

中小企業経営・成長の原動力に関する考察

— 成功・成長構造モデルによる —

岡 本 俊*

A STUDY ON MOTIVE POWER FOR MANAGEMENT AND GROWTH OF SMALLER ENTERPRISES

— Based on success/growth structure models —

Toshi OKAMOTO

The growth factors of smaller enterprise management have been the theme of my study, and I have conducted basic research on managers' capabilities, which I view as the most important factor among the management factors. However, "managers in general are more capable than they think they are, and those with average capabilities have their own methods to achieve major success." 1)

"Despite varieties of personality, people are equal in terms of their structure: It is true with management where managers share the same resource structure (personnel, money and physical materials), guiding principles and devices. These two do not differ from each other in the real life." 2)

With the focus on the foregoing, I have assumed, that "ways of thinking,"

"energy(zeal)" in addition to "capabilities" as the managers' factor combined together will provide a direction to the growth of an enterprise, and cause "success." I assume that the managers' "ways of thinking" have critical influence on the growth and success of an enterprise.

Therefore, I will address the cause-effect relation between said factor and the growth and success of an enterprise through "success/growth structure models" developed by the methods of social psychology and behavior science as well as the ideas of oriental medicine.

I はじめに — 本研究の目的

これまで中小企業経営の成長要因をテーマとして、経営者要因、なかでも経営者能力を最重要との視点で基礎的研究を行ってきた。しかしながら「経営者の能力は、一般に自分が思っている以上に豊かであり、平均的能力の人が大きな成果を上げる方法をもっている」 1) および

「千差万別の個性がありながら、人間は構造的に同じであり、経営もヒト、カネ、モノという資源構造や指導原理、用具も同じである。しかも生活体として両者に変わるころはない」 2) から、本研究は視点を変え、経営者要因の「能力」のほかに、「考え方」「エネルギー」（熱意・ヤル気）を加え、3つの要因の積により企業の成長が方向づけられ、結果として「成功」をもたらす、との仮説を設定する。

すなわち、経営成長を決定づける「公式」＝「考え方」×「熱意」×「能力」である。なかでも経営者の「考え方」が企業成長および成功に決定的な影響力をもつものとして、社会心理学、行動科学の方法および東洋医学の発想を援用した「成功・成長構造モデル」の模索を通して、学際的アプローチにより、企業成長・成功と経営者の考え方の因果関係に迫まろうとするものである。

*経営工学科

II 研究の方法 — 学際的アプローチによる

1. 心理学の方法 3)

心理学では、作用を及ぼすものを「刺激」という用語でおきかえ、生じた変化を「反応」という用語で表わす。刺激と反応の間の法則を発見するのが心理学である。

レヴィン (Lewin, K) は $B(\text{行動}) = f(P, E)$

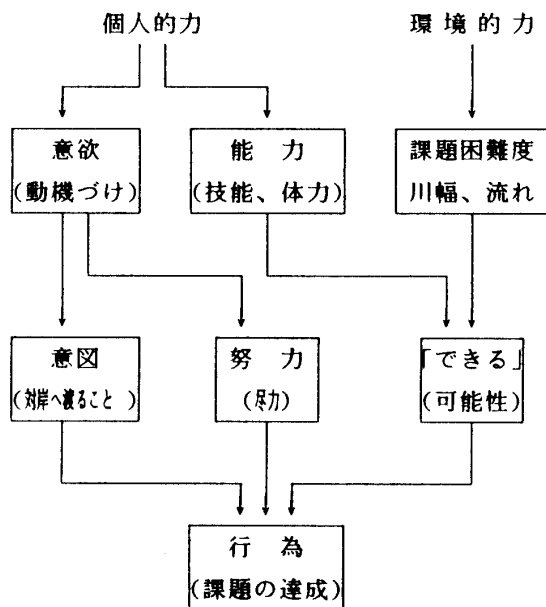
P は人、E は環境、で行動をとらえようとした。この表現を刺激 (S) と反応 (R) の間に有機体 (O) を介在させた、“心理学における SOR 理論” 図式、

$S - O - R$ でおきかえると、 $R = f(O, S)$ と表わしてもよいであろう。

刺激 有機体 反応

ここで、経営者の「考え方」と企業経営成長および成功の因果関係をみるため、S (刺激、すなわち「熱意」と「能力」を一定にし、経営者の O (「考え方」) を変化せるという構造を仮定し、R (反応) を「企業成長」、「成功」という図式から実験により、このモデルの妥当性を検討する。

2. 社会科学の方法 — Heider および Weiner の変形モデルによる 4) および 5)



成功の原因帰属			失敗の原因帰属		
	固定的要因	変動的要因		固定的要因	変動的要因
内的要因	能力	努力	内的要因	能力不足	努力不足 疲労
外的要因	課題の容易性	幸運	外的要因	課題の困難性	不運

ワイナーの成功と失敗の原因帰属要因マトリックス
(Weiner, B. et al., 1972)

「人間行動論入門」心と行動をさぐる

(北大路書房 P.90)

行動の個人的・環境的構成要素 (Heider, 1958)

「個と集団の社会心理学」狩野素朗著

ナカニシヤ出版 P.50 (1989年)

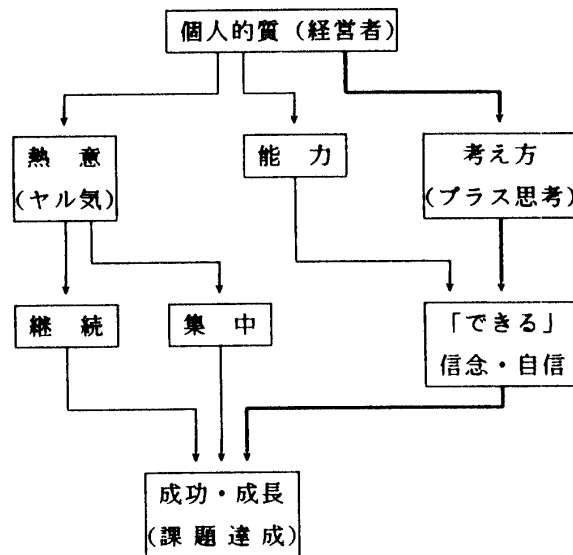
堀端孝治・高橋 超・磯崎三喜年

編 (1989年)

次に、上記の Heider および Weiner の成功帰属のモデルを、以下のように変形を試みた。
「考え方」の内的要因を強調するためである。

1) Heiderの変形モデル(図表1)

……筆者修正による



2) Weinerの変形モデル(成功の原因帰属)

	固定的 要因	変動的 要因
内的 要因	能力	考え方
	熱意	

3. その他

企業成長において1959年発表されたE・T・ペンローズの「企業成長の理論」は、組織におけるC・I・バーナードの業績にも比肩すると考えることができ、今日においては企業行動に関する数少ない新古典の一つと言われ、その後の企業論・企業成長論に与えた影響は極めて大きなものがあった。

ペンローズは、企業成長を一環して「内的要因」――主体的要因に基準点をおいて、描き出している。この見地から上記、Weinerの成功の原因帰属は、ペンローズの「内的要因」により変形モデルとして形成した。6)

一方「企業成長論」において清水龍瑩氏は「企業成長の原動力となる内的成長要因は、経営者の革新性と製品の革新性である」とされ、また「経営者の革新性は企業家精神として“経営者の考え”の中に常にもち続けられている」と指摘しておられる。7)

さらに同じく「中堅・中小企業論」において、「中小企業の成長の原動力は、その柔軟性ないしは積極的な環境適応力である」とも言われている。8) しながらここでは中小企業経営の成長原動力はナポレオン・ヒルのいう「エネルギーをもった具体的物体である思考」9) との仮説のもとに、経営者の思考(ものの考え方)を中心に、その積極面(プラス思考)に焦点をあて、「経営者の考え方」と「企業成長の原動力」に関する因果関連についてアプローチを試みるものである。

4. 東洋医学の発想・援用による「成功・成長構造モデル」基軸の設定 10)

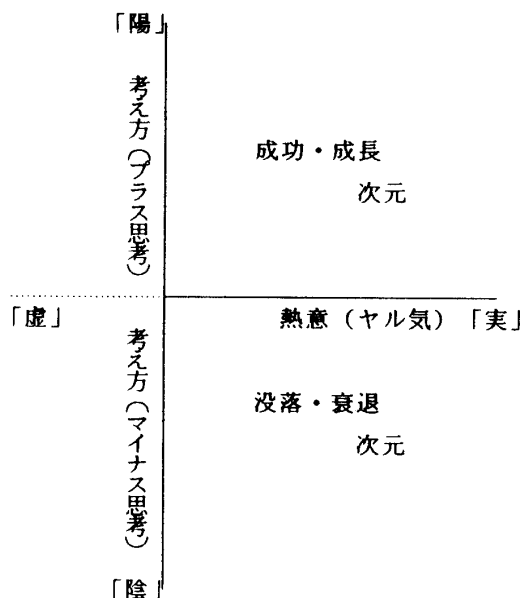
- 東洋医学の基本をつくっている思想に陰陽五行説があり、自然哲学思想の裏付けによる。陰陽説の原典は「易経」であり、陰陽説は「陰」（静的なもの）、「陽」（動的なもの）に分けられる。この「陰」「陽」は森羅万象を構成する2つの原理といわれ、病気は、さまざまな陰と陽のバランスが崩れたところに発生すると考えられた。
- 企業の病気、すなわち衰退、没落も、動的な「陽」が「陰」に変わりバランスが崩れた結果ではないかと推定される。
- 陰陽概念から派生して「虚」、「実」というお互いに対立する概念があり、「実」は「陽」に属し、「陰」は「虚」に属す。この組合せは四象に分かれる。



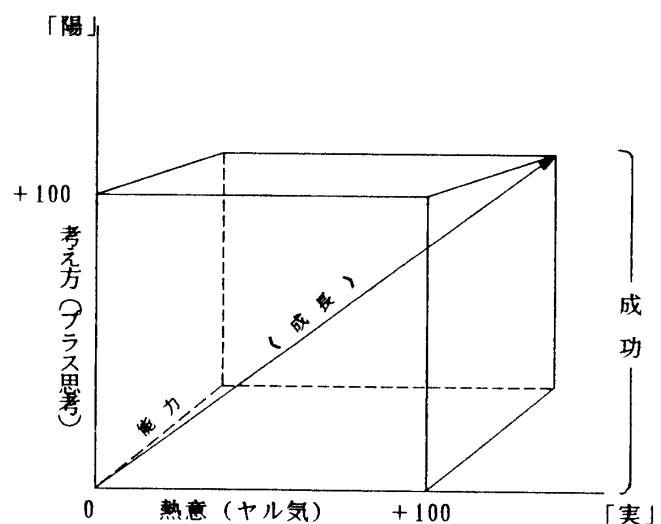
- 「実」はエネルギー量の充実、抵抗力充実であり、「虚」は、エネルギー量、抵抗力ともに不足であり、この2つは、定量分析の区別であり、
- 「陰」「陽」は、実および虚をふまえた総合定性分析の区別とされている。
- 企業の成長、成功は、四象のうち、「陽」および「実」の象限のなかで実現されうるとの仮説フレームを設定し、ここに企業の成功、成長構造モデルの基軸を下記の如く書き、経営者の「考え方」と経営成長の関連究明の出発点とした。

(図表2)

1) 基本フレーム

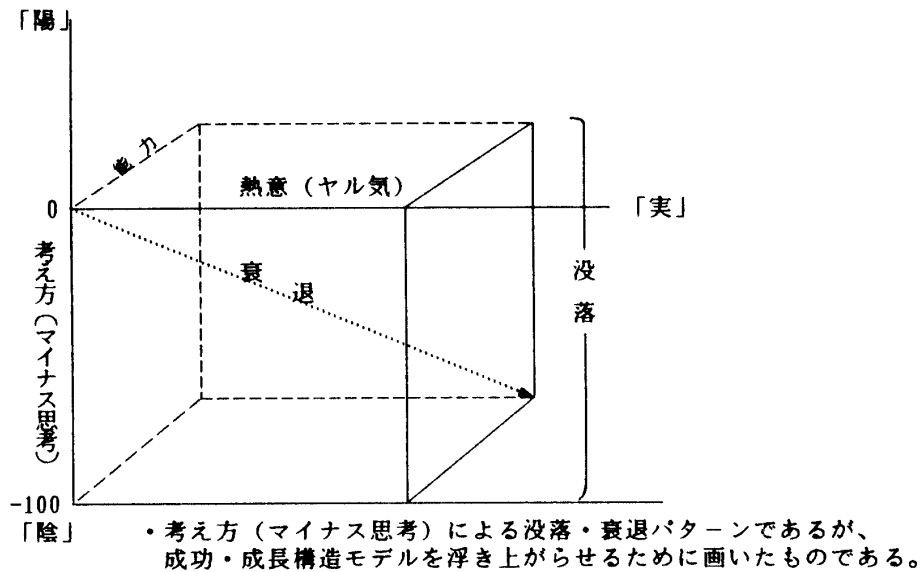


2) 成功・成長構造モデル



3) 没落・衰退構造モデル

(図表3)



以下、「没落・衰退構造モデル」は捨象し、「成功・成長構造モデル」についてのみとり上げ研究を展開していく。

** 成功・成長モデル構築のための前提

- ① 「能力」を与えられたものとするとき、「熱意」は自分の意志で決められ、能力と熱意は0点から100点までであるとする。
- ② 「考え方」は人間としての生きる姿勢、心構え、思考であり、0からプラス100点までの積極思考（プラス思考）と、0からマイナス100点までの消極思考（マイナス思考）があるとする。 1)

4. 概念の規定

- ・ 研究の対象となる「中小企業」は小規模企業と大企業との間の企業という概念で捉え、量的な概念規定は行なわない。
- ・ 「経営者能力」とは経営者として企業を成長・発展させていくために必要な機能を果たす経営者の総合的能力をいう。
- ・ 「熱意」・ヤル気とは、自分のためになることを、少しむづかしくても目標に対する達成意欲を燃やして進んでやろうとする気持。
- ・ 「成功」とは、自分の立てた目標を達成することで、量的にはとらえない。
- ・ 「企業成長」とは、多くの制約条件のもとで、企業が長期にわたって、その規模を拡大していく過程で、内的拡大を軸とした内的成長をいい、ここでは成長性+収益性=業績とし、この業績を成長指標の最も中心的なものと考えていく。7)

III 結果—1— サンプル企業の概要と業績関連指標 (図表4)

項目 企業	業 種				経営者の属性				企 業 の 属 性				プラス思考	
	製造	卸 売	小 売	イ・ビ	年 齢	経営者(社長)歴	設 立 時 期	年 間 売 上 高	従 業 員 数	最近3カ年間に おける 年平均売上高の伸び率	経 常 利 益 率	成 長 阻 害 要 因	得点数	100点換算
A		○			60代	30年以上	昭30~39年	2億円未満	10人以下	マイナス	3%以下	人材採用難	58	97
B		○			60代	30年以上	昭20~29年	2億円未満	10人以下	マイナス	3%以下	大企業との競合	56	93
C		○			70代	20~25年	昭40~44年	2億円未満	10人以下	マイナス	3~4%	製品開発	43	72
D		○			60代	30年以上	昭30~39年	2億円~10億円未満	10人~50人	マイナス	3%以下	人材採用難	52	87
E		○			30代	5年未満	昭45~49年	2億円~10億円未満	10人~50人	マイナス	4~7%内外	製品開発	30	50
F				○	40代	15年以上20年未満	昭50~54年	2億円未満	10人以下	マイナス	3%以下	資金調達	60	100
G		○			40代	5年以上10年未満	平成元年以降	10億円~50億円未満	50人~100人	マイナス	3%以下	人材採用難	32	53
H		○			60代	30年以上	昭20~29年	2億円未満	10人以下	マイナス	3%以下	製品開発	60	100
I		○			50代	30年以上	昭30~39年	2億円未満	10人以下	5%未満	3~4%内外	大企業との競合	40	67
J				○	40代	5年以上10年未満	昭60年以降	2億円未満	10人以下	5%未満	3%以下	人材採用難	60	100
K		○			70代	30年以上	昭20~29年	10億円~50億円未満	10人~50人	5%以上10%未満	4~7%内外	製品開発	42	70
L	○				70代	30年以上	昭30~39年	10億円~50億円未満	10人~50人	10%以上20%未満	4~7%内外	人材採用難 製品開発	50	83
M			○		50代	30年以上	昭20~29年	2億円未満	10人以下	10%以上20%未満	4~7%内外	製品開発	45	75
N			○		60代	20年以上25年未満	昭40~44年	2億円未満	10人以下	10%以上20%未満	3%以下	人材採用難	53	88
O				○	50代	5年以上10年未満	平成元年以降	2億円~10億円未満	10人~50人	10%以上20%未満	3%以下	資金調達	30	50

III 結果—2— 経営者（社長）の意志決定（図表5）

項目 企業	業 種			社 長 在任期間	意 志 決 定 の ス タ イ ル	会 社 の 将 来 像	会 社 の 経 営 環 境 の 見 方	経営者としての 力 点	経営で重点に 考えていること	経営者として 自信のある能力	経営者にとり 最も大切なもの （ビジョン）
	製 造	卸 売	小 売								
A			○	60代	関係者に検討させ結論を 待って社長が決定	専門分野生かし 技術力で勝負	マクロ・多様化・変化 迅速・中小企業びな チャンス増大	ビジョンによる 経営方針・戦略の策定	人間尊重	信 念	事業に対する夢 （ビジョン）
B			○	60代	関係者に検討させ結論を 待って社長が決定	高い収益力・安定 した財務水準	今後とも厳しい対応を 迫られる	時代の流れを読む ビジョンによる 経営方針・戦略の策定	企業の社会性	信 念	健康
C			○	70代	独断で決定（社長中心）	高い収益力・安定 した財務水準	何とも言えない	・生産の合理化	売上高・シェアの 拡大	責任感	経験
D			○	60代	独断で決定（社長中心）	専門分野生かし 技術力で勝負	今後とも厳しい対応を 迫られる	時代の流れを冷静に 読む	人間尊重	責任感	事業に対する夢 （ビジョン）
E			○	30代	独断で決定（社長中心）	優良取引先に恵まれ た安定中小企業	今後とも厳しい対応を 迫られる	時代の流れを冷静に 読む	売上高・シェアの 拡大	使命感 リーダー能力	健康
F			○	40代	独断で決定（社長中心）	高い収益力・安定 した財務水準	今後とも厳しい対応を 迫られる	・時代の流れを読む ・財務内容の改善	安定した財務水準 の維持	責任感 柔軟性	健康
G		○		40代	独断で決定（社長中心）	高い収益力・安定 した財務水準	今後とも厳しい対応を 迫られる	・販売力・営業マンの 強化	売上高・シェアの 拡大	信 念	事業に対する夢 （ビジョン）
H		○		60代	独断で決定（社長中心）	専門分野生かし 技術力で勝負	今後とも厳しい対応を 迫られる	・時代の流れを読む ・新製品・新技術の 開発	企業の社会性	責任感	健康
I			○	50代	独断で決定（社長中心）	高い収益力・安定 した財務水準	変化迅速・ビジネス チャンス増大	・販売力・営業マンの 強化	安定した財務水準 の維持	責任感	健康
J			○	40代	関係者に問題提起し一緒に 協議の上決定（組織中心）	専門分野生かし 技術力で勝負	今後とも厳しい対応を 迫られる	時代の流れを冷静に 読む	安定成長	使命感、責任感 信念、信頼性	健康
K			○	70代	関係者に問題提起し一緒に 協議の上決定（組織中心）	優良取引先に恵まれ た安定中小企業	今後とも厳しい対応を 迫られる	・時代の流れを読む ・新製品・新技術の 開発	売上高・シェアの 拡大	使命感 信 念	事業に対する夢 （ビジョン）
L	○			70代	関係者に検討させ結論を 待って社長が決定	優良取引先に恵まれ た安定中小企業	今後とも厳しい対応を 迫られる	・新製品・新技術の 開発 ・競合環境への 対応	安定成長	責任感 計画能力	健康
M			○	50代	独断で決定（社長中心）	専門分野生かし 技術力で勝負	今後とも厳しい対応を 迫られる	・時代の流れを読む ・経営方針・戦略	人間尊重	責任感、信念 柔軟性	顧客
N			○	60代	独断で決定（社長中心）	得意先を生かす	今後とも厳しい対応を 迫られる	・販売力・営業マンの 強化	人間尊重	責任感	健康
O			○	50代	関係者に問題提起し一緒に 協議の上決定（組織中心）	優良取引先に恵まれ た安定中小企業	今後とも厳しい対応を 迫られる	・時代の流れを読む ・財務内容の改善強化	安定した財務水準 の維持	信 念 柔軟性	友人・知人

III 結果—(3) 経営者の「考え方」(プラス思考)と「業績」関連分析表(図表6)

(考え方)	← プラス思考 →					経営者能力
	5	4	3	2	1	
アンケート項目		どちらか といえは 似ている	どちらか とも いえない	どちらか といえは 似てない	殆ど似て いない	
・自分の将来を決めるのは「自分自身」であると強く確信している						
・人のために生きている時が一番わくわくする						
・どんな小さな事にも大きな喜びを見出している						
・難しい問題は部分に分けて、一つひとつ解決していく事が満足だ						
・悲観的で否定的な考え方の悪循環は、まっばりと断ち切る						
・自分は無限の可能性を発揮できるという強い信念がある						
・いつも頭の中で強く成功をイメージし、それを現実化させていく						
・常に心身ともに自分をリフレッシュさせている						
・どんなトラブルや逆境にぶつかっても決して動揺しない						
・明らかに不幸と思われる時でさえ、生き生きとしていられる						
・会話は明るい話題が好きだ						
・どうしても変えることが不可能な時は、無理をせずそれを受け入れる						

項目 企業	業種	経営者		業績		プラス思考		基本 経営者能力 %
		年齢	経営歴	最近3カ年間の年平均売上高の伸び率	経常利益率	得点数	100点換算	
A	小売	60代	30年以上	マイナス	3%以下	58	77	65.5
B	小売	60代	30年以上	マイナス	3%以下	56	93	64.3
C	小売	70代	20~25年	マイナス	3~4%	43	72	69.7
D	小売	60代	30年以上	マイナス	3%以下	52	87	75.7
E	小売	30代	5年未満	マイナス	4~7%内外	30	50	70.6
F	卸売	40代	15~20年	マイナス	3%以下	60	100	66.7
G	卸売	40代	5~10年	マイナス	3%以下	32	53	71.8
H	卸売	60代	30年以上	マイナス	3%以下	60	100	66.7
I	小売	50代	30年以上	5%未満	3~4%内外	40	67	60.5
J	卸売	40代	5~10年	5%未満	3%以下	60	100	66.7
K	卸売	70代	30年以上	5%~10%	4~7%内外	42	70	72.7
L	製造	70代	30年以上	10%~20%	4~7%内外	50	83	66.0
M	小売	50代	30年以上	10%~20%	4~7%内外	45	75	70.2
N	小売	60代	20~25年	10%~20%	3%以下	53	88	67.9
O	卸売	50代	5~10年	10%~20%	3%以下	30	50	68.6

(備考) 1. A・マクギニスの著書から、「成功」に関わる12の特徴を援用し、それを経営者の「考え方」(主としてプラス思考)のアンケート項目とした。
2. 狙いは、経営者の「考え方」(プラス思考)と業績(概念規定にある成長性「最近3カ年間の年平均売上高の伸び率」および収益性「経常利益率」)の相関関係について調べるためのものである。
① アンケート各項目のウェイトづけ係数は、それぞれ1とする
② 5段階評価により、プラス思考の高い順に5, 4, 3, 2, 1と配列した
③ プラス思考、得点の最高は、評価5×12項目=60点であるが、これを100点換算数値でも並列して記した
④ 経営者の「考え方」のアンケート内容は、前回まで研究してきた「経営者能力」の「基本」と「応用」に、内容的に分けられ、基本経営者能力トータル経営者能力を参考に算出した。

* 上記、経営者の「考え方」アンケート内訳と、同時調査を実施した「経営者として自信ある能力」の内訳とをチェックした。(信念、責任感、使命感、柔軟性など)
……「考え方」は「経営者として自信ある能力」の面にも現われている。

IV 考察

製造業1社、卸売3社、小売8社、サービス業3社、合わせて15社、大阪商工会議所・阿倍野支部・MS会（異業種交流会）において、出席経営者（社長）に対するアンケート調査の直接回答結果である。

経営者（社長）に広範囲な質問を投げかけたことにより、比較的興味のある事実が明らかにされ、経営者「考え方」と「業績」の相関について、或程度の傾向が把握されたと思われる。

V まとめ

1. 15社程度の観察ではシャープな相関性を見るのは、まだ困難といえるが、表にみられるように、30代と若く、経営歴5年未満で「考え方」（プラス思考）概算数値が50、業績（最近3カ年の年平均売上高の伸び率、マイナス）経常利益率4～7%の企業、さらに40代、経営歴5～10年、「考え方」（プラス思考）概算数53と低く、業績（最近3カ年の年平均売上高の伸び率、マイナス）経常利益率3%の企業などでは、アンケート回答に偏りがなく、ストレートに回答していると思え、経営者の「考え方」と「業績」について、数少いデータではあるが、一応の因果関係が伺えると言えよう。
また両社とも、因果関係研究で捨象した経営者能力のうち、「基本経営者能力」は夫々70.6、71.8と、ほぼ前回紀要第22号調査の平均値 $\frac{\text{基本経営者能力}}{\text{トータル経営者能力}} = 78.7\%$ に概ね近く、今後とも、業績を伸ばし成長性の可能性は充分にもっているものと思われる。
2. 一部0社の例外はあるが、I社からN社までの6社については、経営者の「考え方」と、その業績（伸び率、利益率）との相関性は概ね顕著にデータにあらわれているものと思われる。

VI 今後の課題

1. 「同一業種」により、経営者の「考え方」（プラス思考）と業績の相関関係について検証する機会を設けること。
2. 被験者・母集団の調査数について絶対数増加を検討する。
3. ナポレオン・ヒルのいう「思考というものは一つの物体なのだ」9) について、いま一層構造的究明が必要と思われる。
4. 「成功」概念についての、定性的質問項目の設定について研究する。
5. 調査時期について客観状況との関連性を考えること。

ささやかな研究ではあったが、中小企業経営の成長の原動力について、成功・成長構造モデルを含め、主として経営者の「考え方」（プラス思考）の決定的影響力の強さの視点から迫ったのであるが、今後さらに、こうした研究を積み重ねて、中小企業経営の成長、結果としての成功に向け、学際的方法により一層解明して行かねばならないところである。

謝 辞

本研究の調査実施にあたっては、その機会を与えて下さった大阪商工会議所・阿倍野支部事務長・岡安正夫氏および同支部・異業種交流MS会担当経営指導員・笹井徳男氏ならびに大商MS会の皆様には、格別のご協力を得た。ここに心から感謝申し上げる。

参考文献

- 1) 燃えるだけ燃えて生きよ (成功への原動力) A. マクギニス
京セラ会長・稲盛和夫 監訳
(三笠書房 1992年)
- 2) 企業診断12月号 (経営診断の構図とその展開) P.73
合力 栄 著 (同友館 1992年)
- 3) 心理学への招待
北尾倫彦、小嶋秀夫 編
(有斐閣ブックス 1992年)
- 4) 個と集団の社会心理学
狩野素朗著 (ナカニシヤ出版 1989年)
- 5) 人間行動論入門
堀端孝治、高橋 超、磯崎三喜年 編
(北大路書房 1989年)
- 6) 企業行動の分析と課題
岡本康雄、小林孝雄 編
(日本経済新聞社 昭和60年)
- 7) 企業成長論
清水龍瑩 著
(中央経済社 昭和63年)
- 8) 中堅・中小企業成長論
清水龍瑩 著
(千倉書房 1986年)
- 9) 成功哲学
ナポレオン・ヒル 著
柳平 彬 監修、田中 忍 訳
(産業能率大学出版部 1977年)
- 10) 図説 東洋医学
山田光胤 著
(学研 1990年)

(平成4年12月18日受理)