

起業家フォーラム

日時： 11月16日（木）午後7時～9時

講師： 佐藤一義氏

立正大学経営学部 経営管理論・経営心理学担当

ケンブリッジ大学客員研究員

タイトル： 企業経営の成功要因 中小企業経営者の理念と行動

【事務局からの報告】

- ・ 2006年12月度はセミナーなし。忘年会予定（日時/場所未定）。
- ・ 2007年1月は、英語についてのお話で、日程は、じゅう何日かの予定。

【初参加の方々】

おんだ ゆりこさん： 3年前にロンドンでLLM取得、いったん日本に戻ったが、現在英国で法律の勉強をしている。

おおつき かよこさん： 大学院からロンドンにきて、現在、建築デザインをしている。

かこ まさみさん： ロンドンに6年。劇場ダイレクター・&通訳。

わだ さちこさん： ロンドンにきはじめてから9年目。Webデザイン+英語の勉強中。

【講義】

- 今回は、大学の産業経営研究のプロジェクトで中小企業の研究を行い、その成果の一部を要約したもの。

まず、2500冊以上の文献リサーチを行ったが、中小企業関連の文献は、大きく分けると以下の3つに分けられる。

- 1 「中小企業診断士」資格取得のための指導書
- 2 ノウハウ本：特に資金調達や税金関係を中心に実務的アドバイスが主流
- 3 理論書は、数も極端に少ない上に、経済学的視点のものが中心で、経営学的モデルを構築するには、あまり役に立たないので、自分たちで中小企業の実態をリサーチすることになった。そのリサーチからの発見事項が成功の3要因である。

● 日本の現状

日本には、現在430万の事業所があるが、それを規模別に見ると、1部上場企業が2000社。その他の99,9%が中小・零細企業で、その内30に以上の従業員を抱える中小企業は、たった1%である。

バブル経済以降の日本企業の倒産の激増は日本経済に打撃を与えてきた。日本の倒産件数は、年間18000件ほどであるが、廃業件数 年間100000件を加えると、かなりの数の企業が日本から消えていることになる。

廃業する例：単に経営上の利益を見込めない状況が原因だけでなく、後継者問題も大きな原因である。子息など身内の後継者がいないことだけでなく、身内以外の人に引き継げにも大きな問題が存在するからである。日本の中小企業は、個人の持ち物と会社の持ち物（建物）などが混同している場合も多く、負債を払うために建物を売って賄うというようなことはできない。また、後継者になれるようなkrの人で経営能力を持つ人であっても、それらの負債を自分で背負うというような事は実質不可能。よって、廃業になる場合などがある。

そのような状況下にあって、倒産や廃業発生を極めて少なく（例えば、品川支部所属企業はここ10年間で倒産0件）、成功企業の集まりと考えることの出来る東京中小企業家同友会（2400社）所属企業に対してインタビュー調査を行い、成功要因を見つけ出そうとした

ものである。

● 成功の3要因（成功している企業経営者に共通して見られる特徴）

- 1 思い — 思いの強い人は成功している
- 2 気づき — どこかで成功のヒントを獲得している
- 3 判断 — 物事を客観見ようという姿勢（現代経営者の姿）

逆に、失敗している企業の経営者に対しては、既に会社自体が存在しないので、インタビュー調査が実施できないので、倒産処理を多く経験している弁護士にヒアリングを行った。

例 中小企業の経営者は結構いい加減な人も多く、帳簿すら付けていないという極端な例もあったが、ここで挙げた成功要因が希薄であることが共通しているようである。

● 「思い」の経営

「思い」とは、一般には、「経営理念」、「経営ビジョン」と言われるもので、きわめて個人的な価値観で、人それぞれ違う。「強い思い」がなければ続かない。趣味や遊びでも軽い気持ちでやったものは、長続きもしないし、詳しくなったり・旨くなったりしないことは、皆さんが経験していること。

こぼれ話

「流行」は創られる：流行は偶然起きているわけではなく、企業が流行になるような活動、経営学では「経営戦略」の一つで、その結果として、流行が創られている。TVや雑誌はその一役を買っているのだから、だからこそ企業は多くの資金をそれら（マスメディア等）に提供しているのである。

● 「思い」の理論的根拠

2つの、モチベーション理論の立場から説明を加えてみる。

1. 「マクレランドの達成動機理論」から

- ・ 「達成動機」とは=やり遂げ「たい」という気持ちのこと。
- ・ 達成動機の強弱が、経済成果の違いの原因になっていることを実証した研究で、実際には達成動機の強弱が、GNP、経営成果（企業の成長）や学習成果（学校の成績）に強く関連していることを証明したのである。
- ・ つまり、やり遂げたいと言う「思い」は経営成果に直結していることの証明である。
- ・ では、やり遂げたい気持ちとは何から出てくるか？ それは、「躰」である。
- ・ 躰とは？ 8歳までの教育だとマクレランドが主張したが、いつでも強化できると主張したスキナーは、成人の達成動機の向上に成功し、マクレランドの主張を覆すした。
- ・ 皆さんの「やり遂げたい」という気持ちを向上させるには、日常のやり遂げる項目を増やすことである。「やり遂げる癖」が肝要。

2. 「内的動機付け理論」から

やる気を起こすには、外的動機付け（外的なインセンティブ） ⇔ 内的動機付け（自発的心的エネルギー）がある。

外的なインセンティブの代表が「給与」や「昇進」で、これによって人が働くことは簡単

に理解できる。しかし、外的なインセンティブがなくなる場合（例：他の企業からより高い給料を提示されれば、今の企業で働く気持ちは減じるだろう。）

それに対して、内部的動機付けは、自分自身の価値観から来ている「やる気」なので、こちらのほうが長期的で強い動機といえる。自分が関心を持つこと、つまり自分が価値を置くものは、よく知っているし（情報量）、能力も上がるし（経営成果）、いつまでも関わっている（音楽好きの人はいつまでも音楽好き）。自分自身の価値観から来ている「やる気」こそが「思い」なのである。

● 「気づき」の経営

成功している経営者は、成功するための、経営方法・経営活動・情報活動・財務活動・等について必ずヒントを得ているもので、「成功のヒント」に「気づいた」人たちである。そのためには、人と同じ事をしていて成功するでしょうか？

・人と違った見が出来なければ成功しない。（違った見方が出来れば、違ったやり方が見つかる可能性が出てくる）

・人より多くの知識（成功するための方法を気づくためには知識が必要）

・人より多くの知人（本などの媒体からの情報は限られているし、誰でも入手できる。成功のための知識とは、得てして生の声から入ってくる。さらに、感動や意気込みなどが付随しているので、心に響き、成功への道を開きやすい）

この3つは、「ネットワーク」から獲得できる。（ネットワークとは人との関わりのことであるから、知っていれば、頼める人が多いことでもあるし、多くの情報が入ってくることでもある）

● より高い質の情報を

色々な人との関わり合いから入手する情報から「成功のためのヒント」を探し当てる、つまり、有効な情報を「気づく」ためには、よい情報に近づく原理を理解すること。

第1段階 「データ」（情報量：生の声だがこれだけだと役に立たない）

第2段階 「インフォメーション」（技術の問題：ITなど）

第3段階 「インテリジェンス」（加工の問題：うまく加工しないと使い物にならない）

第4段階 「ナレッジ」（蓄積の問題：よい情報を蓄積していくことによって、「知恵・コツ」が掴めるようになり、成功へのヒントが「気づき」易くなるのである。

● 経営戦略

現代では、経営環境に適応しながら、自分に都合のよい活動を練っていくこと＝「経営戦略」は、企業経営成功のための重要な活動として当たり前になっている。経営戦略の要素として、考えなければならないのが「計画」と「判断」である。

1. 「計画」の重要な働きは、場あたりの経営を回避させることである。つまり、将来の活動をきちんと検討してから活動すべきなのである。ではどのように将来の活動を決めれば、場当たりのでなくなるかは将来の活動をどのように決めるかに関わるものである。

そこで決定の本質（意思決定の科学）を、考えると、意思決定とは、本質的には「選ぶ」ことであるので、次のような過程で行われるものである。

・選ぶ多少を思い描く。（意思決定とは思い描いたものの中のみで決まる。代替案・選択肢の想起・列挙がうまく出来るかが問題である。）

・結果はどうか？（代替案の結果の予測。上手く行かないと考えられる方法をわざと実行する人はいないでしょう）

・判断（代替案の結果の評価）には、2つの基準が用いられる。(1)事実に基づく判断（例え

ば、値段が高いか安いかわ、とか、性能が良いか悪いか・サイズが大きい小さいかなど)、(2)価値に基づく判断(好みに合うか合わないかなど)があるが、価値的判断は必ずしも経営にとって有効な判断をもたらすかは分からない。

選択という意思決定において、選択されなかったものの効果が選択したものよりよい場合がある。これが、失敗へと導くことがあるので、この活動は企業経営にとってかなり重要と言えるだろう。

2. 「判断」とは、成功、失敗の原因を理解するのに必要な活動である。失敗するには原因があり、その原因を解消すれば失敗を回避できる。(失敗を隠す・覆えばよいというものではない。)逆に、成功の原因が分かれば、それを利用すれば良いのである。

しかし、その前に、何を基準に成功・失敗と判断するのか?単に、儲かっているか、儲かっていないかで判断すべきでない。つまり、「何を基準に成功・失敗を判断するのか」ということは、「計画どおりにいっているのかどうか」ということで考えればよい。判断の基準が計画であるので、計画がいい加減では、判断もいい加減になってしまうだろう。

● 思いの確認

「思い」とは、個人が持つ経営に関する強い価値観であるので、いくつかの側面で確認できる。そこで、「思い」を確認するために、

- 1 夢
- 2 人生
- 3 ビジョン
- 4 経営計画

の4つを「どれくらい強く」考えているかどうかを見てみます。

- A: 考えていますか?
- B: それを伝えられますか?
- C: それを書くことはできますか?
- D: それを図解できますか?

Dに近いことが出来るほど「思いが強い」と言えるでしょう。

なぜなら、人は「描いた(絵・書く)ことしか実現しない。描いたことしか実現できない。」から。

【質問セッション】

(1) 今回のような研究(中小企業研究)は、すでにあるのでは?
→イギリスにはこのような研究はそんなにない。日本にもそんなにない。(中小企業=下請け、という研究はあるが、中小企業の発展という視点からの研究はあまりされていない。)

(2) 流行はつくれるものだ、という話が出たが、具体的には?
→中小企業の場合はお金がない。大きな砂漠(消費者)にコップで水をまいても何にもならない。しかし、小さいがゆえに、特化するということができる。(その方法しかない。)大きな流行は難しいかもしれないが、地域や商品・年齢層・趣味などに特化するなど。

(例 ルーズソックスの会社は、女子高校生に特化し、茨城で流行らせて渋谷へ 渋谷でアンケート調査「この頃、ルーズソックスが流行っているらしいですが・・・」と聞いて回り、女子高校生の間で流行らせた。)