

第7章 開業時に保有していた能力・知識と苦労したこと

1節 経営者になった時に自信があった能力・知識

経営者になった時に、どのような能力・知識に自信があったのだろうか。自信があった能力・知識としては「堅実さ」（「自信があった」＋「まあ自信があった」の合計値 85.5％）が最も高く、ついで、「粘り強さ」（同 75.0％）、「製品・サービスに関する知識」（同 74.6％）、「行動力」（同 69.8％）、「技術力」（同 68.2％）、「業界に関する知識」（同 65.1％）、「アイデアの着想力・創造力」（同 66.2％）がこれに続いている。これに対して、自信がなかった能力・知識としては「資金の調達力」（「あまり自信がなかった」＋「自信がなかった」の合計値 65.8％）が最も高く、ついで、「経営に必要な経理・法律などの知識」（同 53.3％）、「人や組織を動かすマネジメント能力」（同 53.2％）、「人脈の広さ」（同 52.6％）がこれに続いている（図表7-1）。

図表7-1 経営者になった時に自信があった能力・知識（N=1,030名）

(単位：%)

	自信があった	まあ自信があった	あまり自信がなかった	自信がなかった	得点(点)
経営に必要な経理・法律などの知識	9.6	37.1	39.3	14.0	2.42
人や組織を動かすマネジメント能力	8.5	38.3	40.8	12.4	2.43
顧客に対応する営業力	16.0	40.4	35.0	8.6	2.64
製品・サービスに関する知識	23.1	51.5	20.1	5.3	2.92
資金の調達力	6.2	28.0	50.0	15.8	2.25
技術力	22.5	45.6	26.4	5.4	2.85
業界に関する知識	16.8	48.3	28.1	6.8	2.75
アイデアの着想力・創造力	18.9	47.3	27.7	6.1	2.79
人脈の広さ	10.5	36.9	40.4	12.2	2.46
行動力	19.9	49.9	25.6	4.6	2.85
粘り強さ	21.7	53.4	20.9	4.1	2.93
堅実さ	28.5	57.0	11.7	2.7	3.11

注1：「得点」は「自信があった」を4点～「自信がなかった」を1点とし、件数で除した平均値である。

こうした経営者になった時に自信があった能力・知識について（図表7-2）、得点化してみると（算出方法は図表7-2の注を参照のこと）、第1に、経営者の就任時期別にみると、就任年齢が高かった経営者ほど、「製品・サービスに関する知識」、「業界に関する知識」、「行動力」、「粘り強さ」「堅実さ」、「アイデアの着想力・創造力」に関して自信があった経営者が多くなっており、「製品・サービスに関する知識」得点、「業界に関する知識」得点、「行動力」得点、「粘り強さ」得点、「堅実さ」得点及び「アイデアの着想力・創造力」得点は「50～54歳」から「60歳以上」の間で、それぞれ2.88点から3.00点、2.71点から2.85点、2.80点から2.97点、2.90点から2.97点、3.08点から3.17点、2.76点から2.89点に増加している。

第2に、規模別にみると、「本人+雇用者1名以上」の場合には、経営者になった時に自信があった能力・知識が広範囲に及んでいる。

第3に、業種別にみると、製造業で「製品・サービスに関する知識」(3.18点)、「行動力」(2.96点)、「粘り強さ」(3.08点)及び「堅実さ」(3.24点)、情報通信業で「製品・サービスに関する知識」(3.15点)、「技術力」(3.13点)及び「業界に関する知識」(2.99点)、学術研究、専門・技術サービス業で「技術力」(3.13点)、「業界に関する知識」(2.97点)及び「堅実さ」(3.20点)、教育、学習支援業で「業界に関する知識」(3.02点)、に関して自信があった経営者が多くなっている。

これに対して、建設業で「経営に必要な経理・法律などの知識」(2.09点)及び「人や組織を動かすマネジメント能力」(2.26点)、情報通信業(2.14点)及び学術研究、専門・技術サービス業(2.14点)で「資金の調達力」、不動産業、物品賃貸業で「人脈の広さ」(2.26点)、に関して自信がなかった経営者が多くなっている。

図表7-2 得点化してみた経営者になった時に自信があった能力・知識

(単位:点)

	件数	経営に必要な経理・法律などの知識	人や組織を動かすマネジメント能力	顧客に対応する営業力	製品・サービスに関する知識	資金の調達力	技術力	業界に関する知識	アイデアの着想力・創造力	人脈の広さ	行動力	粘り強さ	堅実さ
全体	1030	2.42	2.43	2.64	2.92	2.25	2.85	2.75	2.79	2.46	2.85	2.93	3.11
従業員数別													
本人のみ	733	2.36	2.36	2.59	2.90	2.16	2.81	2.71	2.75	2.40	2.78	2.87	3.08
本人+家族従事者	176	2.50	2.52	2.72	2.94	2.41	2.93	2.79	2.88	2.48	3.02	3.07	3.20
本人+雇用者1名以上	121	2.69	2.69	2.80	3.05	2.52	3.00	2.92	2.93	2.74	3.06	3.06	3.18
業種別													
建設業	54	2.09	2.26	2.57	2.80	2.15	2.80	2.63	2.65	2.46	2.78	2.83	3.02
製造業	49	2.35	2.37	2.55	3.18	2.27	3.08	2.71	3.10	2.71	2.96	3.08	3.24
情報通信業	78	2.33	2.40	2.67	3.15	2.14	3.13	2.99	3.03	2.40	2.67	2.96	3.13
卸売業、小売業	161	2.34	2.40	2.84	2.91	2.22	2.61	2.67	2.68	2.51	2.94	2.82	3.01
金融業、保険業	44	2.52	2.36	2.57	2.93	2.41	2.48	2.70	2.59	2.48	2.80	2.86	3.07
不動産業、物品賃貸業	113	2.60	2.35	2.60	2.54	2.54	2.26	2.38	2.47	2.26	2.70	2.78	2.96
学術研究、専門・技術サービス業	304	2.45	2.50	2.59	3.05	2.14	3.13	2.97	2.96	2.54	2.87	2.96	3.20
生活関連サービス業、娯楽業	48	2.29	2.48	2.69	2.81	2.15	3.02	2.75	2.67	2.48	2.94	3.04	3.08
教育、学習支援業	41	2.68	2.61	2.61	3.02	2.22	3.02	3.02	2.85	2.32	2.68	2.80	2.98
経営者就任時期別													
50~54歳	577	2.36	2.33	2.59	2.88	2.20	2.83	2.71	2.76	2.37	2.80	2.90	3.08
55~59歳	216	2.44	2.50	2.65	2.96	2.31	2.81	2.75	2.77	2.52	2.85	2.94	3.13
60歳以上	237	2.56	2.61	2.74	3.00	2.29	2.94	2.85	2.89	2.59	2.97	2.97	3.17

注1: 図表内の数値は、図表7-1凡例の「自信があった」4点~「自信がなかった」1点とし平均点を算出した値である。

注2: 業種は40件以上のみを表示している

2節 経営者になった時に不安に感じたこと

経営者になった時に不安に感じたことは「販売先・顧客の確保」(58.5%)が6割弱を占め最も多く、ついで、「資金調達」(31.9%)、「経営に関する知識の獲得」(28.3%)、「業界情報の獲得」(23.0%)、「仕入先(外注先)の確保」(21.8%)がこれに続いている。また、「特にない」は2割程度を占めている(図表7-3)。

こうした経営者になった時に不安に感じたことについて、第1に、経営者の就任時期別にみると、就任年齢が若かった経営者ほど、経営者になった時に不安に感じたことが広範囲に及んでいる。

第2に、規模別にみると、規模が大きい企業の経営者ほど、「従業員の確保」、「事務所等の確保」及び「資金調達」に関して、経営者になった時に不安に感じた経営者が多くっており、「従業員の確保」、「事務所等の確保」及び「資金調達」は「本人のみ」から「本人＋雇用者1名以上」の間で、それぞれ6.1%から29.8%、7.1%から13.2%、30.2%から37.2%に増加している。また、「製品・サービスの企画や開発」、「経営に関する知識の獲得」及び「業界情報の獲得」については、規模に関わらず、経営者になった時に不安に感じた経営者の比率はほぼ同じである。

第3に業種別にみると、製造業で「販売先・顧客の確保」(69.4%)、「製品・サービスの企画や開発」(32.7%)、「経営に関する知識の獲得」(38.8%)及び「資金調達」(49.0%)、卸売業、小売業で「仕入先(外注先)の確保」(44.7%)、情報通信業で「従業員の確保」(17.9%)、教育、学習支援業で「事務所等の確保」(14.6%)、不動産業、物品賃貸業で「業界情報の獲得」(29.2%)、に関して経営者になった時に不安に感じた経営者が多くになっている。また、金融業、保険業で「特にない」(34.1%)が多くなっている。

図表7-3 経営者になった時に不安に感じたこと(複数回答)

(単位:%)

	件数	販売先・顧客の確保	仕入先(外注先)の確保	製品・サービスの企画や開発	従業員の確保	事務所等の確保	経営に関する知識の獲得	業界情報の獲得	資金調達	その他	特にない
全体	1030	58.5	21.8	16.9	9.7	8.2	28.3	23.0	31.9	0.7	21.7
従業員数別											
本人のみ	733	59.5	21.7	16.9	6.1	7.1	28.2	23.2	30.2	0.8	21.8
本人＋家族従事者	176	51.1	19.3	16.5	10.8	9.1	29.5	22.2	35.8	0.6	26.1
本人＋雇用者1名以上	121	63.6	26.4	17.4	29.8	13.2	27.3	23.1	37.2	0.0	14.9
業種別											
建設業	54	53.7	27.8	13.0	9.3	7.4	31.5	16.7	35.2	1.9	25.9
製造業	49	69.4	30.6	32.7	6.1	10.2	38.8	24.5	49.0	0.0	10.2
情報通信業	78	65.4	23.1	21.8	17.9	6.4	28.2	16.7	33.3	0.0	14.1
卸売業、小売業	161	60.9	44.7	21.7	11.8	9.3	32.9	23.6	44.1	0.6	17.4
金融業、保険業	44	36.4	4.5	6.8	6.8	2.3	15.9	20.5	29.5	0.0	34.1
不動産業、物品賃貸業	113	42.5	13.3	8.8	3.5	2.7	29.2	29.2	31.9	1.8	29.2
学術研究、専門・技術サービス業	304	65.1	19.1	18.8	8.6	8.9	29.6	23.4	27.6	0.7	19.7
生活関連サービス業、娯楽業	48	66.7	12.5	16.7	14.6	10.4	33.3	20.8	27.1	0.0	16.7
教育、学習支援業	41	63.4	12.2	12.2	9.8	14.6	24.4	24.4	17.1	0.0	26.8
経営者就任時期別											
50～54歳	577	60.8	24.1	18.9	11.8	9.7	28.1	21.8	36.6	1.0	20.3
55～59歳	216	56.5	19.4	14.4	8.3	7.9	31.0	25.5	34.7	0.0	18.1
60歳以上	237	54.9	18.6	14.3	5.9	4.6	26.6	23.6	18.1	0.4	28.7

注1：業種は40件以上のみを表示している

3節 現在苦勞していること

現在、苦勞していることは「販売先・顧客の確保」(42.0%)が4割強を占め最も多く、ついで、「資金調達」(21.0%)、「仕入先(外注先)の確保」(10.1%)、「経営に関する知識の獲得」(8.6%)、「製品・サービスの企画や開発」(7.2%)がこれに続いている。また、「特にない」は3割弱を占めている(図表7-4)。

現在苦勞していることを経営者就任時に苦勞したとことと比較すると、第1に、すべての項

目で、経営者就任時よりも現在、苦勞していることの比率は低下している。第2に、経営者就任時の比率から現在の比率を引いた割合が高い項目は「経営に関する知識の獲得」、「販売先・顧客の確保」、「業界情報の獲得」の3つである。

図表7-4 苦勞している（いた）こと—経営者就任時と現在（複数回答）

（単位：％）

	販売先・顧客の確保	仕入先（外注先）の確保	製品・サービスの企画や開発	従業員の確保	事務所等の確保	経営に関する知識の獲得	業界情報の獲得	資金調達	その他	特になし
就任時	58.5	21.8	16.9	9.7	8.2	28.3	23.0	31.9	0.7	21.7
現在	42.0	10.1	7.2	5.2	2.8	8.6	6.9	21.0	0.9	29.0
就任時-現在	16.5	11.7	9.7	4.5	5.3	19.7	16.1	11.0	-0.2	-7.3

現在、苦勞していることについて（図表7-5）、第1に、年齢階級別にみると、現在の年齢が低い経営者ほど、「経営に関する知識の獲得」及び「仕入先（外注先）の確保」に関して現在、苦勞していると感じた経営者が多くなっており、「経営に関する知識の獲得」比率及び「仕入先（外注先）の確保」比率は「60歳以上」から「50～54歳」の間で、それぞれ7.1%から12.8%、8.1%から13.4%、に増加している。

第2に、規模別にみると、規模が大きい企業の経営者ほど、「資金調達」に関して、現在、苦勞していると感じた経営者が多くなっており、「資金調達」は「本人のみ」の20.5%から「本人+雇用者1名以上」の24.0%に増加している。

第3に、業種別にみると、建設業で「資金調達」（37.0%）、製造業で「製品・サービスの企画や開発」（16.3%）、卸売業、小売業で「仕入先（外注先）の確保」（23.6%）、生活関連サービス業、娯楽業で「経営に関する知識の獲得」（14.6%）、教育、学習支援業（58.5%）及び情報通信業（57.7%）で「販売先・顧客の確保」、に関して現在、苦勞していると感じた経営者が多くなっている。

図表7-5 現在苦勞している（複数回答）

（単位：％）

	件数	販売先・顧客の確保	仕入先（外注先）の確保	製品・サービスの企画や開発	従業員の確保	事務所等の確保	経営に関する知識の獲得	業界情報の獲得	資金調達	その他	特になし
全体	1030	42.0	10.1	7.2	5.2	2.8	8.6	6.9	21.0	0.9	29.0
年齢階級別											
50～54歳	187	40.6	13.4	9.1	8.0	3.2	12.8	5.3	25.1	1.1	26.2
55～59歳	227	45.4	12.8	9.3	7.0	4.4	9.3	6.2	25.1	0.9	25.1
60歳以上	616	41.2	8.1	5.8	3.7	2.1	7.1	7.6	18.2	0.8	31.3
従業員数別											
本人のみ	733	42.8	10.0	7.4	4.2	3.3	8.6	7.2	20.5	1.1	30.0
本人+家族従事者	176	35.8	9.1	8.5	3.4	1.1	10.2	7.4	21.0	0.0	34.1
本人+雇用者1名以上	121	46.3	12.4	4.1	14.0	2.5	6.6	4.1	24.0	0.8	15.7
業種別											
建設業	54	27.8	7.4	3.7	11.1	5.6	13.0	5.6	37.0	1.9	33.3
製造業	49	40.8	8.2	16.3	8.2	6.1	8.2	0.0	34.7	0.0	12.2
情報通信業	78	57.7	12.8	7.7	3.8	1.3	10.3	6.4	15.4	0.0	20.5
卸売業、小売業	161	39.1	23.6	8.7	4.3	5.6	12.4	5.6	31.7	0.6	21.7
金融業、保険業	44	31.8	0.0	4.5	4.5	0.0	0.0	4.5	27.3	0.6	24.1
不動産業、物品賃貸業	113	23.9	6.2	1.8	1.8	2.7	6.2	9.7	15.0	0.0	48.7
学術研究、専門・技術サービス業	304	50.3	9.2	7.2	4.9	2.0	8.9	7.9	19.1	0.9	27.0
生活関連サービス業、娯楽業	48	45.8	2.1	10.4	6.3	2.1	14.6	4.2	20.8	0.0	29.2
教育、学習支援業	41	58.5	2.4	4.9	0.0	0.0	2.4	9.8	9.8	0.0	26.8

注1：業種は40件以上のみを表示している