大企業から」は5社で6.6%である。「中小企業から」は3社で3.9%である。「その他」は16社で21.1%である。創業者経営の会社は回答の約3分の1（30.7%）となっている。創業者と創業者の親族の項目を合わせると、61社で80.7%である。九州地方の企業は同族経営が一般的であると考えられる。大企業、中小企業からのスピンアウトして独自創業は8社で10.5%である。転職して創業する傾向は、日本では少なく、米国では多い。日本の終身雇用制度、年功序列、間接金融による資金確保の困難などが創業を妨害する要因であると言われている。しかし、最近はこのタイプの創業も増加している。

表2 社長の出身（複数回答）

1 創業者	23社 (30.7%)
2 創業者の親族	38社 (50.0%)
3 大企業から	5社 (6.6%)
4 中小企業から	3社 (3.9%)
5 その他	16社 (21.1%)

(2)創業時の年齢・創業分野選定関連

九州地方の経営者は、何歳で創業するケースが多いのであろうか。

社長の創業時の年齢の項目は、「～29歳」

「30～39歳」「40～49歳」「50～59歳」「60歳～」 「非創業者」の6項目である。

社長の創業時の年齢の項目をみると、「30～39歳」は19社で25.0%である。「～29歳」は16社で21.1%である。「40～49歳」14社で18.4%である。「50～59歳」は5社で6.6%である。「60歳～」は1社で1.3%である。「非創業者」は18社で23.7%である。30歳代が約3割、20歳代以下が約7ポイント下がって続き、この2つの世代で4割である。40歳代がそれに続いている。50歳代で 6.6%、60歳以上で1.3%あり、熟年の創業の可能性もある。今回の調査では、30代までの創業が35社で46.1%で、比較的年齢が若い世代で創業していることを指摘できる。これは若い世代では、経験も浅く、資金や人脈もあまりないことを考えると目が引かれる。

表3 社長の創業時の年齢

1 ～29歳	16社 (21.1%)
2 30～39歳	19社 (25.0%)
3 40～49歳	14社 (18.4%)
4 50～59歳	5社 (6.6%)
5 60歳～	1社 (1.3%)
6 非創業者	18社 (23.7%)

創業をする際に、学歴より重要なのは前職である。創業者たちは創業に至るまで、いかなる分野の仕事に従事してきているのか。

創業分野選定理由の項目は、「元の勤務先の経験が生かされる分野」「創業費用が比較的に低価」「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項目である。

創業分野選定理由の項目をみると、「元の勤務先の経験が生かされる分野」は33社で43.4%である。「創業の時、成長している分野」は19社で25.0%である。「成長の見込みがありまったく新しい」は10社で13.2%である。「創業費用が比較的に低価」は6社で7.9%である。「専

門的な技術を持つ人材の確保が容易」は5社で6.6%である。「特別な知識・ノウハウが必要でない」は2社で2.6%である。「その他」は9社で11.8%である。「創業分野選定理由」は約4割の会社が「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4分の1、「成長の見込みがありまったく新しい」が約1割である。

この数字から、創業の際に、元の職場での自分が経験したノウハウを生かせる分野を選択していることがわかる。創業した経営者の多数は、勤務経験を保有している。その職場でのキャリアを通じて創業しようと動機を形成し、事業経営に必要な能力・ノウハウなどのスキルを獲得している。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のが21社 (27.6%) で、最も高い数字を見せている。表8の創業の際、創業に関連した情報源の質問でも、元の会社が23社 (30.3%) で、第1位である。ということは、元の職場がどんな会社、会社の中でどのような仕事を経験するかが創業を決める重要な要因であることは間違いない。すなわち、職場でのキャリアは創業を決意させる直接的なきっかけである。

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	33社 (43.4%)
2 創業費用が比較的に低価	6社 (7.9%)
3 専門的な技術を持つ人材の確保が容易	5社 (6.6%)
4 創業の時、成長している分野	19社 (25.0%)
5 成長の見込みがありまったく新しい	10社 (13.2%)
6 特別な知識・ノウハウが必要でない	2社 (2.6%)
7 その他	9社 (11.8%)

創業した経営者は、創業の前に、従事していた業務について見てみたい。転職の仕事の経験は創業を決める重要な要因の1つである。一般的に、ベンチャー企業を創業する人は、営業力

に優れた人である場合が多く、経理や財務に弱いと言われている。

創業者が転職による場合、元の勤務先での職種は、「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項目である。

創業者が転職による場合、元の勤務先での職種をみると、「生産・技術部門」は23社で39.7%である。「営業・販売部門」は21社36.2%である。「総務・管理部門」は6社で10.3%である。「財務・会計・経理部門」「研究開発部門」「情報技術関連部門」は該当者なしである。「その他」は8社で13.8%である。「生産・技術部門」「営業・販売部門」がそれぞれ約4割、「総務・管理部門」が約1割、「その他」が約1割強である。

この数字から、営業・販売部門・生産・技術部門の出身者が多い。両項目を合わせると、44社で75.9%である。創業の際に、転職の仕事の内容が重要な要因として働いていることがわかる。総務・管理、財務・会計・経理といった内部管理型が相対的に少なく、営業・販売などの外部との接点を持つ部門とか、生産・技術を生かした方が、創業しやすいことを示している。営業・販売の仕事を通して顧客のニーズを熟知していることが、ユニークな生産技術を持っていることが、成功させていく自信につながると考えられる。米国ではMBA出身者が財務、管理職を担当し、そこでの経験を生かして創業するケースが多い。日本では、財務、管理職を経験した創業者は少ない。本調査でも、総務・管理部門が6社（10.3%）、財務・会計・経理部門が0社（0.0%）であった。表4の創業分野選定理由の質問でも、元の勤務先の経験が生かされる分野が33社（43.4%）で、高い数字を示している。

表5 創業者が転職による場合、元の勤務先での職種（58社）

1	営業・販売部門	21社（36.2%）
2	生産・技術部門	23社（39.7%）
3	総務・管理部門	6社（10.3%）
4	財務・会計・経理部門	0社（0.0%）
5	研究開発部門	0社（0.0%）
6	情報技術関連部門	0社（0.0%）
7	その他	8社（13.8%）

創業活動をめぐる環境は厳しくなっている。しかしながら、創業活動は企業家精神を発揮する活動であり、また、個人の貴重な自己実現の場にもなっている。また、創業に限らず、スポーツ選手、政治家、学者など、すべての分野で自己実現を目指して頑張っている人がいる。それは、人間でいる以上、誰でも自己実現欲求は持っているからである。

創業者の創業動機は、「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項目である。

創業者の創業動機をみると、「社会に貢献するため」は23社で30.3%である。「高い収入を得ることや家族の幸せのため」は15社で19.7%である。「少年時代からの夢で、その夢を実現させるため」は11社で14.5%である。「自分の能力を認めてもらうため」は6社で7.9%である。「創業資金が確保できたため」は2社で2.6%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19社で25.0%である。「社会に貢献するため」が約3割、「高い収入を得ることや家族の幸せのため」が約2割、「少年時代からの夢で、その夢を実現させるため」が約1割と続いている。

この数字から、社会に貢献するための数字が第1位で23社（30.3%）である。表12の社長の経営信条・経営理念の項目の質問でも、社会的

貢献は28社（36.8%）の高い数字を見せた。また、高い収入を得ることや家族の幸せのためや自分の能力を認めてもらうための項目は創業動機としてそれほど高くない。特に、自分の能力を認めてもらうための項目は6社（7.9%）で低い。これに対して、少年時代からの夢で、その夢を実現させるための項目が11社（14.5%）で、第4位であるのが、目を引く。自分が少年時代からもっていた夢を実現するために創業に取り組み、あるいは取り組むうちに自分の夢を実現しようとするのである。高い夢・目標と大きなビジョンをもって創業をする場合と、とくにビジョンもなく目標もあいまいなままで創業をする場合を比べれば、現実的に達成の可能性も違う。最近の若者は、よい学校を出てよい会社に入りたいという意識がよわくなっている。社会の変化にともなって、生き方の変化が見られる。マスローという心理学者の欲求5段階での自己実現の強い欲求を持っている人は、多少の危険を負っても新たな仕事や事業に挑戦して自己の欲求を満たそうと創業の行動を興すと考えられる。

表6 创业者の創業動機（複数回答）

1 高い収入を得ることや家族の幸せのため	15社（19.7%）
2 少年時代からの夢で、その夢を実現させるため	11社（14.5%）
3 社会に貢献するため	23社（30.3%）
4 自分の能力を認めてもらうため	6社（7.9%）
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	2社（2.6%）
7 その他	19社（25.0%）

創業を考えたときにもっとも影響を与えた要因は、「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」「大学で創業に関連する知識を身につける」「元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項目である。

創業を考えたときにもっとも影響を与えた要因をみると、「元の職場で創業に関連する知識を身につける」は21社で27.6%である。「家族が事業をしている」は14社で18.4%である。

「友人・親戚などが創業して成功している」は12社で17.1%である。「家族から勧められる」は4社で5.2%である。「大学で創業に関連する知識を身につける」2社で2.6%である。「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」は該当者なしである。「その他」は14社で18.4%である。「元の職場で創業に関連する知識を身につける」が21社（27.6%）、「家族が事業をしている」が14社（18.4%）である。

この数字から、元の職場で創業に関連する知識を身につけるが第1位で21社（27.6%）である。しかし、高校・大学では創業に関連する知識を身につけてないことがわかる。両項目を合わせても、2社（2.6%）である。表8の創業の際、創業に関連した情報源の質問でも、大学などの教育機関からの事業機会の収集は3社（3.9%）で、低い数字である。人材の活用を考えると、地域における高校、大学などの教育機関の役割が重要である。しかし、本調査を見ると、大学の役割は低い。今後、産学官の交流に役に立つ機関、組織が必要であると考えられる。

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	14社（18.4%）
2 友人・親戚などが創業して成功している	12社（15.8%）
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	2社（2.6%）
6 元の職場で創業に関連する知識を身につける	21社（27.6%）
7 家族から勧められる	4社（5.2%）
8 その他	14社（18.4%）

創業をし、それを成功させるためには情報収集は欠かせないが、創業者がはじめから詳細な情報を持っているとは限らない。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項目である。創業の際、創業に関連した情報源をみると、「元の会社」は23社で30.3%である。「知人」は22社で28.9%である。「金融機関」は5社で6.6%である。「新聞、雑誌、書籍」は4社で5.3%である。「大学などの教育機関」は3社で3.9%である。「インターネット」は1社で1.3%である。「コンサルティング会社」は該当者なしである。「その他」は19社で25.0%である。

この数字から、知人、元の会社が情報源として重要な役割をしていることがわかる。両項目ともに30%である（複数回答）。創業者は自らの経験もとても重要視していることである。金融機関、新聞、雑誌、書籍、大学などの教育機関も情報源になっているがそれほど重要な役割をしていない。創業に関する情報は積極的に外部に求めてないことである。

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（3.9%）
2 知人	22社（28.9%）
3 新聞、雑誌、書籍	4社（5.3%）
4 コンサルティング会社	0社（0.0%）
5 元の会社	23社（30.3%）
6 インターネット	1社（1.3%）
7 金融機関	5社（6.6%）
8 その他	19社（25.0%）

創業時に創業者がどれくらいの資金を出資しているだろうか。創業時の費用の項目をみると、「300万円未満」が25社で32.9%である。「500万円～1000万円未満」は16社で21.1%である。「300万円～500万円未満」は7社で7.1%

である。「1億円以上」は6社で7.9%である。「1000万円～1億円未満」は4社で5.3%である。「その他」は8社で10.5%である。

この数字から、資金は300万円未満が一番多く25社（32.9%）である。早稲田データでも1975-1984年に設立された企業の資本金は100-500万円が38.5%で最も多くて少額の投資であった。本調査でも、300万円未満と300万円～500万円未満を合わせると32社で42.1%である。創業の際に、もともと非常に限られた経営資源で創業せざるをえない。特に資金面においてははじめから大金額の出資は難しいことで、リスクを抑える点からも最小限の規模でのスタートである。大多数の企業は中小企業からスタートし、成長し、中堅企業、大企業に進化していく。日本を代表するソニーを始めホンダ、松下電器産業も、初めは町工場のような小規模からスタートだった。

表9 創業時の費用

1 300万円未満	25社（32.9%）
2 300万円～500万円未満	7社（9.2%）
3 500万円～1000万円未満	16社（21.1%）
4 1000万円～1億円未満	4社（5.3%）
5 1億円以上	6社（7.9%）
6 その他	8社（10.5%）

創業を起こすのは、創業者にとって金銭的な非常に大きなリスクを背負うことになる。

日本では、創業前後の段階では、創業者の自己資金や家族、知人からの借り入れが主要な資金源となる場合が多い。とくに家族や親戚の協力は欠かせない条件の1つである。だから、失敗すれば、家、財産を失うことになる。

創業時の自己資金負担分の項目をみると、「全額」が18社で23.7%である。「30%」は14社で18.4%である。「自己資金なし」「50%」はともに8社で10.5%である。「70%」は4社で5.3%である。「その他」は12社で15.8%である。

この数字から、創業時の資金調達では自己

資金で創業準備をしていることがわかる。50%以上の数字を合わせると30社で39.5%である。VECデータをみると^{注7}、社長、役員、親族での株式保有が68.8%である。次に商社、メーカーが8.7%、従業員が8.6%で、ベンチャー・キャピタルなどその種の機関からの出資は5.6%と少ない。また、早稲田データもほぼ同様な傾向を示している。創業時、必要な経営資源、特に資金をどのように調達するかを明確にすることは重要な課題である。

今後、ベンチャー企業、中小企業などの創業の際に、資金支援ができる制度の整備が必要である。たとえば、福岡県もベンチャー企業支援制度を設けている。福岡県の補助金制度をみると、制度名は、ヤングベンチャー育成支援事業である。対象者は、創業を志す優秀な若手起業家（ヤングベンチャー、35歳以下の大学院生等）を募集し、早期創業に向けて研究開発活動・創業活動を支援する。支援内容をみると、研究開発費補助（最長2年）10,000千円以内/年、研究場所の助成「リサーチ・コア等のインキュベート室」（最長4年）である。

また、融資をみると、まず、新事業展開促進資金（特別対策枠）制度がある。対象者は、新規創業する個人又は会社（創業1年未満を含む）である。支援内容は、創業に必要な事業資金の融資である。限度額は、1企業1,000万円以内（個人創業の場合は自己資金の範囲内）、年率が1.6%である。期間は運転5年以内（1年以内据置）、設備7年以内（1年以内据置）で、信用保証利率が年率0.75%である。担保保証人は不要（ただし、法人の場合は代表者を保証人に徴求）である。次に、独立開業支援資金制度がある。対象者は、勤務経験等を生かして独立開業をしようとする者（開業後6カ月未満を含む）で、一定年数以上業歴を有する者、特許等の技術を実用化する者、法律に基づく資格を生かして事業化をする者である。支援内容は、創業に必要な事業資金の融資である。限度額は、1企業1,000万円以内（必要資金の2/3以内）、年

率が1.6%、期間が7年以内（1年以内据置）、信用保証利率が年率0.72%である。

さらに、福岡県女性起業家支援資金制度がある。対象者は、新たに事業を開始しようとする、また創業6ヶ月以内の女性で、女性起業家支援講座を修了した者である。支援内容は、創業に必要な事業資金の融資である。限度額は、1企業1,000万円以内（必要資金の9/10以内）、年率が1.6%（H.12.9.1現在）、期間が7年以内（1年以内据置）、信用保証利率が年率0.72%である^{注8}。このように、地方公共団体はベンチャーを意識した地方レベルでの独自の政策を打ち出している。その中心は融資制度と補助金である。

表10 創業時の自己資金負担分

1 自己資金なし	8社 (10.5%)
2 30%	14社 (18.4%)
3 50%	8社 (10.5%)
4 70%	4社 (5.3%)
5 全額	18社 (23.7%)
6 その他	12社 (15.8%)

創業者は、操業を考慮してから立ち上げるまでの程度の時間を費やしているだろうか。創業を考慮してから立ち上げまでの期間の項目をみると、「1年以上～3年未満」が33社で43.4%である。「1年未満」は23社で30.3%である。「その他」は7社で9.2%である。

この数字から、創業を考慮してから立ち上げるまではそんなに時間をとってないことがわかる。事業のアイデアをなるべく早く事業として実現している。

表11 創業を考慮してから立ち上げまでの期間

1 1年未満	23社 (30.3%)
2 1年以上～3年未満	33社 (43.4%)
3 その他	7社 (9.2%)

4. 経営の基本的性格

(1)経営信条(理念)・在職期間関連

事業を開始しようとする際に、創業者はまずどのような事業をどのような方法・理念で実行するかを考える。経営理念とはなにか。経営理念は、企業の社会に対する存在意義、企業行動を行っていくうえで前提となる行動基準である。経営理念をベースにして、企業のあるべき姿を示すのが、ビジョンである。松下電器産業の創業者・松下幸之助は「経営理念を持った結果、経営に魂が入ったような状態になり、以来、驚くほど事業が発展した」という。たとえば、ホンダの経営理念をみると（社是より、1992年改定）「わたしたちは、地球的視野に立ち、世界中の顧客の満足のために、質の高い商品を適正な価格で供給することに全力を尽くす」である。著名な経営者はほぼ例外なく、経営理念の重要性を繰り返して強調しているし、成長し、成功する会社には経営理念が十分に機能しているといえよう^{注9}。

本調査において社長の経営信条・経営理念の項目をみると、もっとも多く挙げられた内容は「誠実・努力」が31社で40.7%である。次に多いのが「社会的貢献」28社で36.8%である。このことから、経営理念は、チャレンジ精神とカ利益よりは誠実・努力、社会的貢献をより重要視していることがわかる。また、3位に「チャレンジ精神」は22社で28.9%、4位に「利益」17社で22.4%、5位に「人の和」10社で13.2%を挙げている。「その他」は該当者なしである。このような、社長の経営理念、経営信条は組織内に浸透し、全社員が共有するものであるべきである。それができると、全社員が一丸となって目標に向かう強い組織が作られる。

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 (28.9%)
2 誠実・努力	31社 (40.7%)
3 人の和	10社 (13.2%)
4 利益	17社 (22.4%)
5 社会的貢献	28社 (36.8%)

6 その他

0社 (0.0%)

社長の経営姿勢の項目をみると、「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」が31社で40.8%である。「既存の戦略を維持しながら、組織の活性化を図る」は24社で31.6%である。「チャレンジ精神の強力なリーダーシップをもつ」は18社で23.7%である。「既存の経営戦略を重要視、安定を図る」は12社で15.8%である。「その他」は4社で5.3%である。

この数字から、現在の状況に満足している経営者よりは、挑戦精神をもっている経営者が多いことである。チャレンジ精神の強力なリーダーシップをもつ項目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項目を合わせると49社64.5%である。しかしながら、既存の経営戦略を重要視、安定、組織の活性化を図っている保守的な企業もそれほどの数字を見せていることに目が引かれる。

表13 社長の経営姿勢（複数回答）

1 チャレンジ精神の強力なリーダーシップをもつ	18社 (23.7%)
2 既存の経営戦略を重要視、安定を図る	12社 (15.8%)
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	31社 (40.8%)
4 既存の戦略を維持しながら、組織の活性化を図る	24社 (31.6%)
5 その他	4社 (5.3%)

社長の在職期間の項目をみると、「6年～10年」は20社で26.3%である。「11年～20年」は17社で22.4%である。「5年以内」「21年～30年」はともに13社で17.1%である。「31年～40年」は9社で11.8%である。「41年以上」は3社で3.9%である。「その他」は該当者なしである。

この数字から、6年～10年が20社（26.3%）で

高い数字ではあるが、社長の在職期間は偏らず短期から長期まで広く分布していることがわかる。

表14 社長の在職期間

1 5年以内	13社 (17.1%)
2 6年～10年	20社 (26.3%)
3 11年～20年	17社 (22.4%)
4 21年～30年	13社 (17.1%)
5 31年～40年	9社 (11.8%)
6 41年以上	3社 (3.9%)
7 その他	0社 (0.0%)

意志決定時の社長の運営方針はどうであろうか。意志決定時の社長の運営方針の項目をみると、「役員の意見も考慮するが、最終的には社長が決定」が31社で40.8%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」は28社で36.8%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」は12社で15.8%である。「社長独断で意志決定する」は7社で9.2%である。「その他」該当者なしである。

この数字から、九州地方企業の社長の意志決定は独裁的ではなく、民主的に意志決定をしていることがわかる。最後には、社長がリーダーシップをとっているが、役員の意見を考慮したり、構成メンバーが同等の立場で議論しながら決めている。社員の目標達成への努力は、自発的な貢献意欲が必要である。多くの社員の気持ちがいばらばらになっていたら困難なことで、コミュニケーションを図り、合意を得ることはリーダーの重要な仕事である。社長独断で意志決定をしている企業は7社 (9.2%) で、低い数字を見させている。

表15 意志決定時の社長の運営方針 (複数回答)

1 役員の意見も考慮するが、最終的には社長が決定	31社 (40.8%)
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	28社 (36.8%)
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	12社 (15.8%)
4 社長独断で意志決定する	7社 (9.2%)
5 その他	0社 (0.0%)

5. 新規事業

(1) 準備段階

新規事業の際に、九州地方の企業は情報をどこから得ているだろうか。新規事業を行う際の重要な情報源の項目は、「自社で考える」が40社で52.6%である。「関連企業」は25社で32.9%である。「専門誌、新聞」は14社で18.4%である。「金融機関」は8社で10.5%である。「インターネット」は4社で5.3%である。「コンサルタント会社」は2社で2.6%である。「その他」は7社で9.2%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がわかる。両項目を合わせると、65社で、高い数字を示している。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、経験や経営のセンスなどに頼った新規事業は上手くいくはずがない。そのため、新規事業にかかわるさまざまな情報を的確に収集し、タイムリーに活用することが重要である。

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	25社 (32.9%)
2 下請企業	1社 (1.3%)
3 専門誌、新聞	14社 (18.4%)
4 金融機関	8社 (10.5%)
5 コンサルタント会社	2社 (2.6%)
6 自社で考える	40社 (52.6%)
7 インターネット	4社 (5.3%)
8 その他	7社 (9.2%)

九州 (当県) で経営活動をする際の阻害要因の項目は「ない」が53社で69.7%、「ある」が23社で30.3%である。

この数字から、地方というハンデイをもっているにもかかわらずないと回答した企業が多いのは予想以外のことである。九州地方の創業に対して、それほどハンデイをもっていると考え

てないことである。

表17-1 九州（当県）で経営活動をする際の阻害要因

1 ない	53社（69.7%）
2 ある	23社（30.3%）

「ある」場合の内容（23社・複数回答）

「『ある』場合の内容」の項目は「市場が狭く、安定的な販売先の確保が困難」が11社で47.8%である。「必要な技術・知識を持つ人材の確保が困難」は8社で34.8%である。「市場に対する情報の入手が遅れる」は6社で26.1%である。「問題があった場合の相談先不足」「資金の調達が困難」「新しい経験や知識の獲得機会が少ない」はいずれも2社で8.7%である。

この数字から、市場の狭さ、安定的な販売先の確保、人材の確保などが主な阻害要因になっていることがわかる。創業の際に、最も重要な問題となるのが、企業としての存立基盤を市場で確保することである。市場の大きさに関わらず市場での地位を確保するためには、既存企業とは異なる特徴を持った商品・サービスを提供するとともに、マーケティング活動を積極的に行うべきであろう。

表17-2

1 問題があった場合の相談先不足	2社（8.7%）
2 市場が狭く、安定的な販売先の確保が困難	11社（47.8%）
3 必要な技術・知識を持つ人材の確保が困難	8社（34.8%）
4 市場に対する情報の入手が遅れる	6社（26.1%）
5 新しい経験や知識の獲得機会が少ない	2社（8.7%）
6 資金の調達が困難	2社（8.7%）
7 その他	2社（8.7%）

新規事業を積極的に取り組む環境が作られているの項目は、「どちらともいえない」は49社で64.8%、「全くその通り」が20社で26.3%、「全く違う」は3社で3.9%である。

この数字から、社内では、新規事業を積極的

に推進する環境にになっていないことがわかる。これに対して、どちらともいえない項目と全く違うの項目を合わせると、52社で68.7%で高い数字を見せている。表34の新規事業に対する社内の反対・抵抗の経験でも、社内が新規事業を興すような環境になっていないのは第2位で8社（10.5%）である。

表18 新規事業を積極的に取り組む環境が作られている

1 全くその通り	20社（26.3%）
2 どちらともいえない	49社（64.8%）
3 全く違う	3社（3.9%）

本調査で、新規事業に対する全社的な位置づけの項目は、「最重要な課題」が36社で47.4%である。「課題の一つであるがそれほど重要ではない」が29社で38.2%である。「重要視されていない」は6社で7.9%である。「その他」は3社で3.9%である。

この数字から、社内では新規事業が重要視されていることが伺える。1980年代後半から90年にかけて、日本企業は継続的な存続・成長を実現するために、積極的に新規事業を立ち上げてきた。

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	36社（47.4%）
2 課題の一つであるがそれほど重要ではない	29社（38.2%）
3 重要視されていない	6社（7.9%）
4 その他	3社（3.9%）

どのような事業を選定するかによって（新規の市場か、類似あるいは同一製品やサービスが存在するか）、競合の状況が異なり、経営戦略も違う。すなわち、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が大きく異なることはいうまでもない。

新規事業の分野の項目は、「既存の分野と関連性が高い」が43社で56.6%である。「既存の

分野と関連があるがそれほど高くない」は17社で22.4%である。「まったく新しい分野」は12社で15.8%である。「その他」は1社で1.3%である。

この数字から、新規事業の分野は、既存の分野と関連分野での新事業開発を志向し、既存市場への参入を目指していることがわかる。第2位の既存の分野と関連があるがそれほど高くない項目を合わせると、60社の79%である。現在保有する経営資源をテコにして新分野に進出し、そこで蓄積した経営資源を用いてさらに新しい分野へ進出するような戦略である。既存の事業と関連性がある分野へ進出することで、リスクの分散の効果をねらった多角化戦略である。自社が持つ経営資源の強み弱みを考慮し、自社の強みを生かすことができるように経営判断することである。すなわち、意味もなくいろいろな事業に進出するのではなく、シナジーのある分野に進んだ方が、リスクも少ない。

九州地方の企業は自社独自の能力と考えている中核能力を活用してそれに基づいて新規事業へと進出していることである。それは、新規事業に成功し、持続的な競争優位を確立できるか否かは、当該企業における経営資源としての能力に依存するからである。中核能力をもたないまま新規事業に進出するのは、短期的に成功することができたとしても、長期的な成功というか、成長、発展を望むことはできない。

表20 新規事業の分野

1 既存の分野と関連性が高い	43社 (56.6%)
2 既存の分野と関連があるがそれほど高くない	17社 (22.4%)
3 まったく新しい分野	12社 (15.8%)
4 その他	1社 (1.3%)

新規事業の目的を見てみたい。新規事業の目的の項目は、「リスクを分散」が37社で48.7%である。「既存分野の成熟化のため本業から脱出」が26社で34.2%である。「会社内部の危機感の環境づくりの一環」は10社で13.2%で

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」は2社で2.6%である。「その他」は7社で9.2%である。

この数字から、新規事業の目的はリスクの分散と既存分野の成熟化のため本業から脱出であることがわかる。両項目を合わせると63社で82.9%である。成熟化した企業をさらに成長させるためには、事業の脱成熟化を図るか、新たな事業の創造を行うことが求められる。ライフサイクルでの成熟段階に達すると、需要の伸びが停滞し、価格はさらに低下しはじめる。ゴーイング・コンサーンとしての企業の目的が存続と成長とすれば、新規事業の創造は必須のことである。既存企業にとって新事業開拓の必要性はますます大きくなっていくだろう。

しかし、チャレンジ精神をもっている優秀な社員の流出を防止する項目は低く（2社2.6%）、社内にはチャレンジ精神を持ち、旺盛な好奇心を持っている能力ある社員がそれほどないことである。表35の新規事業推進にとってもっとも困難な障害の項目でも、企業家精神をもっている人材不足をあげている企業が多く、17社（22.4%）である。これに対して、新規事業の成功の要因として、企業家精神をもっている人材の確保をあげている企業が第3位の18社（23.7%）である。新規事業がすべて成功するわけではないが、今後、新規事業が成功するか、どうかは優秀な人材をどのように育成するかにもあると考えられる。松下幸之助は、松下電器産業の成功要因として、自分の周りに優秀な人材を多数確保できたことをあげている。

表21 新規事業の目的（複数回答）

1 リスクを分散	37社 (48.7%)
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	2社 (2.6%)
3 既存分野の成熟化のため本業から脱出	26社 (34.2%)
4 会社内部の危機感の環境づくりの一環	10社 (13.2%)
5 その他	7社 (9.2%)

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チャンスとしてとらえて事業化に持っていきださうか。米国では、実際に事業を立ち上げることができるのは、事業アイデアを温めている人の約半数であり、さらにベンチャー企業として成功を収めるのは、そのさらに10分の1以下である^{注10}。事業のアイデアは、ニーズの探索や環境変化の予測、偶然の発見など、さまざまな機会を通じて得られるが、いずれの場合にも注意すべきことは、可能性のある事業アイデアを見いだすことである。

本調査では、新規事業アイデア源の項目は、「経営者の独創的な発想」が39社で51.3%である。「社外から採用」が14社で18.4%である。「社内公募」「専門部署」はともに9社で11.8%である。「その他」は14社で18.4%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。チャンスがあれば、だれでも創業することができるが、創業をしていくプロセスで、たくさんの独創的なアイデアを生み出し、それを事業の構想にまとめ、計画化していくにおいて経営者がリーダーシップをとっている。表24の新規事業開発チームへの参加の項目でも、表25の新規事業担当リーダーの選抜でも経営者がリーダーシップをとり、スタッフの指名を行っている。新規事業に関しては、経営者の個人の能力に依存していることである。表36の新規事業の成功の要因（複数回答）をみると、経営者のリーダーシップが27社（35.5%）で、第2である。また、社内公募（9社、11.8%）より社外（14社、18.4%）から採用している項目が第3位であることが目を引く。

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	39社（51.3%）
2 社内公募	9社（11.8%）
3 専門部署	9社（11.8%）
4 社外から採用	14社（18.4%）
5 その他	14社（18.4%）

新規事業プロセスは、経営者が事業機会を認識することからスタートする。ということで、新規事業の成功は、ある特定のアイデアから事業化までにいかにスムーズに移行するかに依存している。

アイデアから事業化までどの程度の時間がかかったのか。アイデアから事業化までの時間の項目は、「1年以上～3年未満」が35社で46.1%である。「1年未満」は18社で23.7%である。「3年以上～5年未満」は9社で11.8%である。「5年以上」は3社で3.9%である。「その他」は5社で6.6%である。1年未満と1年以上～3年未満を合わせると53社69.8%で、7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	18社（23.7%）
2 1年以上～3年未満	35社（46.1%）
3 3年以上～5年未満	9社（11.8%）
4 5年以上	3社（3.9%）
5 その他	5社（6.6%）

(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。社員に新規事業の必要性を納得させ、その行動を促進する。新規事業開発チームへの参加形態の項目をみると、「経営者が指名」が51社で67.1%である。「志願者を募る」は10社で13.2%である。「社外から中途採用」は9社で11.8%である。「上司が推薦」は3社で3.9%である。「人事部が指名」は該当者なしである。「その他」は5社で6.6%である。

この数字から、新規事業開発チームの構成には、経営者が主導権を握っていることがわかる。また、表25の新規事業担当リーダーの選抜の項目の質問でも、経営者による指名が59社（77.6%）である。さらに、表22の新規事業アイデア源（複数回答）の項目の質問でも、経営者の独創的な発想が39社（51.3%）で最も

多い。このように、新規事業において経営者のリーダーシップが最も大きな役割を果たすことは間違いない。表32の新規事業の失敗経験の質問でも、新規事業リーダーのリーダーシップが不十分であったことを挙げている（2位で、10社22.7%）。もともと新規事業ということは、経営者の決断なくしては不可能なことであり、経営者が組織の壁を破り全社的な協力支援を集めることが必要である。しかし、いくら経営者が先見性を持ち、方向づけをしたとしても、社員たちが新規事業を必要だと理解しなければ意味がない。

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	51社（67.1%）
2 上司が推薦	3社（3.9%）
3 志願者を募る	10社（13.2%）
4 社外から中途採用	9社（11.8%）
5 人事部が指名	0社（0.0%）
6 その他	5社（6.6%）

新規事業担当リーダーの選抜の項目をみると、「経営者が指名」が59社で77.6%である。「社外から採用」は7社で9.2%である。「アイデアの提供者」は5社で6.6%である。「専門部署が指名」は3社で3.9%である。「人事部が指名」は1社で1.3%である。「その他」は2社で2.6%である。この数字では、経営者の指名が最も多い。表24の新規事業開発チームへの参加形態の質問でも、経営者の指名が最も多く、51社（67.1%）である。新規事業は最高経営者の意志によって実施されるもので、最高経営者が中心的な存在となっている。すなわち、最高経営者が自ら新規事業に積極的に関与していることがわかる。ということは、経営者の経験や能力によって、新規事業が成功するかどうかが決まるといっても過言ではない。

表25 新規事業担当リーダーの選抜（複数回答）

経営者が指名	59社（77.6%）
アイデアの提供者	5社（6.6%）
専門部署が指名	3社（3.9%）

社外から採用	7社（9.2%）
人事部が指名	1社（1.3%）
その他	2社（2.6%）

新規事業チームへの参加が将来有利になるだろうか。新規事業チームへの参加が将来有利であるの項目をみると、「全くその通り」が27社で35.5%である。「どちらともいえない」は39社で51.3%である。「全く違う」は2社で2.6%である。

この数字から、新規事業への参加は自分の将来にプラスになると考えている人が少ないことである。新規事業の積極性が乏しいのは、既存事業に対する満足であり、変化に対する不安感が強く、ベンチャー精神を持っている社員が少ないことである。表29の新規事業が他の部署に与える影響の項目でも、人の活性化につながるに回答したのは4位で14社（18.4%）である。また、表28の新規事業の仕事は提案者に任されているかの項目でも、全くその通りは14社（18.4%）で低い。

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	27社（35.5%）
2 どちらともいえない	39社（51.3%）
3 全く違う	2社（2.6%）

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問題である。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に考慮しているかの項目は、「給料」が26社で34.2%である。「ボーナス」は22社で28.9%である。「昇進」が16社で21.1%である。「なんにもない」は15社で19.7%である。「その他」は7社で9.2%である。給料とボーナスの項目を合わせると47社63.1%である。

この数字をみると、仕事に対するやりがいよりは給料・ボーナスなどの経済的なインセンティブが新規事業を生み出す要因になっている。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項目でも、全くその通りが25社（32.9%）で、会社は新規事業の成功報酬として給料・ボーナスなどの経済的な要因が従業員のやる気を引き起こす措置として活用していることがわかる。

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（複数回答）

1 給料	26社（34.2%）
2 ボーナス	22社（28.9%）
3 昇進	16社（21.1%）
4 なんにもない	15社（19.7%）
5 その他	7社（9.2%）

新規事業の仕事は提案者に任されているかの項目をみると、「どちらともいえない」が51社で67.1%である。「全くその通り」は14社で18.4%である。「全く違う」は3社で3.9%である。どちらともいえないと全く違うの項目を合わせると54社で71%である。

この数字から、アイデアを提供している人は実際に経営にそれほど参加していないことである。すなわち、単純にアイデアを提供するだけで、アイデアを提供するとが責任をもって経営できる仕組みにはなっていないことである。この仕組みのもとでは勤労意欲の向上を見せることができないし、本人が考えている理想のように、自分の成長をさせたいという自己実現を発揮することもできない。

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	14社（18.4%）
2 どちらともいえない	51社（67.1%）
3 全く違う	3社（3.9%）

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の項目をみると、「社内の活性化につながる」が41社で53.9%である。「経營業績の改善効果」は30社で39.5%である。「技術革新の効

果」は15社で19.3%である。「人の活性化につながる」は14社で18.4%である。「企業イメージの改善につながる」は12社で15.8%である。「既存部門のマイナス効果」は2社で2.6%である。「その他」は1社で1.3%である。新規事業が他の部署に与える影響としてもっとも多く回答した項目は、社内の活性化につながる41社（53.9%）である。次に多いのが、経營業績の改善効果30社（39.5%）である。

この数字から、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わかる。すなわち、優秀な人的資源を新事業に活用し、新事業を進めることによって社内が活性化される効果があると言える。特に、創造的な破壊を行うことによって組織をもっと活性化させることができる。また、それによって新しいビジネスモデルが作られる。

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	14社（18.4%）
2 社内の活性化につながる	41社（53.9%）
3 既存部門のマイナス効果	2社（2.6%）
4 経營業績の改善効果	30社（39.5%）
5 技術革新の効果	15社（19.3%）
6 企業イメージの改善につながる	12社（15.8%）
7 その他	1社（1.3%）

（3）評価段階

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項目は、「どちらともいえない」が37社で48.7%である。「全くその通り」は25社で32.9%である。「全く違う」は5社で6.6%である。

この数字から、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がある程度与えられていることがわかる。新規事業の成果を高く評価し、成功者には成功報酬を支払うなどの高度な処遇を行うことで、従業員のやる気を引き起こすのは重要なことである。

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	25社 (32.9%)
2 どちらともいえない	37社 (48.7%)
3 全く違う	5社 (6.6%)

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の面で有利の項目は、「どちらともいえない」が39社で51.3%である。「全くその通り」は24社で31.6%である。「全く違う」は4社で5.3%である。

この数字から、新規事業が失敗した場合でもリスクが少ないことは個人にとってある程度有利であることが伺える。どちらでもいえないの項目を合わせた数字は63社で82.9%である。表31-1の失敗に対する方針でも、失敗は絶対に許されない。責任をとってもらふ項目は低く、3社で3.9%である。

表31 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の面で有利

1 全くその通り	24社 (31.6%)
2 どちらともいえない	39社 (51.3%)
3 全く違う	4社 (5.3%)

失敗に対する方針の項目をみると、「失敗を認める」が34社で44.7%である。「どちらともいえない」は26社で34.2%である。「失敗は絶対に許されない。責任をとってもらふ」は3社で6.1%である。「その他」は2社で2.6%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ってないことがわかる。しかし、どちらでもいえない項目をあげている企業が多いのが目を引く（26社で34.2%）。

表31-1 失敗に対する方針

1 失敗は絶対に許されない。責任をとってもらふ。	3社 (3.9%)
2 どちらともいえない	26社 (34.2%)

3 失敗を認める	34社 (44.7%)
4 その他	2社 (2.6%)

新規事業の失敗経験の項目をみると、「市場での評価が低かった」が20社で45.5%である。「新規事業リーダーのリーダーシップが不十分」が10社で22.7%である。「経営資源の不足」は8社で18.2%である。「社内での協力が得られなかった」は1社で2.3%である。「その他」は5社で11.4%である。

この数字から、新規事業の失敗は経営資源の不足とか社内での協力が得られるかどうかより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。表35の新規事業の推進にとって最も困難な障害の質問でも新市場・技術に関する知識不足をあげているし（41社で53.9%）、表36の新規事業の成功要因の質問でも進出分野の選定が適切であったとしている（28社で36.8%）。この調査から、新規事業にとって市場の要因が最も重要であることをわかった。新しい事業機会を環境変化の中から発見し、その機会を活用するために新たな事業モデルの創造が必要である。

表32 新規事業の失敗経験 (44社)

1 経営資源の不足	8社 (18.2%)
2 市場での評価が低かった	20社 (45.5%)
3 社内での協力が得られなかった	1社 (2.3%)
4 新規事業リーダーのリーダーシップが不十分	10社 (22.7%)
5 その他	5社 (11.4%)

新規事業に参入することは、ソニー、ホンダのような一流企業でも容易なことではない。社内での反対はよく見られている。たとえば、ヤマト運輸の小倉社長が宅配便事業に参入する際に、社内で強い反対に直面した。経営者の重ねる説得によって社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。また、ソニーがプレイステーションを自社で製造することについて、当初は委員会で反対に直面し

た。その際に、盛田氏のリーダーシップによって実現に至ったという。このように両社とも新規事業の参入が可能だったのは、いうまでもなく経営者の決断とリーダーシップによるものである。

新規事業に対する社内の反対・抵抗の項目をみると、もっとも多いのは「ほとんどない」が34社で44.7%である。次に、「少しあったけど、それほど強くない」は23社で30.3%である。「ものすごく多く、非常に強い」は6社で7.9%である。

この数字から、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わかる。表35新規事業にとって最も困難な障害の質問でも、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のは低く、共に1社で1.3%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	6社 (7.9%)
2 少しあったけど、それほど強くない	23社 (30.3%)
3 ほとんどない	34社 (44.7%)

新規事業に対する社内の反対・抵抗の経験の項目をみると、「現在の状況に対する満足度が高い」が16社で21.1%である。「社内が新規事業を興すような環境になっていない」が8社で10.5%である。「部署の移動に対する不安感」「チャレンジ精神をもっている従業員が少ない」はともに9社で9.2%である。「その他」は3社で3.9%である。

この数字から、現在の状況に対する満足度が高いことがわかる（16社で21.1%）。企業経営にとって必要不可欠な要因の1つはモチベーションをもつかどうかである。新規事業が成功されるためには、社内の人々が目標達成の意志を強くもち、努力しなければならない。この調査では従業員が現在の状況に職務満足していることを物語っている。人間は変化に抵抗する性癖を持っており、組織変化がもたらす変化に抵

抗する傾向がある。

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	4社 (5.3%)
2 現在の状況に対する満足度が高い	16社 (21.1%)
3 社内が新規事業を興すような環境になっていない	8社 (10.5%)
4 チャレンジ精神をもっている従業員が少ない	4社 (5.3%)
5 その他	3社 (3.9%)

新規事業の推進にとってもっとも困難な障害の項目をみると、「新市場・技術に関する知識不足」が41社で53.4%である。「企業家精神をもっている人材不足」は17社で22.4%である。「経営者の認識不足」は10社で13.2%である。「社内の反対が強い」「関連部署の協力が得られない」はともに1社で1.3%である。「補償制度が整備されていない」は該当者なしである。「その他」は5社で6.6%である。

この数字から、新市場・技術に関する知識不足（41社で53.4%）が新規企業進出にとって困難な障害であることをあげている。表36新規事業の成功の項目の質問でも成功要因は進出分野の選定が適切であるかどうかである（28社で36.8%）。また、企業家精神をもっている人材不足をあげている企業が多く、17社で22.4%である。表36新規事業の成功の質問でも成功要因として、企業家精神をもっている人材の確保（18社で23.7%）を第3位として回答している。

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	10社 (13.2%)
2 企業家精神をもっている人材不足	17社 (22.4%)
3 新市場・技術に関する知識不足	41社 (53.9%)
4 社内の反対が強い	1社 (1.3%)
5 関連部署の協力が得られない	1社 (1.3%)
6 補償制度が整備されていない	0社 (0.0%)
7 その他	5社 (6.6%)

新規事業は、どうやったら成功するだろうか。新規事業の成功の要因をみると、もっとも

多く挙げられた項目は、「進出分野の選定が適切」28社、36.8%である。次に多いのが、「経営者のリーダーシップ」27社、35.5%である。第3位は「企業家精神をもっている人材の確保」18社、23.7%で、その次は「適材な人材を社外から積極的に採用」「外部との連携」で、ともに8社で10.5%である。「干渉をしない」は1社で1.3%である。

この数字から、新規分野の成功要因としては、進出分野の選定が適切であるかどうか（28社で36.8%）と経営者がリーダーシップをもっているかどうか（27社で35.5%）によるものであるかが伺える。また、企業家精神をもっている人材の確保も重要な要因の1つである。さらに、成功要因として干渉をしないの項目を挙げているのが目を引く（1社で1.3%）。有効な戦略を欠いては新規事業を興すにしても、成長することもできないことは当然なことである。新規事業を興したけれど上手くいかなかったり、困難に直面している例は数多い。ある面では、企業にとっては創業よりも生存し、成長する方が難しいともいえる。そして、新事業が成功するためには、市場のニーズが存在するとともに、そのようなニーズを満たす手段や方法の存在の必要と、同業他社では簡単に真似のできない、独自の競争優位を持たなければならない。

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	27社（35.5%）
2 企業家精神をもっている人材の確保	18社（23.7%）
3 進出分野の選定が適切	28社（36.8%）
4 適材な人材を社外から積極的に採用	8社（10.5%）
5 干渉をしない	1社（1.3%）
6 補償制度を徹底的に整備	0社（0.0%）
7 外部との連携	8社（10.5%）

新規事業の経営成果の項目は、「うまくいっている」が33社で70.2%である。「うまくいっていない」は14社で29.8%である。新規企業の多くは成功している。調査企業のうち33社（70.2%）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たい。

表37 新規事業の経営成果（47社）

1 うまくいっている	33社（70.2%）
2 うまくいっていない	14社（29.8%）

6. 結びにかえて

本稿では、九州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、九州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生かされる分野」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、九州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。

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創業以来本業を守り抜く経営者の行動が九州地方の地域経済をより活性化させるために大きな力になっている。

今後、ベンチャーブームの中で、ベンチャー企業の育成は、日本経済の復活や地方経済の活性化の原動力として期待できる。日本全体の景気がすこしよくなりつつ中で、地方経済の復活は絶対に必要なものである。景気浮揚が地方からの発信である。また、ベンチャー企業育成に向けての環境整備が進められ、学生による起業やベンチャー・キャピタルによる融資も増えつ

つある。

このような背景の下で、今後とももっと多くのベンチャー企業による起業か、既存の中小企業による新事業の創業が期待できる。規模は小さくても、中小企業が地域経済に対して果たすべき役割は大きい。実際、日本の企業の9割以上は中小企業が占めている。戦後の復興の原動力は、ソニーのようなベンチャー企業であった。また、戦前に創業された企業も、松下電器

産業のよう、大多数がベンチャー企業からのスタートであった。ということで、中小企業に、就業機会の増大、地域経済の活性化の役割を期待している。

いまこそベンチャー精神を発揮してみる絶好の機会になっているのであろう。能力と勇気のある人だけが事業を興し、企業家になるのではなく、誰でも夢、志、あるいはきっかけさえあれば企業家になれると考えられる。

注

(1)大学発ベンチャー1100社誕生までの政策と経緯

1995年	科学技術基本法が施行
1996年	科学技術基本計画（第1期）スタート。96-2000年度で17兆円の関係予算
1998年	大学など技術移転促進法（TLO法）施行
1998年度	中小企業期基盤整備機構、TLOに対する支援事業開始（経産省）
1999年度	科学技術振興機構（JST）、大学の研究成果を起業化に向け開発「プレベンチャー事業」開始（文部省）
2000年度	新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）、大学の研究成果を実用化に結ぶ人材養成事業開始（経産省）
2001年	科学技術基本計画（第2期）スタート。2001-2005年度で24兆円の関係予算
2001年度	産業クラスター事業開始（経産省）
2001年	「大学発ベンチャー企業を3年間で1000社にする」構想（平沼プラン）発表（経産省）
2001年	「大学発ベンチャー構想について『日本版シリコンバレー』を全国に10か所以上創出する」構想（遠山プラン）発表（文部省）
2002年度	知的クラスター創成事業開始（文部省）
2002年度	NEDO、企業と大学が連携する研究開発で、TLOへの助成事業開始（経産省）
2003年	知的財産基本法が施行
2003年度	大学に知的財産本部を整備する事業開始（文部省）
2003年度	JST、大学発ベンチャー創出の支援制度開始（文部省）
2004年	国立大学が法人化
2004年度	技術移転実績が特に優れたTLOを支援する「スーパーTLO」事業開始（経産省）
2004年度末	大学発ベンチャーが1112社に。
2005年度	優れた大学の知的財産本部を格上げする「スーパー産学官連携本部」事業開始（出所）「日経ビジネス」日経BP社、2005年11月14日、p.33.

(2)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。

(3)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。

(4)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。

(5)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。

(6)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」『国際社会学研究所研究紀要』第6号、2005年。

(7)森谷正規・藤川彰一著『ベンチャー企業論』放送大学教育振興会、1999年、p.45.

(8)詳しいのは、<http://www.kyushu.meti.go.jp/shisaku/shinki/fukuoka.htm>を参照。

(9)日本を代表する企業、トヨタ自動車の企業理念を見ると、次の通りである（トヨタ自動車のホームページを基に作成）。

- ①内外の法及びその精神を遵守し、オープンでフェアな企業活動を通じて、国際社会から信頼される企業市民を目指す。
- ②各国、各地域の文化、慣習を尊重し、地域に根ざした企業活動を通じて、経済・社会の発展に貢献する。
- ③クリーンで安全な商品の提供を使命とし、あらわる企業活動を通じて、住みよい地球と豊かな社会づくりに取り組む。
- ④様々な分野での最先端技術の研究と開発に努め、世界中のお客様のご要望にお応えする魅力あふれる商品・サービスを提供する。
- ⑤労使相互信頼・責任を基本に、個人の創造力とチームワークの強みを最大限に高める企業風土をつくる。
- ⑥グローバルで革新的な経営により、社会との調和ある成長を目指す。
- ⑦開かれた取引関係を基本に、互いに研究と創造に努め、長期安定的な成長と共存共栄を実現する。

(10)金井一頼・角田隆太郎編『ベンチャー企業経営論』有斐閣、2002年、p.91.