

# 中小企業経営者の意思決定プロセスに関する実証研究 ——8段階のライフステージ間の比較を中心として——

経営学研究科ビジネス・会計ファイナンス専攻博士後期課程1年  
池谷 圭右

## 要旨

意思決定プロセスに関する研究は、大企業を中心とした「組織」や「トップマネジメント」を対象にしたものが多く、中小企業に関する研究は極めて少ない。中小企業においては、一人または少数のオーナー（株主）兼代表者が、経営上の意思決定プロセスの全過程を担っている。したがって、経営者の意思決定プロセスに関わる諸要素を明らかにすることは、中小企業の経営の実態を知るためには重要である。

本稿の目的は、中小企業経営者が意思決定プロセスにおいて重視する項目、意思決定時の相談相手、バイアス、IT利用、エグゼクティブ・コーチングに関し、分析の視座として設定した企業の8段階のライフステージ間で比較し考察することである。

結論として、中小企業経営者の意思決定プロセスは、企業が位置するライフステージによって差異があり、企業経営に影響を与える要因となっているとの実証結果を得た。

キーワード：中小企業経営者、企業のライフステージ、意思決定プロセス、多変量解析

## 目次

- 1 はじめに
- 2 先行研究レビュー
  - (1) 中小企業経営者の意思決定
  - (2) 中小企業のライフステージ
- 3 ライフステージの分類・定義、研究の目的と仮説設定
  - (1) ライフステージの分類・定義
  - (2) 研究の目的
  - (3) 仮説設定

## 4 実証調査の概要と分析方法

- (1) 調査の概要
- (2) 分析方法

## 5 実証調査の結果と考察

- (1) 経営者と企業の属性
- (2) 調査結果と分析
- (3) 考察と仮説の検証
- (4) 先行研究との比較

## 6 結論

## 7 意義と今後の課題

注記

参考文献

資料

### 1 はじめに

意思決定は、企業経営にあたって関心の高いテーマである。大企業、中小企業を問わず経営は意思決定の連続であり、経営者の意思決定が企業の命運を分けるといっても過言ではない。中小企業の経営者を対象として実施されたアンケート調査でも、経営者にとって必要な資質として、「決断力、思い切りの良さ」がトップに上げられている（大同生命保険アンケート, 2012）。また、経営者に求められる能力としても「意思決定力」が、「経営者になるために必要な卓越した行動」のうちもっとも重要な要素とされている（東洋大学経営力創成センター, 2011, p.33）。さらに、中小企業のメリットとして「意思決定が迅速である」ことがトップの要因に上げられている（三菱総研, 2011, p.46）。一方で、デメリットとして「少数の意見で決定しがちである」こともトップ要因とされている（同, p.46）。

本稿では、意思決定にあたって経営者が重視する項目及び意思決定に影響を与えると考えられる諸要素に焦点をあて、中小企業経営者の意思決定プロセスの実態をリサーチするため実施したアンケート結果を多角的に分析、考察することを試みた。

また、企業は「法人」として設立されて以降、一部の例外を除き、創業期、成長期、成熟期、衰退期、再生期、廃業期あるいは承継期などのライフサイクルを経て、法人として消滅あるいは次世代に承継され存続していく。

「人」や「モノ（プロダクト）」のライフサイクルの研究は、人の消費行動やライフイベントの視点から、またモノについてはプロダクトライフサイクルとしてマーケティングの視点から多くのサンプリング調査や分析が行われ、多数の知見が蓄積されている。

他方、企業も人と並ぶ社会の重要な「社会的存在」であるが、そのライフサイクルに関す

る研究は、近年の中小企業白書（2016年版、2017年版）で取り上げられるなど徐々に蓄積されてきてはいるが未だ十分とはいえない。ライフサイクルにおけるライフステージごとに企業の実態や特徴を考察し、次のステージへの移行形態、条件について調査、分析することは、「企業のライフサイクルの変化が活発に行われているかどうかは、我が国中小企業全体の生産性にも大きな影響を与えている」（中小企業白書, 2017, p.21）との指摘からも重要性を有する視点である。

本稿では、中小企業のライフステージを8段階設定し、インターネットリサーチにより全国の中小企業経営者に自らの企業がどの位置にあるかを質問しその回答結果と、経営上の意思決定に関する回答とをクロス集計したうえで多変量解析の手法を用いて分析、考察を試みた。

考察では、8つのライフステージにおける、経営者の意思決定の態様、意思決定にあたって重視する項目、情報収集・意思決定支援のためのIT利用、判断に歪みを生じさせるバイアスへの意識、エグゼクティブ・コーチングの必要性と利用意思の有無に関する実態と相互の関係を比較することにより本稿の結論を導出した。

## 2 先行研究レビュー

### (1) 中小企業経営者の意思決定

意思決定に関する研究は、国内外ともに多くの理論の蓄積がある。一般的には、意思決定は、以下のプロセスを経るとされている。まず、外部環境の変化により、現状とあるべき姿のギャップから問題を認識し、その問題を定義する。次いで問題の原因、真因を探り、その解決策をいくつか生成し、その中から最善と思われる解決策を選択し、実行に移すか否かを検討し決定、実行する。規範的意思決定アプローチといわれる意思決定プロセスである（印南, 1997, p.34）。

意思決定プロセスに関しては、従来から、個人に関する意思決定として消費者行動を分析するための研究と、企業内の組織体で行われる意思決定を対象とした研究が多くなされてきた。

前者はAIDMA理論、近年ではAISASなど消費者の購買プロセスに関する実証的な研究が特にマーケティング分野を中心に展開されている。後者は企業を対象としたものが中心であるが、これらの意思決定に関する研究は、大企業や行政機関などを対象としたものが多い。

一方で、中小企業は、経営者が当該企業のオーナーすなわち株主であることが多く、企業経営は株主兼経営者の一存でなされることが多い。したがって、経営者の意思決定が企業経営における重要な要素となるが、中小企業または中小企業経営者に関する意思決定プロセスに関する研究は、筆者が知る限り極めて少ないのが現状である。理由としては、中小企業は380万社存在し企業の数だけ経営者も存在すること、業種業態も多種多様であり、参入退出

も多いことから、いわゆる「異質多元性の障害」により意思決定に関する理論化が難しいということが原因であると推測される。本研究を事例研究ではなく統計的手法に依った理由もこの点に存する。

本稿では、先行研究レビューとして中小企業の意思決定プロセスに関するものに対象を限定して行うものとする。

企業経営は意思決定の連続であり、経営者の意思決定の巧拙が企業の業績に違いをもたらすと考えられる。その業績の違いをもたらす要因の一つとして、意思決定プロセスに着目し、高い業績に結び付く意思決定の方法とその特徴を明らかにした先行研究がある（小寺, 2010, p.8）。この小寺研究では、意思決定のプロセスを3つの段階、すなわち問題認識、意思決定（解決策の決定）、決定内容の実行に分け、問題認識から意思決定までの時間をT1、意思決定後に実行に移されるまでの時間をT2、問題認識から決定内容が実行されるまでに要するトータルの時間をT3とし、それらに要した時間と企業業績とを比較するという方法が採られている。

この研究は結論として、T3が短い企業の業績の方が長い企業よりも高いとし、またT1が長く、T2が短い企業の業績が高いとの結果が得られたとしている。つまり、意思決定プロセスは全体として短い方がいいが、その中でも解決策を決定するまでは多くの時間を配分することが企業業績には資するとしているのである。

この研究は、意思決定プロセスのスピードと業績との関係を分析し一定の結論を導出している。本稿では、意思決定プロセスのスピードがライフステージとどのような関係を有するかについて調査結果をもとに分析、考察していく。

## (2) 中小企業のライフステージ

次に、中小企業の創業、成長から消滅（退出）までのプロセスを、人と同じようにライフサイクルとして捉え、その中のライフステージごとの実態や特徴、問題を明らかにすることを試みた2つの先行研究についてレビューを行う。

中小企業を各種の白書の統計に見られるように「群」として捉えるのではなく、また、ベンチャー企業の成長研究に多く見られるような「個別企業の事例研究」とは異なる視点から中小企業を位置付ける、企業の一生の経済学的アプローチに関する先行研究がある（橘木・安田, 2006, pp.4-6）。このアプローチは、中小企業のライフステージごとの課題や企業体としての変化のパターンを研究対象とし、個別企業に関する大量のデータを統計的に処理し、そこから抽出される成長企業、失敗企業の代表的な姿を映し出すことを主眼としている（同, p.5）。このアプローチの目的は、個別企業研究的アプローチの成果をベースとしつつ、その一般的妥当性をライフステージでの代表的企業の実像に求めることによって、企業の発展成長を把握することにあるとしている（同, p.6）。

企業の一生の経済学的アプローチの有用性として、安田（2006）は以下の2点を指摘している。第1に、政策的な有用性である。すなわち、ライフステージのどの段階でどのような支援助成を行えばよいかの指針を政策立案者に与えることであるとする。第2は、当事者及び外部関係者にとっての有用性である。すなわち、起業者、経営者、企業の支援機関、外部専門家等の実務家に、企業がライフステージの各段階で直面する課題を提示し、成功や失敗の要因を明らかにすることができるとする（同、pp.7-8）。

企業の一生をライフステージごとに捉え、そこでの実態、特徴や課題を「群」としてではなく、また「個別事例」としてだけでなく、いわば「視野を変えて」、中小企業のライフステージにおける代表的企業の実像に迫るという手法は、学術的にも実務的にも有益な方法であるとする。本稿もこのアプローチの考え方を基本として構成している。

次に、ライフステージごとに、外部専門家（機関）が中小企業に対してどのような支援を行うことが適しているかについて、機能別に考察した先行研究をレビューする。

この先行研究は、企業経営者はライフステージに応じて変化する経営課題に日々直面しているが、その経営課題に対応するため、中小企業においても外部専門家を活用することが一般化しつつあるとし、その活用方法を類型化する（岡室、2016、p.248）。図表2-1は、コンサルティング処方方の類型として、コンサルティングの内容を5つの機能と3つのサービス形態として分類したものである。サービス形態の、「聴訊（きき）サービス」とは、コンサルタントが経営者の相談相手となってじっくりと悩みを訊ね、聴き出すサービス、「触媒サービス」とは、コンサルタントが触媒となって組織を活性化させ、目標到達を支援するサービス、「士・代行サービス」とは、公認会計士・税理士などの士業との連携により、事業・財務デ

図表 2-1 コンサルティング処方方の類型

サービス形態 機能	聴訊サービス	触媒サービス	士・代行サービス
経営戦略	顧問	戦略策定支援	事業 DD 戦略策定
人事・労務	顧問	人事制度構築支援 人材育成組織活性化支援	労使紛争仲介
生産現場等改善	診断・現場巡回	5S 生産性向上	
財務	顧問	経営計画策定支援 財務改善	財務 DD 経営改善計画策定
事業承継	顧問	後継者育成 承継円滑化	相続対策

出典：商工組合中央金庫・岡室博之（2016）『中小企業の経済学』千倉書房、p.250.



ューデリ（DD）を行ったうえで、企業の経営改善に取り組んだり、直接事業経営を担うサービスである（岡室, 2016, p.249）。そして、これらの機能は企業のライフステージに対応し、「聴訊サービス」は創業・起業から成長期にかけて、「触媒サービス」は成長期から成熟期、成長鈍化期にかけて、「士・代行サービス」は成長鈍化期から衰退期において利用されているとしている（同, p.249）。

本類型は、経営の機能面と外部専門家の支援内容を企業のライフステージに関連付けており新たな視点といえる。ただし、サービス形態は3種類と少なく、特に「聴訊サービス」は「顧問」という抽象的な役割の指摘に留まる点に関しては、さらなる分類の精緻化が必要である。

最後に、金融庁によるライフステージの分類を引用する（2016, 中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針）。

本分類は6段階に分けられる。「創業・新事業開発を目指す企業」、「成長段階におけるさらなる飛躍が見込まれる企業」、「経営改善が必要な企業」、「事業再生や業種転換が必要な企業」、「事業の持続可能性が見込まれない企業」、「事業承継が必要な企業」である。

本監督指針では、金融庁が主に中小・地域金融機関向けに、中小企業の6つのライフステージごとの金融機関として提供すべきソリューション及び外部専門家と連携しての具体的な支援内容を提示している。本分類は、中小企業が抱える問題や課題がライフステージごとに異なることを前提にしている。しかし、金融支援は各ライフステージ内においてもソリューションは個々に異なるはずであり、実態を明確にしたうえでの提案でない限り実効性ある支援は困難ではないかと考える。

### 3 ライフステージの分類・定義、研究の目的と仮説設定

#### (1) ライフステージの定義

以上の先行研究を踏まえ、企業のライフサイクルにおけるライフステージの分類を整理する。

中小企業のライフステージについては、図表2-2に示すように中小企業庁、金融庁、研究者による分類がなされているが、分類基準の大小が相違点である。筆者は、分類基準として、下記のとおり8つの段階、すなわち創業段階、急成長段階、緩やかな成長・成熟段階、事業転換段階、経営改善段階、事業再生段階、事業承継段階、廃業段階を設定する。8段階とする理由は、金融庁の監督指針におけるライフステージの分類を基本としつつ、成熟期という多くの企業が位置すると考えられる段階を加えることにより、中小企業の実態をより詳細に把握することが可能となると考えるからである。

8段階のライフステージの定義は以下のとおりである。

①「創業段階」とは、起業・創業し事業を開始してから数年以内であり、売上規模、従業員

員数ともに概ね数億円、数人以内の段階をいう。

図表 2-2 中小企業のライフサイクルにおけるステージの分類

ライフサイクル	創業期 0年 - 3.6年	急成長期 3.6年 - 7.9年	成熟期 7.9年 - 15.3年	転換期 15.3年 - 18.0年	承継期 18.0年 - 19.9年	改善期 19.9年 - 21.0年	再生期 21.0年 - 22.9年	廃業期 22.9年 - 26.0年
筆者の8基準	創業期	急成長期	成熟期 事業転換期	事業承継期 経営改善期	事業再生期 廃業期			
2017年版中小企業白書	起業・創業	成長期	成熟期(承継・M&A、撤退)					
金融庁監督指針	創業・新事業開拓を目指す企業	成長段階における更なる飛躍が見込まれる企業	経営改善が必要な企業	事業再生や業種転換が必要な企業	事業の持続可能性が見込まれない企業			
企業の一生の経済学(安田・橋本)	誕生	成長・発展	成熟	再生	衰退・退出			
中小企業の経済学(商工中金・岡室)	創業・起業	成長期	成熟期・成長鈍化			衰退期		

出典：各種資料に基づき筆者作成。

②「急成長段階」とは、創業して数年以内の段階で、売上、従業員数が前年比数%～十数%規模で拡大している段階をいう。

③「緩やかな成長・成熟段階」とは、成長期を経て、売上、従業員数が数年間にわたって微増・微減・横ばい状態の段階をいう。

④「経営改善段階」とは、成熟期を経て、あるいは成熟期にあるものの事業が停滞し、売上及び利益の減少により何らかの経営改善が必要な段階をいう。

⑤「事業転換段階」とは、現在営む事業あるいは自社が属する業界が成熟または衰退傾向にあるため、既存事業とは異なる事業への転換が必要な段階をいう。

⑥「事業再生段階」とは、経営改善が功を奏さず、財務諸表が毀損し抜本的な経営の見直し、事業の再構築が必要となっている段階をいう。

⑦「事業承継段階」とは、現在の経営者が高齢であることや他に事業を行うことが適切である人材が存在することなどによって、既存の事業を他者(社)に承継したり売却したりすることが必要となっている段階をいう。

⑧「廃業段階」とは、経営者の高齢化あるいは経営資源の枯渇などによって、事業の存続が不可能になり、事業を中止して企業を清算または廃止する必要がある段階をいう。

以上8つのライフステージと意思決定プロセスとの関係について実証調査を実施する。

## (2) 研究の目的

本稿の目的は、中小企業経営者が意思決定プロセスにおいて重視する項目、意思決定時の相談相手、バイアス、IT利用、エグゼクティブ・コーチングが、分析の視座として設定した8つのライフステージ間でどのように異なるのかについて分析し、意思決定プロセスの実態を明らかにすることである。また、性別による意思決定プロセスの相違についても分析対象とする。

## (3) 仮説設定

研究目的を達するため、仮説1及び仮説2を設定する。

【仮説1】 中小企業経営者の経営上の意思決定プロセスは、ライフステージの前期から中期、後期に至るほど、外部志向性が低く、意思決定の客観性が担保されない決定を行う。

【仮説2】 男女間で意思決定プロセスには相違があり、女性経営者は男性経営者と比較し、より外部志向性の高い意思決定を行う。

本稿において、外部志向性とは、意思決定にあたって、経営者が外部情報を積極的に収集したり、社外の専門家などに相談、アドバイスを求めたりすることによって意思決定の客観性を高めようとする傾向のことと定義する。

また、ライフステージの前期を創業段階、急成長段階とし、中期を緩やかな成長・成熟段階、経営改善段階、事業転換段階とし、後期を事業承継段階、事業再生段階、廃業段階とする。

## 4 実証調査の概要と分析方法

前章で設定した仮説を検証するため、図表4-1に記す内容の調査を実施した。本調査は中小企業経営者の意思決定と外部専門家の関与に関する多岐にわたる内容を含むため、本稿ではライフステージと意思決定に関わる調査事項のみを概要として記す。

### (1) 調査の概要

本アンケート調査は、中小企業経営者が意思決定を行う際の実態を調査することを目的として、インターネットリサーチを利用し、「会社に関するアンケート」のタイトルで実施したものである。

本研究において、ライフステージと意思決定プロセスとの関係を調査するために設定した質問項目の趣旨は以下のとおりである。

①「ライフステージ」を調査対象とする趣旨は、企業が位置するライフステージによって、当該企業が置かれた内部環境、外部との関わり、経営者の意識、モチベーションなどが



大きく異なるのではないかという問題意識を、ステージごとの代表的な経営者像の実態を調査することによって明らかにすることである。

②「意思決定時の相談相手」の趣旨は、ライフステージごとの意思決定プロセスの実態を知るためには、他人に相談するのか、一人で行うのかという意思決定の態様が、意思決定時における重視項目やバイアス等との関係性を考察する上で重要な意味をもつと考えることにある。

③「意思決定プロセスにおいて重視する項目」の趣旨は、意思決定プロセスの構成要素である、問題認識、情報収集、代替案探索、代替案選択及び決定が、ライフステージによってどのように異なるのかを明確化することである。

④「バイアスの意識と対処法」の趣旨は、意思決定に関わるキーワードであるバイアスは、経営者の経営判断にも影響を与えていると考えられるところ、ライフステージによって意識の軽重、軽減策の有無に違いがあるかを明らかにすることである。

**図表 4-1 中小企業経営者のライフステージにおける意思決定に関する調査の概要**

	調査内容
調査対象	インターネット調査会社（マクロミル社）に登録しているモニターのうち、25歳～69歳の全国の中小企業経営者（代表権をもつ経営者）、1,030名。
実施期間	2017年10月27日～10月30日
調査方法	インターネットリサーチを利用し、事前調査によりスクリーニングを行い、調査対象者を限定した上で、本調査を実施した。
事前調査の質問項目	1. 事前調査では、下記の2つの質問を設定し、その回答をもとに本調査の対象者1,030名を抽出した。 (1) 回答者が企業の代表者か代表者以外か？株主か株主以外か？ (2) 常用従業員（正社員とパート・アルバイトの合計）は何人か？ 2. 事前調査により、本調査の回答者を代表者に限定するとともに、オーナー（株主）であり代表者である者と、オーナー以外の代表者とに区分した。また、常用従業員数を5名以上499名以下の企業に限定した。
本調査の質問項目 （本稿に関連する項目のみ）	1. 経営者（代表者）の属性に関する質問項目 (1) 性別 2. 企業に関する質問項目 (1) 常用従業員数 (2) 業種 (3) 売上高 (4) 自社のライフステージ 3. 意思決定プロセスに関する質問項目 (1) 意思決定の態様 (2) プロセスの中で重視する項目 (3) バイアスへの意識と対処方法 (4) IT利用の有無と頻度 (5) エグゼクティブ・コーチングへの関心と必要性の有無

出典：筆者作成。

⑤「ITの利用状況」の趣旨は、「意思決定支援ツール」として近年様々な情報機器が開発、販売されているが、一般的にはITの利用によって、意思決定のスピードやクオリティーが高められるとされていることから、ライフステージと利用状況の関係性を明らかにすることである。

⑥「エグゼクティブ・コーチング」の趣旨は、日本ではまだ一般的ではないが、経営者の悩み事や問題を聴き、アドバイスやコンサルティングを行うコーチングという手法に関し、日本の経営者がどのような意見をもっているか、また今後の普及の可能性を探ることにある。

⑦「性別」に関する趣旨は、ライフステージによる外部志向性の比較の重要性と同様、性別による外部志向性の相違も中小企業の実態を知る上で重要であると考え、考察の対象に加えた。

## (2) 分析方法

本稿の目的は、ライフステージにおける中小企業経営者の意思決定プロセスの実態を明らかにすることであるため、まず1,030名の回答者をライフステージごとに分類し、質問項目に対する回答をクロス集計した。8つのライフステージを表側に、意思決定に関わる質問への回答を表頭に配置し、2重クロス集計表を作成した。また、男女間で意思決定プロセスに有意な相違が生じることが想定されるため、ライフステージに加えて性別によるクロス集計も合わせて行った。まずこれらのクロス集計表をもとに結果分析を行った。

次いで、ライフステージ、性別に関する選択肢と意思決定プロセスに関する選択肢との関連性を確認するため、独立性の検定<sup>(1)</sup> ( $\chi^2$ 検定)を行い、 $\chi^2$ 値(検定統計量)を求めた。

さらに検定結果を確認した上で、ライフステージと性別が、意思決定プロセスとどのような関連を有するかについて、多変量解析の一手法であるコレスポンデンス分析<sup>(2)</sup>を実施し、カテゴリースコア<sup>(3)</sup>を散布図として図示し、2変数間の関連を分析し、考察を行った。

## 5 実証調査の結果と考察

### (1) 経営者と企業の属性

図表5-1は、回答者の性別の集計表である。回答者合計1,030名のうち、男性が94.8%、女性が5.2%であり、男性が多数を占めている。

図表5-2は、回答者の年齢区分である。平均年齢は、54.0才、標準偏差は8.5才、最小年齢は27才、最高年齢は69才であった。経営経験年数は、平均年数が15.4年、標準偏差は11.3年、最短は0年、最長は50年<sup>(4)</sup>である。

図表5-3は、回答企業の売上高である。1億円未満が356社(34.6%)、1億円以上3億円未満が304社(29.5%)、3億円以上10億円未満が206社(20.0%)、10億円以上が164社(15.9%)であり、10億円未満の比較的小規模な企業が全体の約85%を占めている。

なお、回答企業の業種は、製造業と対法人向けサービス業がそれぞれ14.0%で最多、次いで建設業（12.6%）、対個人向けサービス業（11.2%）、小売業（9.8%）、医療・福祉業（8.7%）卸売業（8.3%）、情報通信業（8.0%）などとなっており、全業種ほぼ満遍なく回答を得ている。

図表5-4は、回答企業の常用従業員数である。従業員数5人以上10人未満が365社（35.4%）、10人以上30人未満が365社（35.4%）、30人以上100人未満が188社（18.3%）、100人以上が112社（10.9%）であり30人未満の小規模な企業が約70%を占めている。

図表5-5は、回答企業のライフステージの集計結果である。前期のライフステージに位置する創業段階と急成長段階の企業が92社（9.0%）、中期のライフステージに位置する緩やかな成長・成熟段階、経営改善段階、事業転換段階の企業が673社（65.3%）、ライフステージの後期に位置する事業再生段階、事業承継段階、廃業段階の企業が260社（25.2%）との結

図表 5-1 回答者の性別

性別	回答者数	%
男性	977	94.8%
女性	53	5.2%
合計	1,030	100.0%

図表 5-2 回答者の年齢区分

年齢区分	回答者数	%
25才~29才	2	0.2%
30才~39才	55	5.4%
40才~49才	236	23.0%
50才~59才	450	43.7%
60才以上	287	27.9%
合計	1,030	100.0%

図表 5-3 回答企業の売上高

売上高	回答数	%
1億円未満	356	34.6%
1億円以上~3億円未満	304	29.5%
3億円以上 10億円未満	206	20.0%
10億円以上 30億円未満	92	8.9%
30億円以上 50億円未満	29	2.8%
50億円以上	43	4.2%
合計	1,030	100.0%

図表 5-4 回答企業の常用従業員数

従業員数	回答数	%
5人以上10人未満	365	35.4%
10人以上30人未満	365	35.4%
30人以上50人未満	97	9.4%
50人以上100人未満	91	8.9%
100人以上300人未満	94	9.1%
300人以上500人未満	18	1.8%
合計	1,030	100.0%

出典：図表 5-1 から 5-4 まで アンケート調査の結果に基づき筆者作成。

図表 5-5 回答企業のライフステージ

ライフステージ	回答者数	%
創業段階	48	4.7%
急成長段階	44	4.3%
緩やかな成長・成熟段階	322	31.2%
経営改善段階	251	24.4%
事業転換段階	100	9.7%
事業再生段階	78	7.6%
事業承継段階	159	15.4%
廃業段階	23	2.2%
N/A	5	0.5%
合計	1,030	100.0%

出典：アンケート調査の結果に基づき筆者作成。

果となった。三期の割合は、概ね前期が10分の1、中期が3分の2、後期が4分の1となっている。

## (2) 調査結果と分析

図表5-5の8つのライフステージと意思決定プロセスとの関係について、N%クロス集計及び多変量解析のうちカテゴリー間の関係を分析するためコレスポネンス分析を行った。

### ①ライフステージと意思決定

#### 1. 意思決定にあたって相談する相手

図表5-6-1は、経営上の問題や課題が生じた場合、それらを解決するにあたり、主にだれに相談したりアドバイスを求めたりしているかについてのライフステージごとのクロス集計結果である。

表中の色のついたセルは、単純集計結果（以下、GTという。）の行（横）%と10ポイント以上の差異（高低）があるものを示している。

GTの結果から、経営者の相談相手は、半数以上が「社内の役員や幹部従業員と相談しながら意思決定することが多い」となっている。また、「自分一人ではほとんどの意思決定をしている」経営者の割合も36%となっている。

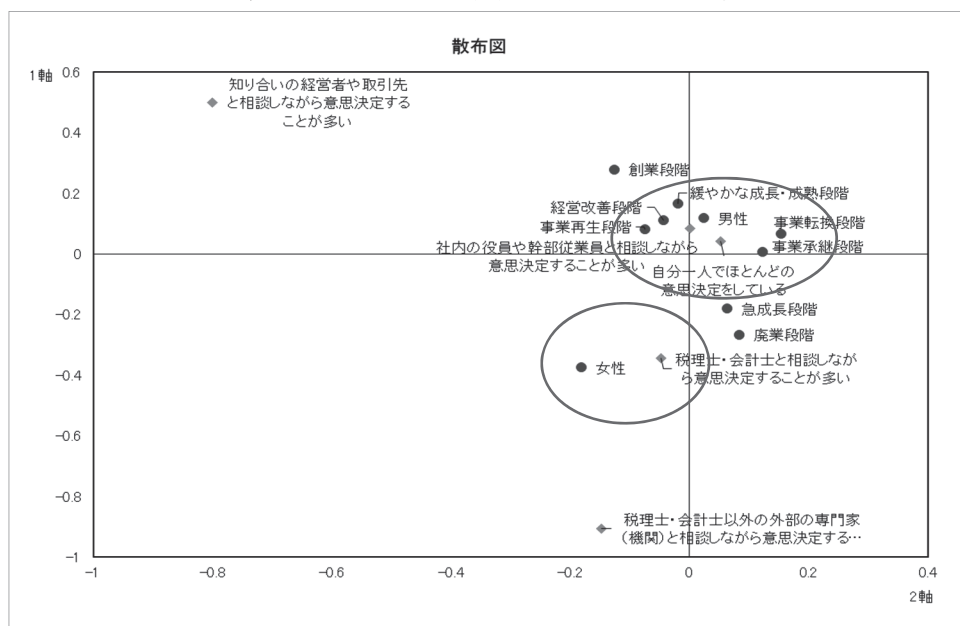
ライフステージ別では、廃業段階を除くすべての段階において社内の人材に相談し意思決

図表 5-6-1 意思決定にあたっての相談相手 （単位：%，全体はN）

	自分一人ではほとんどの意思決定をしている	社内の役員や幹部従業員と相談しながら意思決定することが多い	税理士・会計士と相談しながら意思決定することが多い	税理士・会計士以外の外部の専門家(機関)と相談しながら意思決定することが多い	知り合いの経営者や取引先と相談しながら意思決定することが多い	その他	全体
計(GT)	36.0	50.4	10.5	1.1	1.5	0.6	1030
創業段階	43.8	43.8	6.3	0.0	4.2	2.1	48
急成長段階	36.4	45.5	13.6	4.5	0.0	0.0	44
緩やかな成長・成熟段階	32.9	55.0	9.6	0.3	1.9	0.3	322
経営改善段階	33.5	53.0	9.2	1.6	2.0	0.8	251
事業転換段階	41.0	48.0	10.0	1.0	0.0	0.0	100
事業再生段階	37.2	47.4	11.5	1.3	2.6	0.0	78
事業承継段階	37.1	47.2	13.8	0.6	0.0	1.3	159
廃業段階	43.5	34.8	17.4	4.3	0.0	0.0	23
その他	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	5
男性	36.4	50.9	9.8	0.8	1.4	0.6	977
女性	28.3	41.5	22.6	5.7	1.9	0.0	53

出典：アンケート調査の結果に基づき筆者作成。

図表 5-6-2 意思決定にあたっての相談相手



注： $\chi^2_1$  (df =12, N=1030) =38.860,  $p<0.01$ 、 $\chi^2_2$  (df =10, N=1030) =10.627,  $p>0.1$

出典：クロス集計表をもとに著者作成。



定している割合が最も多いが、廃業段階のみ一人で意思決定する割合が最も多い。

性別においては、女性は「税理士・会計士と相談しながら意思決定することが多い」の割合がGT比10ポイント以上高くなっており、また、「税理士・会計士以外の外部専門家に相談して意思決定することが多い」の割合も5.7%あり、意思決定の相談相手に関する外部志向性の高さが見て取れる。

図表5-6-2は、意思決定にあたっての相談相手に関するカテゴリースコアの散布図である。χ<sup>2</sup>検定の結果は、1軸はp<0.01であるが、2軸はp>0.1となった。

散布図からは、緩やかな成長・成熟段階、経営改善段階、事業転換段階、事業再生段階、事業承継段階といったライフステージの中期と後期が、「一人で意思決定」、「社内の人材と相談して意思決定」の近くにプロットされており、これらの段階が内部志向の意思決定であることが読み取れる。また、性別では男性は内部志向であり、女性は外部志向であることが読み取れる。この結果はクロス集計結果と同様である。

## 2. 意思決定にあたって重視する項目

図表5-7-1は、経営者が自らの意思決定にあたって、何を重視しているかについて14のカテゴリーから3つまでを選んでもらい回答した結果のクロス集計表である。表中の色のついたセルは、単純集計結果の行%（GT）と10ポイント以上の差異（高低）があるものを示している。

GTの結果から、「費用対効果・投資対効果」の割合が最も多く（31.7%）、次いで「社内での合意形成」（29.7%）、「外部情報やデータ」（24.8%）、「自分の感性や直感」（24.2%）の

図表 5-7-1 意思決定にあたって重視する項目 （単位：%，全体はN）

	費用対効果、投資対効果	自社の役員、従業員の意見、内部調整、合意形成	顧客、競合、技術などの外部情報やデータ	自分の感性、直感	意思決定後、実行までのスピード	目的、目標との整合性	意思決定までのスピード	同業他社や取引先の意見やアドバイ	過去の実例、体験	外部専門家(機関)の意見、アドバイ	リスク	自分に対する他者の評価	その他	特に重視していることはない	全体
計(GT)	31.7	29.7	24.8	24.2	18.8	17.7	16.1	12.1	11.4	9.0	8.7	2.3	0.1	15.2	1030
創業段階	33.3	27.1	37.5	18.8	16.7	20.8	6.3	10.4	10.4	6.3	2.1	2.1	0.0	22.9	48
急成長段階	20.5	36.4	20.5	38.6	15.9	20.5	22.7	18.2	13.6	15.9	4.5	2.3	0.0	6.8	44
緩やかな成長・成熟段階	26.1	31.1	24.2	22.4	16.5	16.1	15.5	10.6	11.8	9.3	9.6	3.1	0.0	15.8	322
経営改善段階	37.8	29.5	30.3	22.3	21.1	19.1	15.9	14.7	10.8	9.2	9.6	1.6	0.4	11.2	251
事業転換段階	32.0	23.0	17.0	34.0	19.0	23.0	21.0	15.0	13.0	7.0	10.0	4.0	0.0	12.0	100
事業再生段階	37.2	26.9	24.4	24.4	23.1	16.7	17.9	7.7	12.8	14.1	11.5	2.6	0.0	14.1	78
事業承継段階	35.8	32.7	21.4	23.9	20.1	15.7	14.5	11.3	10.1	6.3	7.5	1.3	0.0	17.6	159
廃業段階	17.4	30.4	13.0	13.0	17.4	8.7	21.7	8.7	4.3	8.7	4.3	0.0	0.0	39.1	23
その他	0.0	0.0	20.0	20.0	0.0	0.0	0.0	0.0	20.0	0.0	0.0	0.0	0.0	80.0	5
男性	31.9	29.6	25.0	24.2	18.7	17.4	16.1	12.4	11.2	8.2	8.9	2.3	0.1	15.4	977
女性	26.4	32.1	20.8	24.5	20.8	22.6	17.0	7.5	15.1	24.5	5.7	3.8	0.0	13.2	53

出典：アンケート調査の結果に基づき筆者作成。

順となっている。先行研究レビューを行った意思決定のスピードに関する回答は、「意思決定までのスピード」(16.1%)、「意思決定後、実行までのスピード」(18.8%)ともに20%を下回る結果となっている。

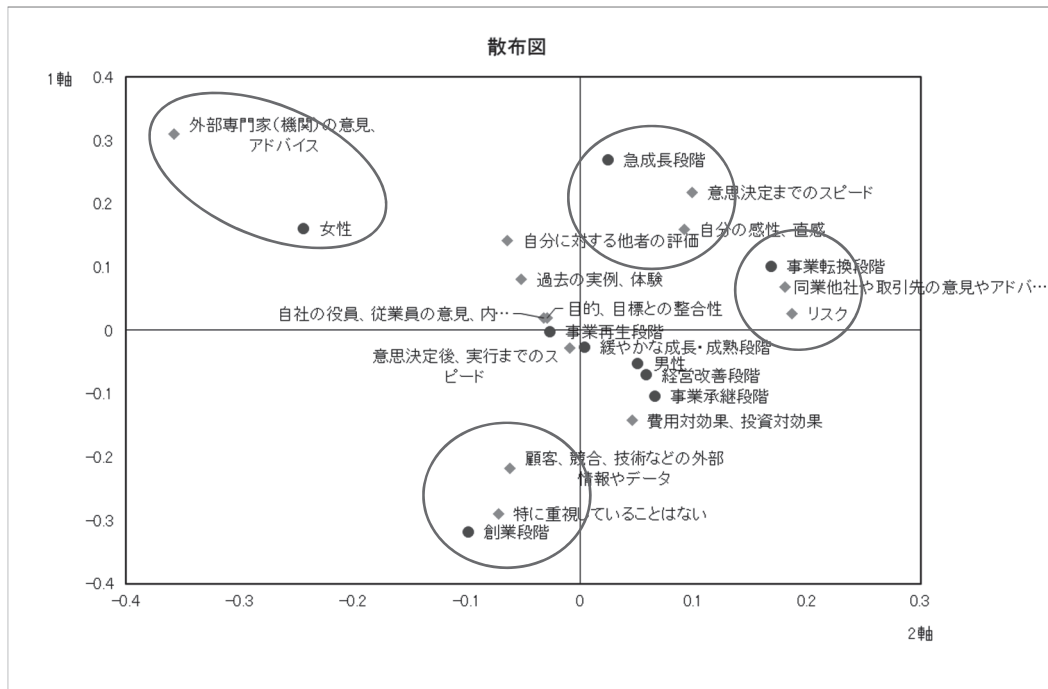
ライフステージ別では、創業段階は「外部情報やデータ」(37.5%)を最も重視し、急成長段階は「感性や直感」(38.6%)を重視する一方で、「費用対効果・投資対効果」(20.5%)の割合は低い。廃業段階は、「特にない」(39.1%)がGT比2倍以上であり、意思決定の方法に問題があることを示唆している。

性別においては、女性は「外部専門家の意見やアドバイス」(24.5%)を重視していると回答しており、男性(8.2%)の約3倍となっている。また、「社内の合意形成」(32.1%)についても女性は男性より高く、社内外の他者の意見やアドバイスを積極的に広く聞いた上で意思決定を行っていることが分かる。

図表5-7-2は、意思決定にあたっての重視する項目に関するカテゴリースコアの散布図であり、 $\chi^2$ 検定の結果は、1軸は $p < 0.01$ 、2軸は $p < 0.1$ となった。

散布図からは、創業段階は「外部情報やデータ」を重視する一方で「特に重視していることはない」も近くにプロットされており、この段階では市場情報や顧客情報、製品・サービスに関する情報を意識している経営者が多いが、また、意思決定にあたって特にこれらの項

図表 5-7-2 意思決定にあたって重視する項目



注： $\chi^2_1$  (df = 19, N = 1030) = 52.035,  $p < 0.01$ 、 $\chi^2_2$  (df = 17, N = 1030) = 25.167,  $p < 0.1$

出典：クロス集計表をもとに著者作成。

目を意識せずにものごとを決めている経営者も多いことが推測される。この点は、創業後の経営のパフォーマンスに影響を与えている可能性が考えられる。急成長段階は「意思決定までのスピード」と「自分の感性や直感」が近くにプロットされている。急成長段階は環境が目まぐるしく変化する渦中にあり、意識して意思決定のスピードを上げること、また意思決定のスピードを上げるためには自分の感性や直感をもって素早く判断していく必要があることが理由として考えられる。事業転換段階は「同業他社や取引先の意見やアドバイス」と「リスク」が近くにプロットされている。事業転換段階の特徴としては、既存の事業から新たな事業への転換期であることから、従来とは異なる事業リスクに対する情報収集の手段として、同業他社や取引先からの意見やアドバイスを求める傾向にあることが推測される。上記以外のライフステージについては、散布図上は特に傾向は見られなかった。

性別に関しては、女性は「外部専門家の意見やアドバイス」が近くにプロットされている。この結果はクロス集計表の結果と整合的である。

### 3. 意思決定にあたってのバイアスへの意識

図表5-8-1は、経営者が意思決定にあたってバイアス（判断の歪み）をどのように意識しているかについて択一回答した結果のクロス集計表である。表中の色のついたセルは、単純集計結果の行%（GT）と10ポイント以上の差異（高低）があるものを示している。

GTの結果から、バイアスに対する意識に関しては、意識していないが53.8%、意識しているが45.9%との結果となり、意思決定の客観性に関わる重要な要因とされるバイアスについては、半数以上が意識していないことが分かった。

ライフステージ別では、前期の創業段階（43.8%）と急成長段階（59.1%）において、意識している割合が高く、ライフステージの後期にいくほど意識していない割合が高くなる。

図表 5-8-1 意思決定にあたってのバイアスへの意識（単位：%，全体はN）

	全く意識していない	意識していないことが多い	意識していて、社内の他者に意見を求めている	意識していて、外部専門家（機関）に意見を求めている	意識していて、社内の他者に加え、外部専門家（機関）にも意見を求めている	その他	全体
計(GT)	21.3	32.5	29.6	9.5	6.8	0.3	1030
創業段階	27.1	29.2	33.3	4.2	6.3	0.0	48
急成長段階	20.5	20.5	27.3	18.2	13.6	0.0	44
緩やかな成長・成熟段階	20.2	34.2	28.9	8.7	7.8	0.3	322
経営改善段階	17.5	33.5	33.1	10.4	5.2	0.4	251
事業転換段階	18.0	32.0	37.0	8.0	5.0	0.0	100
事業再生段階	15.4	34.6	28.2	12.8	7.7	1.3	78
事業承継段階	28.3	31.4	24.5	8.8	6.9	0.0	159
廃業段階	43.5	30.4	13.0	8.7	4.3	0.0	23
その他	60.0	40.0	0.0	0.0	0.0	0.0	5
男性	21.7	33.0	29.6	9.2	6.2	0.3	977
女性	13.2	24.5	30.2	15.1	17.0	0.0	53

出典：アンケート調査の結果に基づき筆者作成。

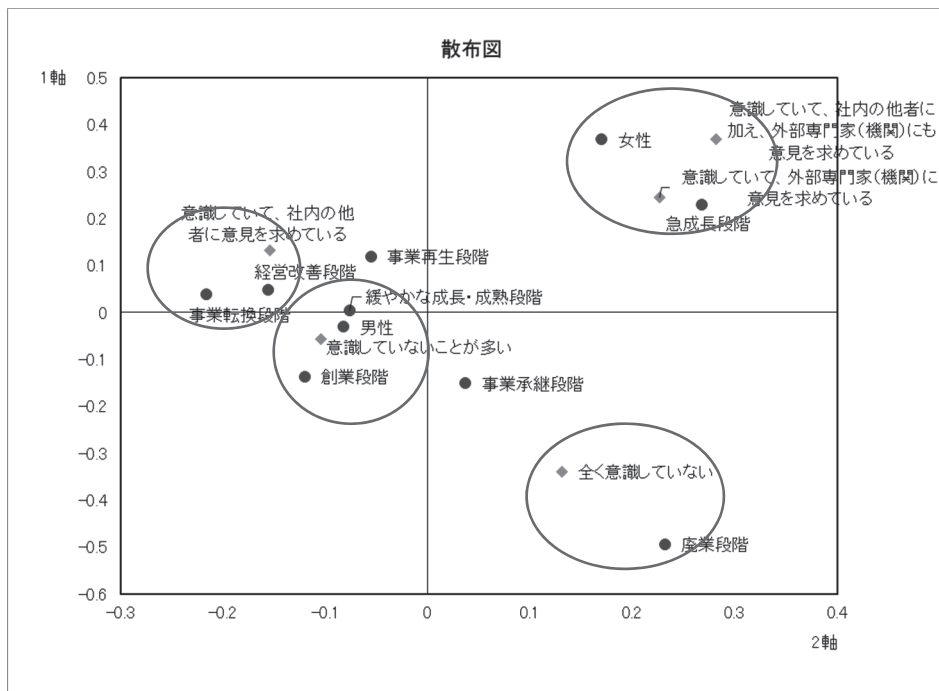
経営者が自らの意思決定にあたって、可能なかぎり客観的に状況判断をし、目的に適合した決定をするためにバイアスの存在を理解し、それを軽減するための措置を講じることが必要であるとの先行研究に基づいて考えるならば、ライフステージの後期ほどバイアスへの意識の割合が低いという本結果は、意思決定とバイアスの関係性を理解し再認識するうえで重要な示唆を与える。

性別については、女性はバイアスに関して62.3%が意識しているとの結果となった。「意識していて、社内の他者に加え、外部専門家にも意見を求めている」(17.0%)というカテゴリについては、男性と比べ10ポイント以上の高い数値となっている。これは、女性はバイアスへの意識をもち、それへの対処として他者に意見を求めるなど外部志向性が高い傾向があることが読み取れる。

図表5-8-2は、意思決定にあたってのバイアスへの意識に関するカテゴリースコアの散布図であり、 $\chi^2$ 検定の結果は、1軸は $p < 0.01$ 、2軸は $p < 0.01$ となった。

散布図からは、4つのグループに分かれていることが見て取れる。廃業段階は「全く意識していない」、創業段階と緩やかな成長・成熟段階は、「意識していないことが多い」、事業転換段階と経営改善段階は「意識していて社内の他者に意見を求めている」、急成長段階は「意識していて外部専門家のほか、社内の他者にも意見を求めている」とそれぞれ近く

図表 5-8-2 意思決定にあたってのバイアスへの意識



注： $\chi^2_1$  (df = 12, N = 1030) = 50.010,  $p < 0.01$ 、 $\chi^2_2$  (df = 10, N = 1030) = 25.769,  $p < 0.01$

出典：クロス集計表をもとに著者作成。

にプロットされている。この結果は、創業段階はまだ事業開始から間もないためバイアスを意識することがあまり多くないことが考えられる一方で、緩やかな成長・成熟段階の経営者は、事業開始から数年～数十年経過し売上、利益も微増、横ばい、微減の企業が多いことからバイアスについてあまり意識することもなく、いわば惰性で経営を行っていると考えられる。事業転換段階、経営改善段階については、経営の変革期にあることから、経営者自らが自己の考えや意見が正しいのか否か、今後の進むべき方向性について他者に意見やアドバイスを求める傾向を高いことを示していると考えられる。これは図表5-7-2の意思決定にあたって重視する項目の結果とも整合的である。

性別については、男性は「意識していないことが多い」が、女性は「意識していて外部専門家のほか、社内の他者にも意見を求めている」の近くにプロットされ異なる傾向を示している。この結果は女性が意思決定にあたって外部志向的であるという前述の分析とも整合的である。

#### 4. 意思決定時のITの利用状況

図表5-9-1は、経営者が意思決定にあたっての情報収集や分析のためにITを利用しているか否かに回答した結果のクロス集計表である。表中の色のついたセルは、単純集計結果(GT)の行%と10ポイント以上の差異(高低)があるものを示している。

GTの結果から、「日常的」または「時々」利用している割合は37.1%で、「ほとんど」または「まったく」利用していない割合は62.9%となっている。

ライフステージ別では、創業段階の半数近く(48.0%)、急成長段階においては半数以上(56.8%)が、ITを意思決定のための情報収集や分析のために利用している一方で、中期以降のライフステージでは30~40%程度に留まっている。廃業段階では、まったく利用していない割合が50%を超えている。この要因としては、ライフステージの前半段階は経営者の年

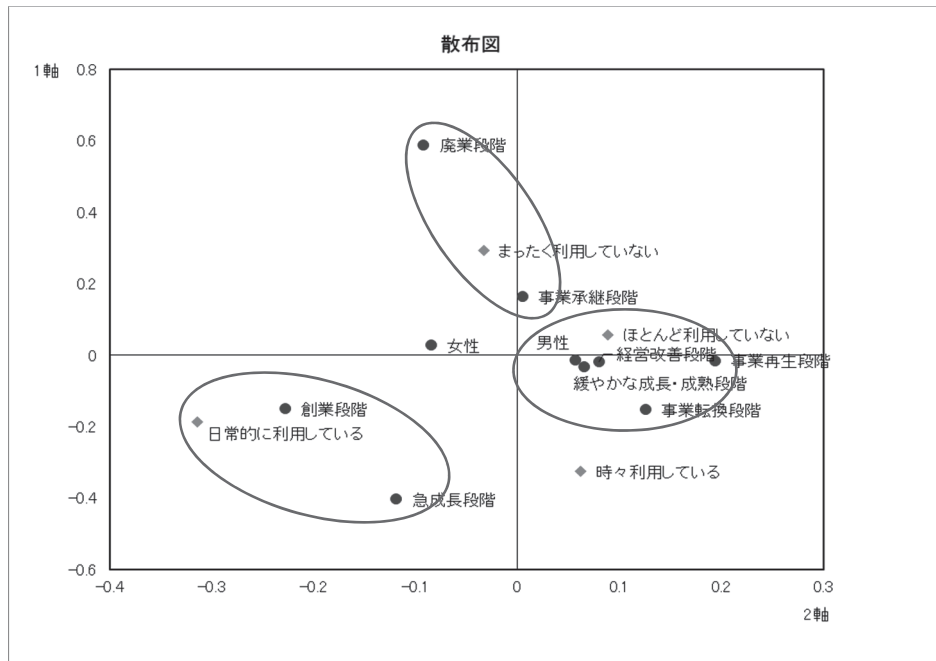
図表 5-9-1 意思決定時の IT 利用状況 (単位: %, 全体は N)

	日常的に利用している	時々利用している	ほとんど利用していない	まったく利用していない	全体
計(GT)	9.9	27.2	34.0	28.9	1030
創業段階	18.8	29.2	25.0	27.1	48
急成長段階	18.2	38.6	27.3	15.9	44
緩やかな成長・成熟段階	9.3	28.9	32.9	28.9	322
経営改善段階	9.6	26.7	36.7	27.1	251
事業転換段階	9.0	33.0	35.0	23.0	100
事業再生段階	5.1	30.8	34.6	29.5	78
事業承継段階	10.1	19.5	35.8	34.6	159
廃業段階	8.7	4.3	34.8	52.2	23
その他	0.0	0.0	20.0	80.0	5
男性	9.7	27.3	34.2	28.8	977
女性	13.2	24.5	30.2	32.1	53

出典：アンケート調査の結果に基づき筆者作成。



図表 5-9-2 意思決定時の IT 利用状況



注： $\chi^2_1$  (df = 11, N=1030) = 59.750,  $p < 0.01$ 、 $\chi^2_2$  (df = 9, N=1030) = 14.918,  $p < 0.1$

出典：クロス集計表をもとに著者作成。

齢も50歳未満が多く、IT利用に抵抗感が少ないと考えられること、後半段階は、特に事業承継段階、廃業段階で60歳以降が半数近くを占めていることからITの操作自体を得意としていない、ないしは、操作を行わない経営者の割合が高いなど経営者の年齢的要因も考えられる。一方で、IT利用に長けていると思われる情報通信業は、ライフステージの前半段階では19.4%であることから他の業種と比較し特別高い割合ではなく、業種が本結果に大きく影響を与えているとはいえない。

男女間ではほとんど差は見られないが、若干女性の利用率が高い。

図表5-9-2は、意思決定にあたってのIT利用状況に関するカテゴリースコアの散布図であり、 $\chi^2$ 検定の結果は、1軸は $p < 0.01$ 、2軸は $p < 0.1$ である。

散布図からは、解析の結果、3つにグループ化されており、創業段階及び急成長段階は「日常的に利用している」、緩やかな成長・成熟段階、事業転換段階、経営改善段階及び事業再生段階は「ほとんど利用していない」、事業承継段階及び廃業段階は「まったく利用していない」となっており、クロス集計の結果とほぼ同様の傾向となっている。ITの積極的な活用が中小企業の労働生産性や付加価値生産性を高めるとされ、企業の新陳代謝が必要とされる根拠をこの分析結果は示しているといえる。

性別については、男女間で違いは見られない。

## 5. エグゼクティブ・コーチングの必要性の可否と利用希望

図表5-10-1は、経営者がエグゼクティブ・コーチングの必要性を感じるか、また利用したいと思うか否かについて回答した結果のクロス集計表である。表中の色のついたセルは、単純集計結果の行% (GT) と10ポイント以上の差異 (高低) があることを示している。

GTの結果は、4つのカテゴリーでほぼ同率となった。

ライフステージ別では、創業段階及び廃業段階で「必要性を感じないし、利用したいとも思わない」が10ポイント以上高い比率を示している。ライフステージの初期と終期とで同様の傾向が見られる理由は、創業段階においては、まだ経営上の悩みがコーチングを受けるほど深くないためと考えられること、廃業段階においては、今さらコーチングなどを受けてもしょうがないとの諦観のためと考えられる。経営改善段階及び事業再生段階で「必要性を感じ、利用もしたい」との割合が相対的に高いが、他のライフステージでは特に顕著な傾向は見られない。

性別については、女性が男性に比べ、「必要性を感じるし、利用もしたい」との割合が10ポイント弱高いが、特に顕著な傾向は見られない。

図表 5-10-1

エグゼクティブ・コーチングへの関心と必要性の可否 (単位: %, 全体は N)

	必要性を感じないし、利用したいとも思わない	必要性を感じるが、利用したいとは思わない	必要性を感じるし、利用してみたい	わからない	全体
計(GT)	25.2	24.7	25.5	24.6	1030
創業段階	35.4	14.6	20.8	29.2	48
急成長段階	22.7	31.8	25.0	20.5	44
緩やかな成長・成熟段階	28.3	26.4	25.5	19.9	322
経営改善段階	15.1	25.1	31.5	28.3	251
事業転換段階	22.0	26.0	26.0	26.0	100
事業再生段階	23.1	21.8	32.1	23.1	78
事業承継段階	33.3	20.8	17.0	28.9	159
廃業段階	39.1	34.8	13.0	13.0	23
その他	40.0	20.0	0.0	40.0	5
男性	25.1	25.2	25.1	24.7	977
女性	28.3	15.1	34.0	22.6	53

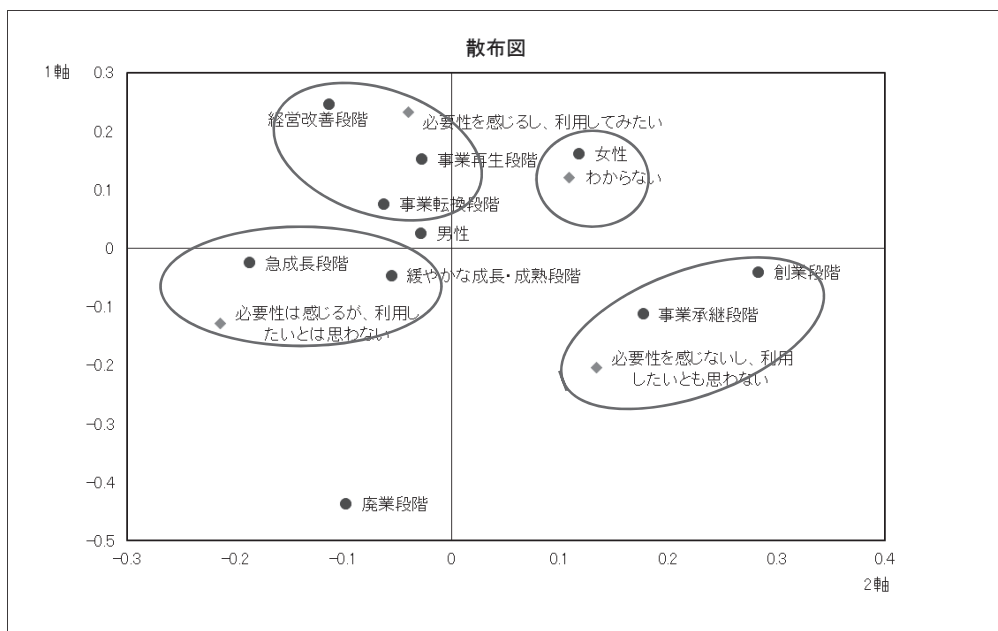
出典：アンケート調査の結果に基づき筆者作成。

図表5-10-2は、エグゼクティブ・コーチングの必要性と利用希望に関するカテゴリースコアの散布図であり、 $\chi^2$ 検定の結果は、1軸は $p < 0.01$ 、2軸は $p < 0.05$ である。

散布図からは、4つにグループ化されており、創業段階及び廃業段階の「必要性を感じないし、利用したいとも思わない」と、経営改善段階及び事業再生段階の「必要性を感じ、利用もしたい」についてはクロス集計結果と同様の傾向を示している。一方で、クロス集計で

は明らかでなかった急成長段階及び緩やかな成長・成熟段階において「必要性は感じるが、利用したいとは思わない」が解析によって顕在化傾向を示している。その理由として考えられるのは、急成長段階においては、環境の変化が激しいため興味はあるものの現在は時間がなく受けられない、また緩やかな成長・成熟段階では、現状では特に差し迫った経営課題などがなく利用する理由はないが、将来的に自社の経営環境が変化するときなどにコーチングを受けたいとの希望を有することが考えられる。また、女性が「わからない」にグループ化されたこともクロス集計では明らかにならなかった傾向である。

図表 5-10-2 エグゼクティブ・コーチングへの関心と必要性の可否



注： $\chi^2_1$  (df = 11, N = 1030) = 32.700,  $p < 0.01$ 、 $\chi^2_2$  (df = 9, N = 1030) = 19.150,  $p < 0.05$

出典：クロス集計表をもとに著者作成。

### (3) 考察と仮説の検証

本稿では、企業の位置する8つのライフステージと意思決定プロセスとの関係を明らかにすることを目的に、中小企業経営者1,030名を対象としたアンケート調査の結果をもとに分析を行った。分析結果としては、全体として以下3点が明らかになった。

第1に、中小企業における経営上の意思決定は、経営者が単独または社内の人材と相談の上行うことが多く、外部の人材に相談したり、アドバイスを受けながら行うことは少ない。

第2に、意思決定プロセスに影響を与える要因や意思決定の客観性を高めるための手段は、企業が位置するライフステージとの関係性が高い。

第3に、女性は、意思決定にあたって、他者や外部人材に意見を求める傾向が男性に比べて高く、意思決定時における外部志向性が高い。

本稿では2点の下記仮説を設定した。

【仮説1】 中小企業経営者の経営上の意思決定プロセスは、ライフステージの前期から中期、後期に至るほど、外部志向性が低く、客観性が担保されない決定を行う。

【仮説2】 男女間では意思決定プロセスには相違があり、女性経営者は男性経営者と比較しより外部志向性の高い意思決定を行う。

以下、設定した仮説の検証を行う。

仮説1については、ライフサイクルの後期に属する段階は、他者や外部に意見を求めたり、客観性を高めたりするための施策として、ITを利用して意思決定を行う割合が低く、外部志向性が低いことが実証されたが、後期に属するライフステージ間で異なる傾向も見られた。したがって、本仮説は一部支持された。

仮説2については、実証調査の結果から、女性経営者は男性経営者に比べ、他者に相談したりアドバイスを求めたりする点において外部志向性が高いことが明らかになった。しかし、意思決定の客観性を高めるためのIT利用、エグゼクティブ・コーチングについては男性経営者とは顕著に異なる傾向は見られなかった。したがって、本仮説は一部支持された。

#### (4) 先行研究との比較

##### ①「意思決定スピードと業績」(小寺, 2010) との比較について

本稿は、意思決定にあたって重視する項目に関する質問の中で、「意思決定までのスピード」と「意思決定後、実行までのスピード」を設定してライフステージごとに回答結果を分析した。

その結果、散布図に基づき分析すると「意思決定までのスピード」を重視するのは、急成長段階であり、「意思決定後、実行までのスピード」を重視するのは緩やかな成長・成熟段階、事業再生段階であった。小寺研究では、従業員数成長率と意思決定スピードとの関係性を比較し、「熟慮したうえで決定し、決定後は即実行する企業の成長率が高い。」と結論付けている。

本稿においてこの結論と整合性が高いライフステージは、すなわち「意思決定までのスピード」より「意思決定後、実行までのスピード」をより重視するのは、創業段階、経営改善段階、事業承継段階及び事業再生段階であった。これらの結果を見る限り、必ずしも「意思決定後、実行までのスピード」を重視する企業と業績との関係性が明確になったとは言えないのではないかと疑問が生じる。この点を明らかにするためには、個々の企業のアンケートデータの個票を調査し、さらに両者間の関係性を分析することが必要となる。

##### ②「コンサルティング処方」(岡室, 2016) との比較について

先行研究では、サービス形態とライフステージとをリンクさせ、機能ごとにどのようなコ

ンサルティングを行うことが適しているかを分析している。ライフステージと企業が必要とする支援内容を明らかにした点に意義を有する研究である。

本稿ではさらに一步進めて、ライフステージごとの経営者の意思決定の態様、重視する項目と意思決定を客観化する手段について分析を行った。また本稿は、より詳細なライフステージに分類し、意思決定プロセスの視点から先行研究を補完したという点で意義を有するものとする。

## 6 結論

本稿の結論として、意思決定プロセスに関する各ライフステージにおける外部志向性と内部志向性について述べる。

①意思決定にあたっての相談相手は、緩やかな成長・成熟段階と経営改善段階が、外部志向性が高く、社内人材に意見を求める点で同様の傾向をもつ。一方で創業段階と廃業段階は一人で決める傾向があり内部志向性が高いといえ、この傾向はライフステージの初期と終期の特性によるものである。

②意思決定にあたって重視する項目は、急成長段階、経営改善段階、事業転換段階、事業再生段階で外部志向性が高い。これらの段階は、企業の変革期にあたるライフステージであることから、外部に対して情報や支援を求めるため積極的に働きかける必要性があるためである。

③意思決定にあたってのバイアスへの意識は、急成長段階、経営改善段階、事業転換段階、事業再生段階で外部志向性が高い。②の重視する項目とほぼ同様の結果であり、変革期にあるという経営者の自覚が、自己の判断や意思決定のあり方などについて強く意識する機会となっているためである。

④意思決定時のIT利用は、創業段階と急成長段階で利用率が高く外部志向性が高い。これらの段階が、意思決定にあたってITを積極的に活用し客観性を高めているのに対し、事業承継段階、廃業段階ではまったく利用していない割合が最も高い。この実態は企業の参入退出による新陳代謝の重要性を示唆している。

⑤エグゼクティブ・コーチングの必要性の有無と利用希望は、経営改善段階、事業転換段階、事業再生段階で割合が高く外部志向性が高い。一方で、創業段階、緩やかな成長・成熟段階、事業承継段階、廃業段階は、必要性と利用希望ともに最も低く、外部志向性が低い。ライフステージの変革期にある企業は、自社の経営課題や問題点を認識し、外部専門家の活用に積極的である一方で、その他のライフステージでは、個別の理由は異なるが内部志向性が高くなっている。ただし、エグゼクティブ・コーチング自体がまだ中小企業経営者にとってなじみの薄い支援形態であるため、「わからない」との回答が各ライフステージのいずれにおいても4分の1を占めている。



以上のことから、意思決定にあたっての外部志向性は、ライフステージの前期、中期、後期に関わらず、経営者が自社の位置するライフステージが変革期にあり、自社の経営上の問題や課題解決のために、外部に視点を向け、問題や課題の解決を図ろうとする意識をもち行動することによって高まると結論付けられる。

次に、本稿で得た結論の一般化の可能性について検討する。

アンケート調査は、インターネットリサーチ会社のモニターに登録している中小企業経営者1,030名を対象に実施した。回答者の属する企業のライフステージを8つに分類し、それらを前期、中期、後期と分けた割合は、前期が9.0%、中期が65.3%、後期が25.2%であった。ライフステージごとの統計数値としては、本稿と同様の分類ではないが、2016年版中小企業白書において対象企業4,072社への調査データとして、起業段階98社（2.4%）、成長段階662社（16.2%）、成熟段階2,703社（66.4%）、衰退段階609社（15.0%）としたものがある（中小企業白書, 2016, p.308）。これらと本稿における割合とを比較すると、成熟段階と衰退段階の分類内容によって若干異なるが、両者の割合は近似であると推測できる。ただし、白書においては性別による比較はなされていない。

また、クロス集計結果の表側と表頭の2変量間の独立性の検定を実施し本稿において示した多くの項目において $\chi^2$ 統計量は十分大きい数値を示した。したがって、検定の特性から母集団における「ライフステージ」と「意思決定プロセスに関する諸要素」とはまったくの無関係ではなく、関連を有しているといえる。

以上より、本稿で実証調査を行った結果に関しては、国内の中小企業のライフステージと意思決定プロセスとの間においても一般化が可能であると考えられる。

## 7 意義と今後の課題

最後に、本稿の意義と今後の課題について述べる。

まず本稿の意義であるが、先行研究が十分とはいえない中小企業の意思決定プロセスとライフステージとの関係性に関して実証調査を行い、クロス集計及び統計解析を行うことによって実態を明らかにしたこと、また、意思決定プロセスに関係する諸要素を抽出し、ライフステージとの関係性を可視化することによって経営者及び彼らを支援する外部専門家にとって実務上資すると思われる指針を示したことである。

筆者の長期的目標は、中小企業経営者の意思決定プロセスの全体像を明らかにすることによって、経営者能力を最大化するための支援策を提示することであり、本稿においては、その一部分であるライフステージの視座からの分析と考察を行った。今後の研究では、経営者の個人属性や企業体、経営戦略との関係、大企業との比較など、さらに多面的に中小企業の意思決定プロセスを考察することが必要である。また、本稿では統計分析を行い、一般化を試みたが、実証研究の精度を高めるための事例研究への取り組みとその一般化が課題である。

## 注記

- (1) クロス集計表における2変量が関連しているかどうかを推測するための分析手法のこと。独立性の検定は $\chi^2$ 検定ともいう。
- (2) クロス集計表を構成する2変量のカテゴリーを数量化する解析手法で、数量化されたカテゴリーを散布図にプロットしカテゴリー間の関係を視覚化する。
- (3) カテゴリーの得点
- (4) 企業経営年数の質問において、51年以上の回答は欠損値として処理し、最高年を50年とした。

## 参考文献

### (1) 和文

- 井上善海編著（2008）『中小企業の成長と戦略－その理論と実践－』同友館。
- 印南一路（1997）『すぐれた意思決定』中央公論新社。
- 金森和彦（2010）「行動経済学からみた中小企業経営者の意思決定プロセス」『中小企業季報』2010, No.4, pp.1-8.
- 小寺崇之（2008）「中小企業における意思決定の研究－組織IQを用いた診断モデル」『日本診断経営学会論集』2008, Vol.8, pp.191-196.
- 小寺崇之（2010）「意思決定スピードと業績との関係についての一考察」『日本診断経営学会論集』2010, Vol.10, pp.8-13.
- 商工組合中央金庫・岡室博之（2016）『中小企業の経済学』千倉書房。
- 大同生命保険（2012）「経営者1万人アンケートデータブック」。
- 橘木俊詔・安田武彦（2006）『企業の一生の経済学』ナカニシヤ出版。
- 中小企業庁（2016）『中小企業白書 2016年版』日経印刷。
- 中小企業庁（2017）『中小企業白書 2017年版』日経印刷。
- 東洋大学経営力創成センター（2011）「経営者になるために必要な卓越した行動」『日本発経営力の創成と新・日本流経営者・管理者教育に関するアンケート調査 調査中間報告書』 p.33.
- 長瀬勝彦（1999）『意思決定のストラテジー』東洋経済新報社。
- 日本経営教育学会（2009）『経営者論』中央経済社。
- 日本中小企業学会論集26（2007）『中小企業のライフサイクル』同友館。
- 宮川公男（2010）『新版 意思決定論基礎とアプローチ』中央経済社。
- 安田武彦（2007）「企業の一生の経済学とその課題」『中小企業のライフサイクル』日本中小企業学会論集26, pp.30-41.
- 山崎由香里（2011）『組織における意思決定の心理』同文館出版。

### (2) 英文

- D.J.STOREY（1994）『Understanding The Small Business Sector』Cengage Learning Business

Pr.

D.J.STOREY・F.J.Greene (2010) 『Small Business and Entrepreneurship』 Pearson Education Limited.

(WEBサイト)

金融庁「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針28年6月」<http://www.fsa.go.jp/common/law/guide/chusho/02d.html> (閲覧日：2018年9月14日)

三菱総合研究所 (2011) 「平成22年度産業、生活の基盤たる中小企業に関する調査に関する委託事業」 (閲覧日：2018年9月14日)

## 資料

「会社に関するアンケート」の質問事項について、本稿に関連する質問項目のみ記す。

### ライフステージに関する質問項目

(1) あなたが現在経営している会社は、企業のライフステージのどの段階にあると思われますか、次の中からもっとも該当するものを選んでください。複数の会社を経営されている場合はもっとも売上高の大きい会社について選んでください。

- 1.創業段階
- 2.急成長段階
- 3.緩やかな成長・成熟段階
- 4.経営改善段階
- 5.事業転換段階
- 6.事業再生段階
- 7.事業承継段階
- 8.廃業段階
- 9.その他 (具体的に： )

### 意思決定プロセスに関する質問項目

(1) あなたが経営上の意思決定をする場合の状況についてお聞きします。経営上の問題や課題が生じた場合、それらを解決するにあたり、主にだれに相談したりアドバイスを求めたりしていますか、次の中からもっとも該当するものを選んでください。

- 1.自分一人でほとんどの意思決定をしている
- 2.社内の役員や幹部従業員と相談しながら意思決定することが多い
- 3.顧問の税理士・会計士と相談しながら意思決定することが多い
- 4.顧問税理士・会計士以外の外部の専門家と相談しながら意思決定することが多い
- 5.知り合いの経営者や取引先と相談しながら意思決定することが多い
- 6.その他 (具体的に： )

(2) あなたが、経営上の意思決定をする際に重視することは何ですか、次の中から重視するものを3つ選んでください。

- 1.顧客、競合、技術などの外部情報やデータ







# **An Empirical Study of the Decision-Making Process of SME's Top Managers —Focusing on Comparing Company's Eight Life Stages—**

IKEYA, Keisuke

## **Abstract**

While there are many studies which focus on the decision-making process on organization and top management of large enterprises, little attention has been given to small and medium-sized enterprises.

In SMEs, the entire management decision-making process is heavily relied on either one or a few of owners and top managers. Therefore, it is significant to clarify some elements related to top manager's decision-making process to grasp the fact of SME's business management.

The purpose of this paper is, with offering the perspective of the company's eight life stages, to comparatively examine the top managers decision-making process under the following headings: (1) the most important element they emphasize in the decision-making process, (2) whom to consult with if any, (3) consciousness toward hidden biases, (4) application of IT, and (5) executive coaching.

In conclusion, we have gained empirical results that the decision-making process of SME's top managers is various depending on which life stage the company is located, which affects business management.

**Keywords** : SME's Top Manager, Company Life Stages, Decision-Making Process, Multivariate Analysis