

中小企業経営者アンケート
社長の特性と人間像
調査報告書(詳細版)

今元気な会社の社長の特徴とは



2005 年 11 月

株式会社百五経済研究所

調査結果

1. 必ずお読みになる新聞は	5
2. 必ずお読みになるビジネス誌は	6
3. あなたの1日の平均的な時間配分は	7
4. あなたは毎日何時ごろ出社していますか	8
5. 現在、特に意識している経営上の課題はどんなことですか	9
6. 売上拡大のため、これまで何を実施されてきましたか	10
7. 売上拡大のため、何を今後(今後も)実施したいとお考えですか	11
8. コスト削減のため、これまで何を実施されてきましたか	12
9. コスト削減のため、何を今後(今後も)実施したいとお考えですか	13
10. 人・組織のマネジメントに関して、これまで何を実施されてきましたか	14
11. 人・組織のマネジメントに関して、何を今後(今後も)実施したいとお考えですか	15
12. あなたの後継者は決まっていますか	16
13. 後継者が決まっている場合は誰ですか(決まっていない場合は誰を後継者にしたいですか)	17
14. どのような方法で後継者を育成していますか	18
15. あなた自身がビジネス・ツールとして活用しているパソコン分野はどれですか	19
16. あなたは経営についてどんな情報・アドバイスが欲しいと思っていますか	20
17. 経営に関するアドバイスは、どなたから受けていますか	21
18. あなたにとって特に経営の参考になる情報源は何ですか	22
19. 貴社の強みは、どんなことだと思いますか	23
20. 貴社の弱みは、どんなことだと思いますか	24
21. 社長にはどんな資質が必要だと思いますか	25
22. あなた自身、特にすぐれている能力は何ですか	26
23. 10年後の貴社はどうなっていると思いますか	27
24. 現在、社長として仕事に対する満足感はどの程度ですか	28
25. 再び生まれ変わるとしたら、あなたは何になりたいと思いますか	29
26. あなたがこれまでお読みになった本で、最も印象に残った一冊は	30
27. あなたが尊敬している人物は	32
28. あなたの座右の銘は	33
29. 日頃、企業改革を行っていくうえで、参考にできると考えている日本の企業名をお答えください	34
30. 日頃、企業改革を行っていくうえで、参考にできると考えている日本の企業経営者名をお答えください	36
31. 具体的に社長のお考えをお聞かせください (「21. 社長には、どのような資質が必要だと思いますか」に対する自由回答)	38
32. 他の企業経営者の方へのメッセージ、アドバイス等を、ご自由にお書きください	44

はじめに

創立20周年記念事業として、大きく変化する経営環境の中で奮闘する中小企業の実態や経営者の人間像を探るために、弊社会員企業約4000社(大企業は除く)を対象に社長アンケート(匿名)を実施しました。

本調査では、一つの試みとして、経営指標に関する回答から「優良企業」をイメージし、アンケート全体の回答結果との比較を試みました。

調査を通じて浮かび上がった社長の特性や人間像を、経営課題の解決や経営革新へのヒントとしてご活用いただければ幸いです。

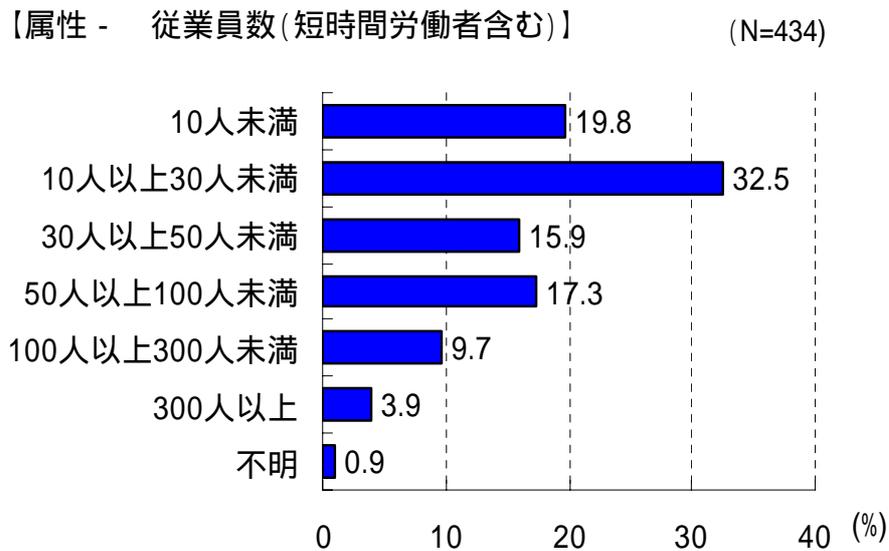
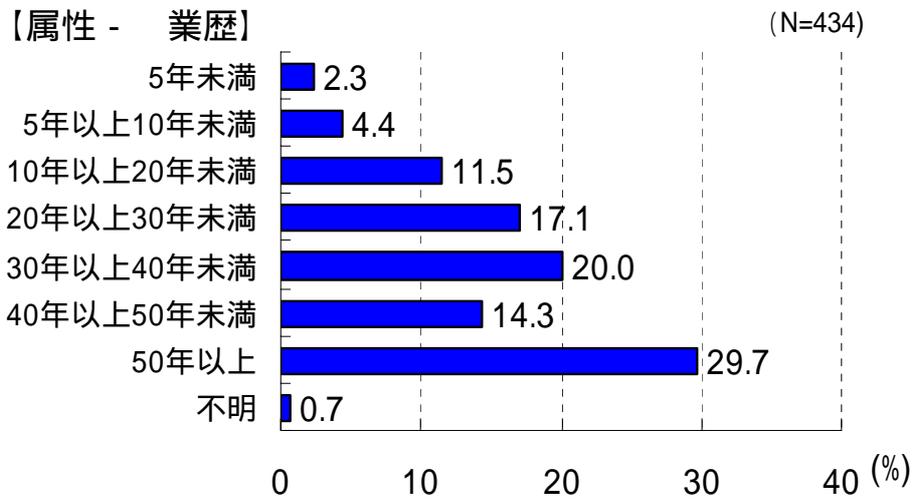
調査の概要

- 対象 : 弊社会員企業の経営者、約4000人
調査方法 : 郵送配布
回収方法 : 郵送およびファクシミリ
有効回答数(N) : 434人(回答率10.9%)
<有効回答経営者の属性>
性別 : 男性 96.1% 女性 3.2%
年齢 : 20歳代 0.2% 30歳代 6.5% 40歳代 18.7%
 : 50歳代 34.3% 60歳代 32.0% 70歳以上 7.4%
何代目の社長であるか
 : 初代 34.8% 2代目 30.4% 3代目 16.1% 4代目 18.0%
調査時期 : 平成17年6月

有効回答の属性

業種は、【属性 業種】の通り。業歴は、「50年以上」という老舗が29.7%を占めた【属性 業歴】。会社形態は、「株式会社」が78.0%で大半を占め、次いで「有限会社」15.5%、「個人事業」3.0%と続く。社員数は、【属性 従業員数】の通り。

【属性一 業種】	(N=434)	
	件数	構成比(%)
農林水産業・鉱業	8	1.8
建設業	85	19.6
製造業	126	29
電気・ガス・熱供給・水道業	5	1.2
運輸・通信業	23	5.3
卸売業・小売業	85	19.6
金融・保険業	3	0.7
不動産業	12	2.8
飲食・サービス業	42	9.7
その他	39	9
不明	6	1.4



<注>図表やグラフの見方

本報告書で使用している図表やグラフには単純集計とクロス集計があります。

クロス集計表の合計回答数は有効回答数(N)から不明・非該当を除いたものであるため、単純集計表の合計回答数とは一致しません。

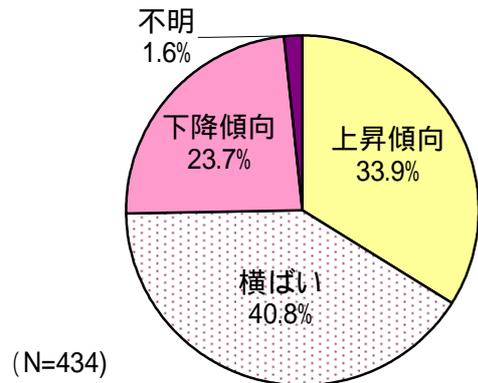
経営状況について

【直近3年間の経常利益額の傾向】

(1)直近3年間の経常利益額

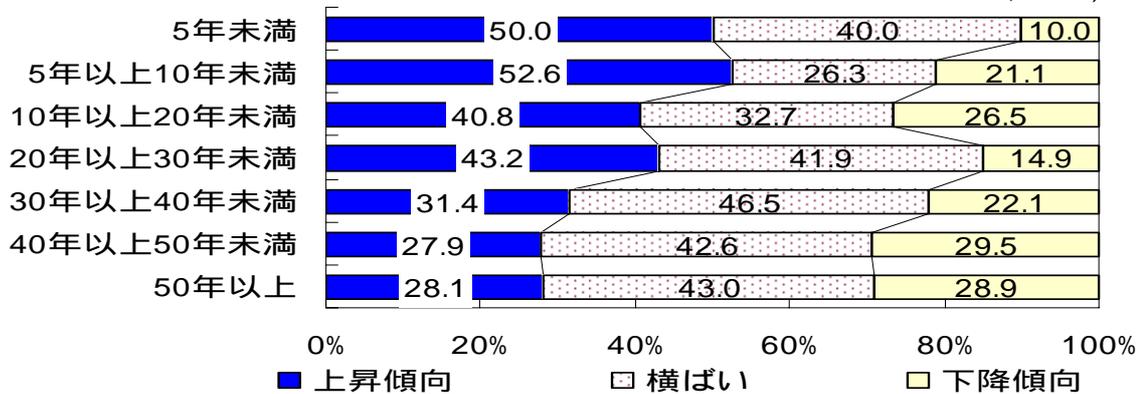
直近3年間の経常利益額の傾向は、「上昇傾向」33.9%、「横ばい」40.8%、「下降傾向」23.7%となった。

業歴別にみると、「上昇傾向」と回答した比率は、業歴が短い企業ほど高く、業歴が長くなるほど、「上昇傾向」と回答する比率が低くなる傾向となった。



業歴別 直近3年間の経常利益額の傾向

(N=427)



(2)直近の総資本経常利益率

直近の総資本経常利益率は、「3%未満」が50.7%、「3%以上」が42.4%、「不明」が6.9%であった。従業員規模別にみると、「100人以上300人未満」の企業では、「3%以上」と回答した割合は61.5%と非常に高い。

(3)直近の自己資本比率

直近の自己資本比率は、「30%未満」が50.9%、「30%以上」が39.2%、「不明」が9.9%であった。

なお、本調査報告書で示す「優良企業」とは
 直近3年間の経常利益額の傾向が上昇傾向
 直近の総資本経常利益率が3%以上
 直近の自己資本比率が30%以上
 この3つの条件を全て満たす企業を示す。

調査結果

1. 必ずお読みになる新聞は

(複数回答)

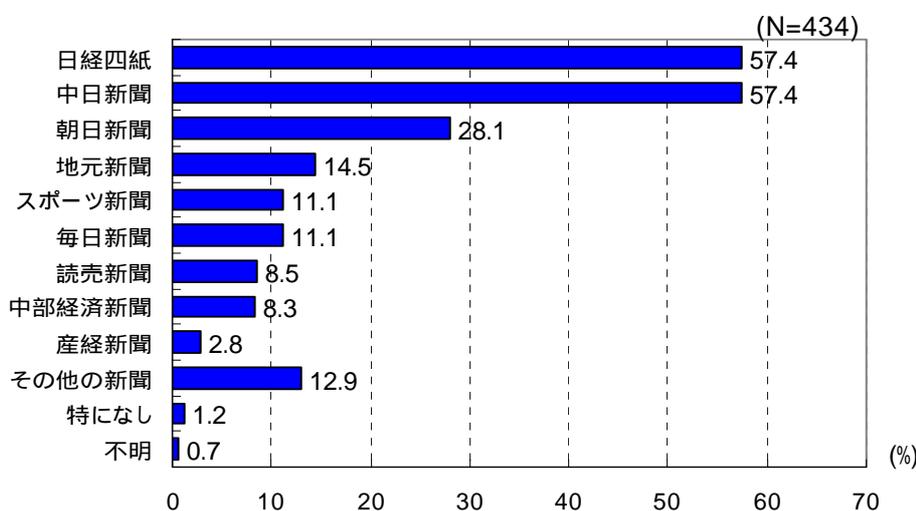
「日経四紙」と「中日新聞」が最も多い。

建設業は「中日新聞」をあげる経営者が最も多く、金融業は「日経四紙」「中日新聞」が多い。

「日経四紙」とは、日本経済新聞、日経産業新聞、日経流通新聞、日経金融新聞

「必ずお読みになる新聞」は「日経四紙」「中日新聞」がともに 57.4%で最も多く、次いで「朝日新聞」28.1%、「地元新聞」14.5%となった。

業種別にみると、建設業は「中日新聞」をあげる経営者が最も多く 70.6%、次いで「日経四紙」50.6%である。地元新聞については、飲食・サービス業を中心に根強い人気がある。



上段:回答数 下段:%	必ずお読みになる新聞は											
	合計	朝日新聞	毎日新聞	読売新聞	中日新聞	産経新聞	日経四紙	中部経済新聞	地元新聞	スポーツ新聞	その他の新聞	特になし
合計	426	120	48	37	244	12	247	35	62	47	56	5
	100	28.2	11.3	8.7	57.3	2.8	58	8.2	14.6	11	13.1	1.2
農林水産業・鉱業	8	-	-	2	3	1	3	-	-	2	-	1
	100	-	-	25	37.5	12.5	37.5	-	-	25	-	12.5
建設業	85	16	10	7	60	2	43	6	19	8	17	-
	100	18.8	11.8	8.2	70.6	2.4	50.6	7.1	22.4	9.4	20	-
製造業	125	47	13	7	59	2	78	13	9	10	14	1
	100	37.6	10.4	5.6	47.2	1.6	62.4	10.4	7.2	8	11.2	0.8
電気・ガス・熱供給・水道業	5	3	-	-	1	-	4	-	-	1	1	-
	100	60	-	-	20	-	80	-	-	20	20	-
運輸・通信業	22	6	1	4	10	-	16	1	4	6	-	1
	100	27.3	4.5	18.2	45.5	-	72.7	4.5	18.2	27.3	-	4.5
卸売業・小売業	85	19	13	8	46	5	51	7	11	9	15	1
	100	22.4	15.3	9.4	54.1	5.9	60	8.2	12.9	10.6	17.6	1.2
金融・保険業	3	2	-	-	3	-	3	-	-	-	-	-
	100	66.7	-	-	100	-	100	-	-	-	-	-
不動産業	12	2	1	1	8	-	6	-	1	-	-	-
	100	16.7	8.3	8.3	66.7	-	50	-	8.3	-	-	-
飲食・サービス業	42	14	6	4	33	1	26	3	13	5	2	1
	100	33.3	14.3	9.5	78.6	2.4	61.9	7.1	31	11.9	4.8	2.4
その他	39	11	4	4	21	1	17	5	5	6	7	-
	100	28.2	10.3	10.3	53.8	2.6	43.6	12.8	12.8	15.4	17.9	-

順位	優良企業	
	上位回答	回答率(%)
1	日経四紙	62.5
2	中日新聞	56.3
3	朝日新聞	35.4

2. 必ずお読みになるビジネス誌は

(複数回答)

「日経ビジネス」が最も多い。

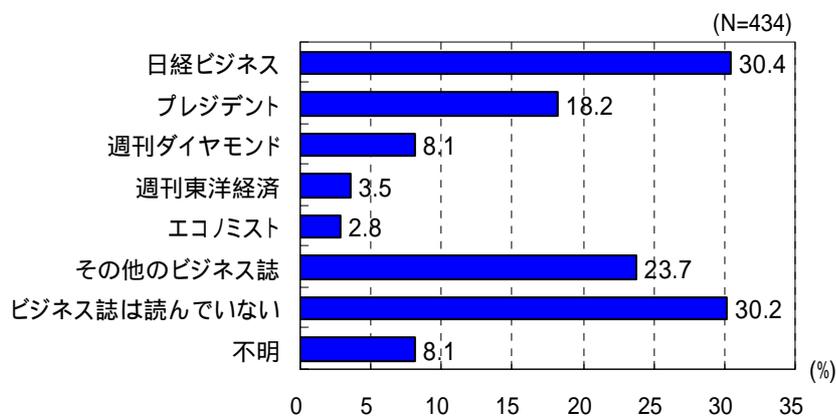
「ビジネス誌は読んでいない」比率は3割を超える。

従業員数が少ない企業ほど「ビジネス誌は読んでいない」比率が高い。

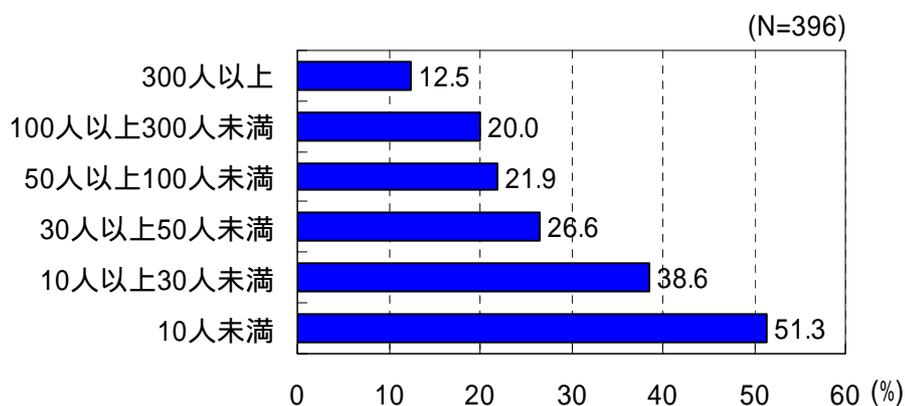
「必ずお読みになるビジネス誌」は「日経ビジネス」が最も多く 30.4%、次いで「その他のビジネス誌」23.7%、「プレジデント」18.2%となった。

「ビジネス誌は読んでいない」と回答した経営者は30.2%と3割を超えた。従業員規模別に見ると、「ビジネス誌は読んでいない」比率は従業員数が少ないほど高く、多いほど低い結果となった。

優良企業では「ビジネス誌は読んでいない」比率は20.5%であった。



従業員規模別 ビジネス誌は読んでいない比率



順位	優良企業	
	上位回答	回答率(%)
1	日経ビジネス	47.7
2	その他のビジネス誌	27.3
3	プレジデント	22.7

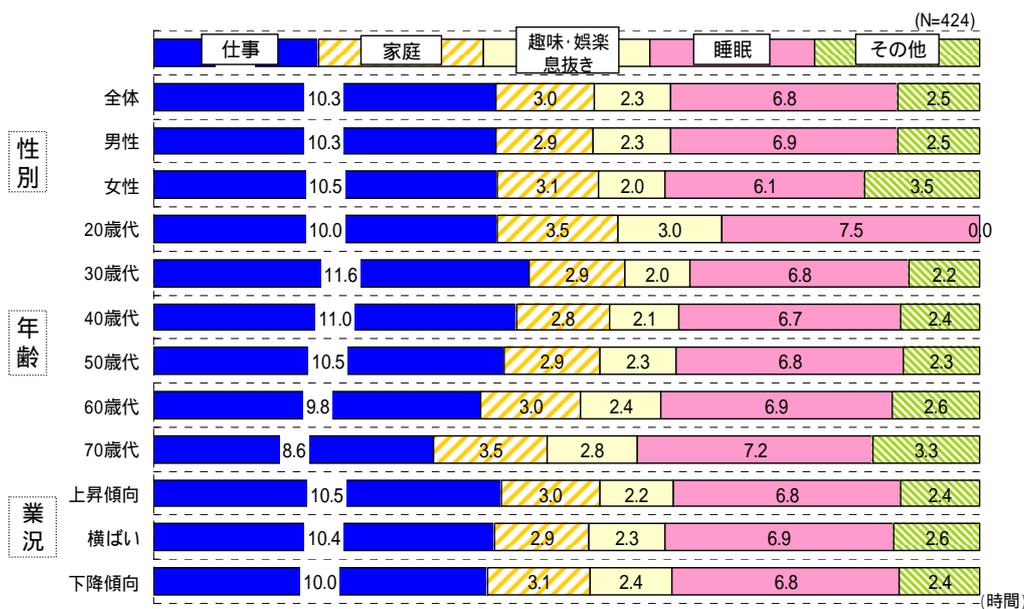
3. あなたの1日の平均的な時間配分は

社長の平均「仕事」時間は一日に 10.3 時間。「睡眠」は 6.8 時間。
 「仕事」への時間配分は 30 歳代が最も多く、70 歳代以上が最も少ない。
 業況による「仕事」への時間配分の違いは見られない。

「平均的な一日の生活時間の配分」の、全体平均は「仕事」が最も多く 10.3 時間、次いで「睡眠」6.8 時間、「家庭」3.0 時間、「趣味・娯楽・息抜き」2.3 時間、「その他」が 2.5 時間となった。

「仕事」への時間配分を年齢別にみると、「30 歳代」が最も多く 11.6 時間、次いで「40 歳代」11.0 時間で全体平均の時間を上回った。一方、「70 歳代以上」は 8.6 時間で最も少なく、次いで「60 歳代」9.8 時間でともに全体平均の時間を下回った。

「睡眠」への時間配分を年齢別にみると、「70 歳代以上」が最も多く 7.2 時間、次いで「60 歳代」6.9 時間で全体平均の時間を上回った。一方、「40 歳代」は 6.7 時間で最も少なく、次いで「30 歳代」「50 歳代」は 6.8 時間でともに全体平均の時間を下回った。

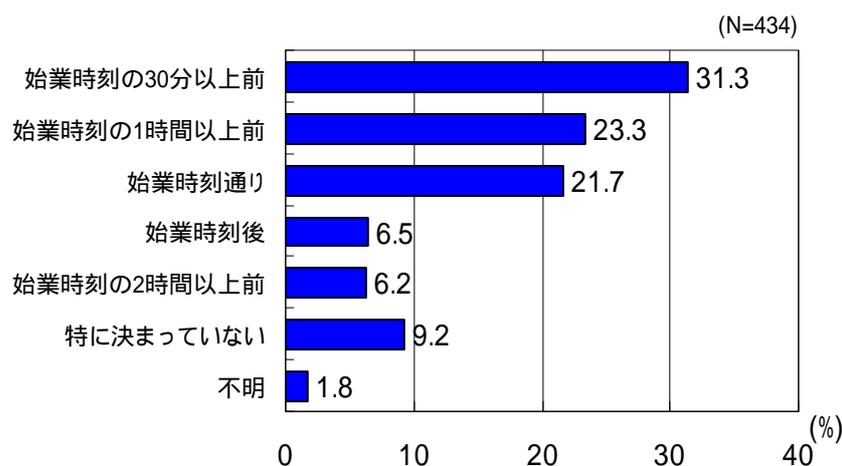


4. あなたは毎日何時ごろ出社していますか

始業時刻より早く出社する経営者は 60.8%。

始業時刻よりも早く出社する比率は、優良企業のほうが全体よりも高い。

日々の出社時刻は「始業時刻の30分以上前」が最も多く31.3%、次いで「始業時刻の1時間以上前」23.3%となった。「特に決まっていない」は9.2%、「始業時刻後」は6.5%であった。始業時刻より早く出社する比率は、全体平均が60.8%に対し、優良企業は66.7%であった。



順位	優良企業	
	上位回答	回答率 (%)
1	始業時刻の30分以上前	35.4
2	始業時刻の1時間以上前	25.0
3	始業時刻通り	18.8

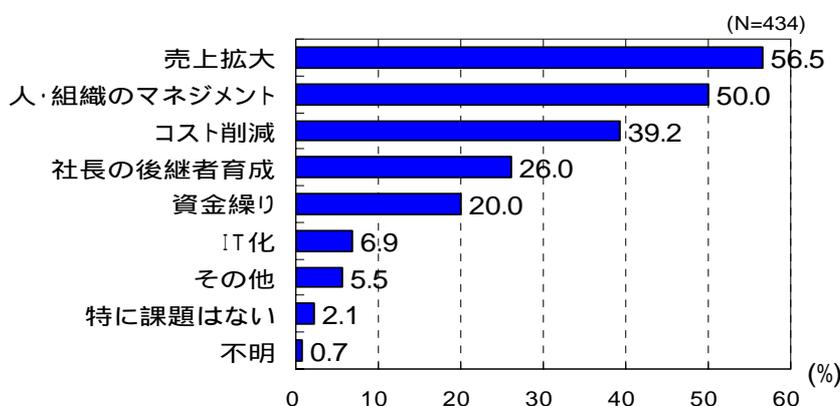
5. 現在、特に意識している経営上の課題はどんなことですか (複数回答)

特に意識している経営上の課題は、全体では「売上拡大」だが、優良企業の場合には「人・組織のマネジメント」が最重要課題になっている。

「特に意識している経営上の課題」は「売上拡大」が最も多く 56.5%、次いで「人・組織のマネジメント」が 50.0%、「コスト削減」が 39.2%となった。

従業員規模別に見ると、「売上拡大」や「コスト削減」は規模に関わらず関心が高いのに対し、「人・組織のマネジメント」は 100 人以上の規模になると急激に関心が高まり、100 人以上 300 人未満の会社で 73.2%、300 人以上の会社で 76.5%と、経営上の課題の 1 位となっている。

優良企業は、「人・組織のマネジメント」への関心が非常に高く、75.0%と飛び抜けている。



上段:回答数	現在、特に意識している経営上の課題はどんなことですか								
下段:%	合計	売上拡大	コスト削減	資金繰り	人・組織の マネジメント	IT化	社長の後 継者育成	その他	特に課題 はない
社員合計	427	243	170	87	216	30	111	24	9
	100	56.9	39.8	20.4	50.6	7	26	5.6	2.1
10人未満	86	47	25	28	27	11	21	5	5
	100	54.7	29.1	32.6	31.4	12.8	24.4	5.8	5.8
10人以上	141	78	61	34	63	5	39	9	2
30人未満	100	55.3	43.3	24.1	44.7	3.5	27.7	6.4	1.4
30人以上	67	41	30	8	41	5	25	2	1
50人未満	100	61.2	44.8	11.9	61.2	7.5	37.3	3	1.5
50人以上	75	46	27	12	42	6	18	5	-
100人未満	100	61.3	36	16	56	8	24	6.7	-
100人以上	41	24	19	5	30	3	4	1	1
300人未満	100	58.5	46.3	12.2	73.2	7.3	9.8	2.4	2.4
300人以上	17	7	8	-	13	-	4	2	-
	100	41.2	47.1	-	76.5	-	23.5	11.8	-

順位	優良企業	
	上位回答	回答率(%)
1	人・組織のマネジメント	75.0
2	売上拡大	56.3
3	コスト削減	39.6

6. 売上拡大のため、これまで何を実施されてきましたか

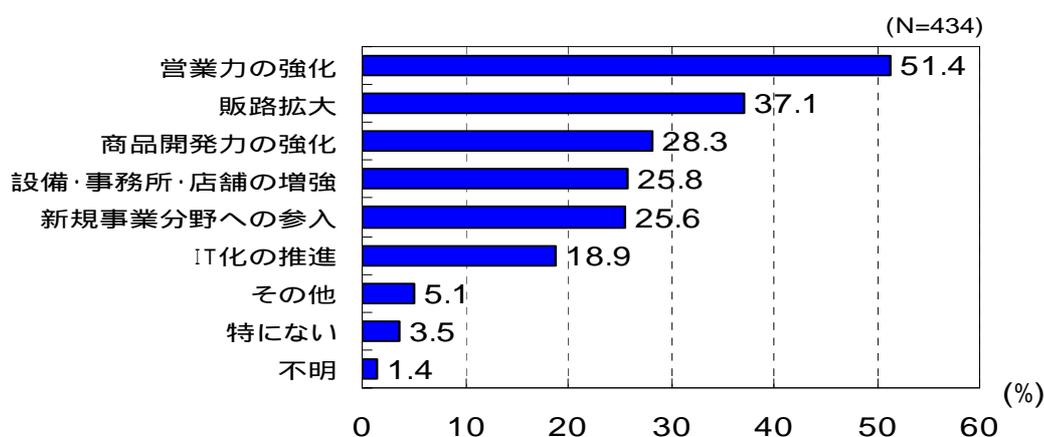
(複数回答)

売上拡大のため、これまでに実施してきた対策は「営業力の強化」が一番。
300人以上の規模の会社や優良企業の場合は、「設備・事務所・店舗の増強」への対策が重視されている。

「売上拡大のため、これまで実施してきたこと」は「営業力の強化」が最も多く51.4%、次いで「販路拡大」が37.1%、「商品開発力の強化」が28.3%となった。

従業員規模別に見ると、「設備・事務所・店舗の増強」が合計では26.2%なのに対し、300人以上の企業に限ってみると、82.4%と飛びぬけて1位になっている(2位は「営業力の強化」で52.9%)。

優良企業の場合も、「設備・事務所・店舗の増強」は35.4%で3位になっている。



上段:回答数	売上拡大のため、これまで何を実施されてきましたか								
下段:%	合計	営業力の強化	商品開発力の強化	販路拡大	IT化の推進	設備・事務所・店舗の増強	新規事業分野への参入	その他	特にない
社員合計	424	220	122	160	80	111	110	22	15
	100	51.9	28.8	37.7	18.9	26.2	25.9	5.2	3.5
10人未満	86	38	27	26	22	13	16	6	7
	100	44.2	31.4	30.2	25.6	15.1	18.6	7	8.1
10人以上	139	75	32	58	25	36	32	6	3
30人未満	100	54	23	41.7	18	25.9	23	4.3	2.2
30人以上	66	32	16	28	8	20	12	3	3
50人未満	100	48.5	24.2	42.4	12.1	30.3	18.2	4.5	4.5
50人以上	75	44	26	31	13	15	25	5	-
100人未満	100	58.7	34.7	41.3	17.3	20	33.3	6.7	-
100人以上	41	22	16	11	8	13	17	2	2
300人未満	100	53.7	39	26.8	19.5	31.7	41.5	4.9	4.9
300人以上	17	9	5	6	4	14	8	-	-
	100	52.9	29.4	35.3	23.5	82.4	47.1	-	-

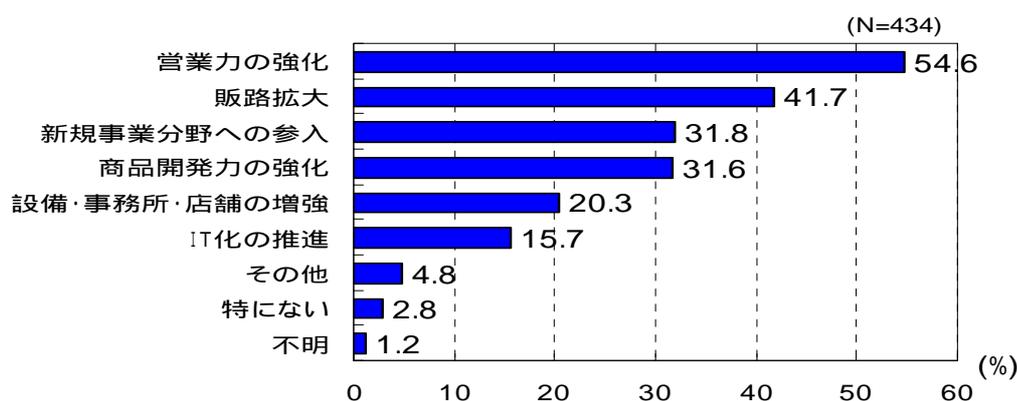
順位	優良企業	
	上位回答	回答率(%)
1	営業力の強化	56.3
2	商品開発力の強化	37.5
3	設備・事務所・店舗の増強	35.4

7. 売上拡大のため、何を今後(今後も)実施したいとお考えですか (複数回答)

売上拡大のため、今後(今後も)実施したい対策は「営業力の強化」が一番。
規模が大きくなると、「設備・事務所・店舗の増強」への関心が高くなる。

「売上拡大のため、今後(今後も)実施したいと考えていること」は「営業力の強化」が最も多く54.6%、次いで「販路拡大」41.7%、「新規事業分野への参入」31.8%となった。

従業員規模別に見ると「設備・事務所・店舗の増強」が合計では20.7%なのに対し、300人以上の企業に限ってみると急増し「営業力の強化」と並んで64.7%で1位になっている。



上段:回答数	売上拡大のため、今後(今後も)実施したいとお考えですか								
下段:%	合計	営業力の強化	商品開発力の強化	販路拡大	IT化の推進	設備・事務所・店舗の増強	新規事業分野への参入	その他	特にない
社員合計	425	234	137	179	68	88	137	21	12
	100	55.1	32.2	42.1	16	20.7	32.2	4.9	2.8
10人未満	86	42	28	36	17	11	17	4	7
	100	48.8	32.6	41.9	19.8	12.8	19.8	4.7	8.1
10人以上	140	74	36	59	20	23	54	7	2
30人未満	100	52.9	25.7	42.1	14.3	16.4	38.6	5	1.4
30人以上	66	38	20	30	8	14	20	5	1
50人未満	100	57.6	30.3	45.5	12.1	21.2	30.3	7.6	1.5
50人以上	75	43	31	34	12	18	20	4	-
100人未満	100	57.3	41.3	45.3	16	24	26.7	5.3	-
100人以上	41	26	15	11	8	11	20	1	2
300人未満	100	63.4	36.6	26.8	19.5	26.8	48.8	2.4	4.9
300人以上	17	11	7	9	3	11	6	-	-
	100	64.7	41.2	52.9	17.6	64.7	35.3	-	-

順位	優良企業	
	上位回答	回答率(%)
1	営業力の強化	54.2
2	商品開発力の強化	39.6
3	販路拡大	39.6

8. コスト削減のため、これまで何を実施されてきましたか

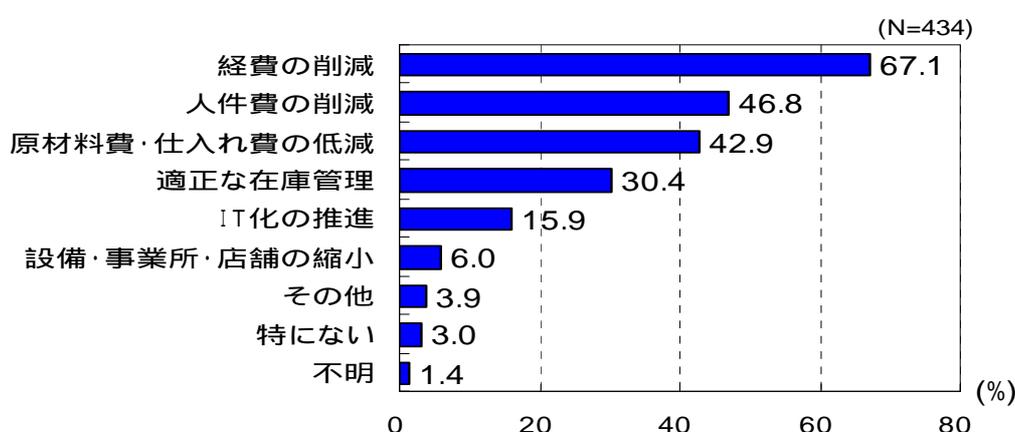
(複数回答)

コスト削減対策のベスト3は「経費の削減」、「人件費の削減」、「原材料費・仕入れ費の低減」。

優良企業の場合は「人件費の削減」の割合は低く、代わりに「適正な在庫管理」の割合が高くなっている。

「コスト削減のため、これまで実施してきたこと」は「経費の削減」が最も多く 67.1%、次いで「人件費の削減」が 46.8%、「原材料費・仕入れ費の低減」が 42.9%となった。

優良企業の場合は「人件費の削減」は 31.9%で順位は 4 位と低く、代わりに「適正な在庫管理」をあげる企業が 42.6%と多い。



上段:回答数	コスト削減のため、これまで何を実施されてきましたか								
下段:%	合計	人件費の削減	経費の削減	原材料費・仕入れ費の低減	適正な在庫管理	設備・事業所・店舗の縮小	IT化の推進	その他	特にない
社員合計	424	200	290	184	131	26	69	17	13
	100	47.2	68.4	43.4	30.9	6.1	16.3	4	3.1
10人未満	85	30	55	32	19	3	10	1	7
	100	35.3	64.7	37.6	22.4	3.5	11.8	1.2	8.2
10人以上	139	74	97	67	41	9	20	4	3
30人未満	100	53.2	69.8	48.2	29.5	6.5	14.4	2.9	2.2
30人以上	66	28	46	31	21	2	6	3	1
50人未満	100	42.4	69.7	47	31.8	3	9.1	4.5	1.5
50人以上	75	38	49	29	26	4	21	5	1
100人未満	100	50.7	65.3	38.7	34.7	5.3	28	6.7	1.3
100人以上	42	23	27	18	16	6	7	3	1
300人未満	100	54.8	64.3	42.9	38.1	14.3	16.7	7.1	2.4
300人以上	17	7	16	7	8	2	5	1	-
	100	41.2	94.1	41.2	47.1	11.8	29.4	5.9	-

順位	優良企業	
	上位回答	回答率(%)
1	経費の削減	55.3
2	原材料費・仕入れ費の低減	48.9
3	適正な在庫管理	42.6

9. コスト削減のため、何を今後(今後も)実施したいとお考えですか (複数回答)

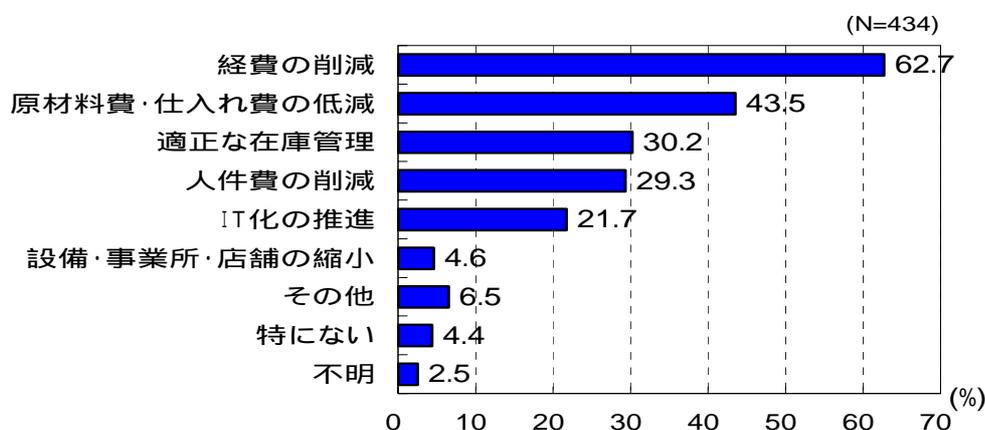
今後(今後も)実施したいコスト削減対策のベスト3は「経費の削減」、「原材料費、仕入れ費の低減」、「適正な在庫管理」となり、「人件費の削減」の順位は4位に後退。

「経費の削減」に特に関心が高いのは、「10人以上30人未満」の企業と「300人以上」の企業。

「コスト削減のため、今後(今後も)実施したいと考えていること」は「経費の削減」が最も多く62.7%、次いで「原材料費・仕入れ費の低減」が43.5%、「適正な在庫管理」が30.2%となった。

「経費の削減」については、従業員規模別に見ると「10人以上30人未満」(70.3%)と「300人以上」(76.5%)の規模の企業でとりわけ関心が高い。

また、優良企業の場合は「適正な在庫管理」をあげる企業が46.8%と多い。



上段:回答数	コスト削減のため、今後(今後も)、実施したいとお考えですか								
下段:%	合計	人件費の削減	経費の削減	原材料費・仕入れ費の低減	適正な在庫管理	設備・事業所・店舗の縮小	IT化の推進	その他	特にない
社員合計	419	125	271	189	130	20	93	28	18
	100	29.8	64.7	45.1	31	4.8	22.2	6.7	4.3
10人未満	84	12	44	35	23	4	16	4	10
	100	14.3	52.4	41.7	27.4	4.8	19	4.8	11.9
10人以上	138	42	97	63	38	6	26	9	4
30人未満	100	30.4	70.3	45.7	27.5	4.3	18.8	6.5	2.9
30人以上	66	20	46	34	16	2	11	5	-
50人未満	100	30.3	69.7	51.5	24.2	3	16.7	7.6	-
50人以上	73	23	46	32	31	2	19	8	2
100人未満	100	31.5	63	43.8	42.5	2.7	26	11	2.7
100人以上	41	20	25	15	14	4	13	2	2
300人未満	100	48.8	61	36.6	34.1	9.8	31.7	4.9	4.9
300人以上	17	8	13	10	8	2	8	-	-
	100	47.1	76.5	58.8	47.1	11.8	47.1	-	-

順位	優良企業	
	上位回答	回答率(%)
1	経費の削減	53.2
2	原材料費・仕入れ費の低減	46.8
3	適正な在庫管理	46.8

10. 人・組織のマネジメントに関して、これまで何を実施されてきましたか

(複数回答)

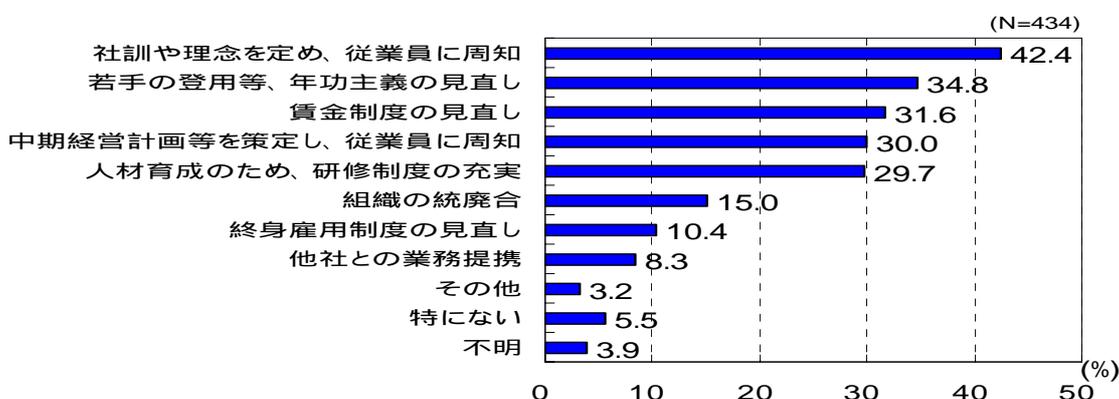
人・組織のマネジメントでこれまで実施してきたベスト3は「社訓や理念の周知」、「年功主義の見直し」、「賃金制度の見直し」。

優良企業は「人材育成のため、研修制度の充実」の実施割合が高い。

「人・組織のマネジメントに関してこれまで実施してきたこと」は「社訓や理念を定め、従業員に周知」が最も多く42.4%、次いで「若手の登用等、年功主義の見直し」が34.8%、「賃金制度の見直し」が31.6%となった。

「社訓や理念を定め、従業員に周知」、「中期経営計画等を策定し、従業員に周知」、「人材育成のため、研修制度の充実」、「組織の統廃合」は、規模が大きくなるにつれて実施割合が高まる傾向が見られる。

また、「人材育成のため、研修制度の充実」について、優良企業は36.2%があげており、全体の29.7%を上回っている。



上段:回答数	人・組織のマネジメントに関して、これまで何を実施されてきましたか										
下段:%	合計	社訓や理念を定め、従業員に周知	中期経営計画等を策定し、従業員に周知	組織の統廃合	終身雇用制度の見直し	若手の登用等、年功主義の見直し	賃金制度の見直し	人材育成のため、研修制度の充実	他社との業務提携	その他	特になし
社員合計	413	184	129	65	45	150	136	128	36	14	23
	100	44.6	31.2	15.7	10.9	36.3	32.9	31	8.7	3.4	5.6
10人未満	80	23	19	4	8	15	10	18	10	3	13
	100	28.8	23.8	5	10	18.8	12.5	22.5	12.5	3.8	16.3
10人以上	138	62	38	17	12	48	47	27	8	4	7
30人未満	100	44.9	27.5	12.3	8.7	34.8	34.1	19.6	5.8	2.9	5.1
30人以上	63	24	20	8	9	27	23	19	10	2	1
50人未満	100	38.1	31.7	12.7	14.3	42.9	36.5	30.2	15.9	3.2	1.6
50人以上	74	40	28	18	10	31	32	35	6	4	1
100人未満	100	54.1	37.8	24.3	13.5	41.9	43.2	47.3	8.1	5.4	1.4
100人以上	41	22	14	11	4	21	15	17	1	1	1
300人未満	100	53.7	34.1	26.8	9.8	51.2	36.6	41.5	2.4	2.4	2.4
300人以上	17	13	10	7	2	8	9	12	1	-	-
	100	76.5	58.8	41.2	11.8	47.1	52.9	70.6	5.9	-	-

順位	優良企業	
	上位回答	回答率(%)
1	社訓や理念を定め、従業員に周知	53.2
2	若手の登用等、年功主義の見直し	42.6
3	人材育成のため、研修制度の充実	36.2

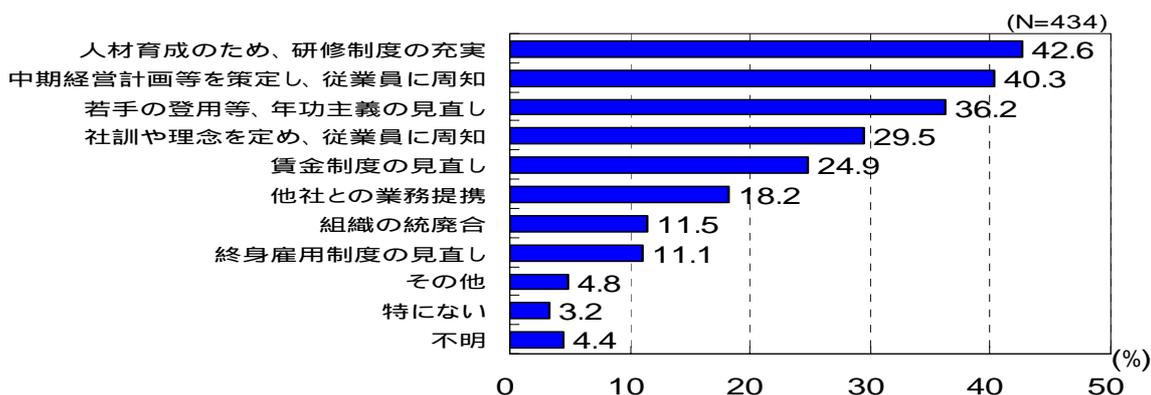
11. 人・組織のマネジメントに関して、何を今後(今後も)実施したいとお考えですか (複数回答)

人・組織のマネジメントに関して、今後(今後も)実施したいと考えている対策は「人材育成のため、研修制度の充実」がトップ。
 人材育成については、これまではあまり実施できなかったが、今後は実施したいと考えている企業が多い。
 人材育成を重視する傾向は、優良企業ほど高い。

「人・組織のマネジメントに関して、今後(今後も)実施したいと考えていること」は「人材育成のため、研修制度の充実」が最も多く42.6%、次いで「中期経営計画等を策定し、従業員に周知」が40.3%、「若手の登用等、年功主義の見直し」が36.2%となった。

「社訓や理念を定め、従業員に周知」、「若手の登用等、年功主義の見直し」、「人材育成のため、研修制度の充実」、「組織の統廃合」は、規模が大きくなるにつれて今後(今後も)実施したいと考える傾向が見られる。

また、優良企業では「人材育成のため、研修制度の充実」が57.4%、「中期経営計画等を策定し、従業員に周知」が55.3%と関心の高さが目立つ。



上段:回答数	人・組織のマネジメントに関して、今後(今後も)何を実施したいとお考えですか										
下段:%	合計	社訓や理念を定め、従業員に周知	中期経営計画等を策定し、従業員に周知	組織の統廃合	終身雇用制度の見直し	若手の登用等、年功主義の見直し	賃金制度の見直し	人材育成のため、研修制度の充実	他社との業務提携	その他	特にない
社員合計	412	128	175	49	47	156	107	184	79	21	14
	100	31.1	42.5	11.9	11.4	37.9	26	44.7	19.2	5.1	3.4
10人未満	81	22	28	2	3	15	14	25	14	8	8
	100	27.2	34.6	2.5	3.7	18.5	17.3	30.9	17.3	9.9	9.9
10人以上	137	40	60	8	17	50	36	46	27	7	3
	100	29.2	43.8	5.8	12.4	36.5	26.3	33.6	19.7	5.1	2.2
30人未満	62	16	22	9	13	30	17	31	18	2	-
	100	25.8	35.5	14.5	21	48.4	27.4	50	29	3.2	-
30人以上	74	27	37	12	11	35	24	44	12	1	2
	100	36.5	50	16.2	14.9	47.3	32.4	59.5	16.2	1.4	2.7
100人未満	41	14	20	13	1	16	9	25	5	3	1
	100	34.1	48.8	31.7	2.4	39	22	61	12.2	7.3	2.4
300人未満	17	9	8	5	2	10	7	13	3	-	-
	100	52.9	47.1	29.4	11.8	58.8	41.2	76.5	17.6	-	-

順位	優良企業	
	上位回答	回答率(%)
1	人材育成のため、研修制度の充実	57.4
2	中期経営計画等を策定し、従業員に周知	55.3
3	若手の登用等、年功主義の見直し	38.3

12. あなたの後継者は決まっていますか

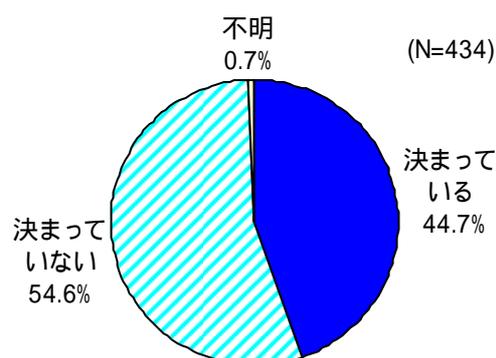
現時点において「決まっている」の回答は半数に満たない。

優良企業では「決まっている」は45.8%であり、全体の44.7%をやや上回る。

「あなたの後継者は決まっているか」については、「決まっている」が44.7%で最も多く、次いで「決まっていない」が54.6%となった。

「決まっている」と回答があった内、「年齢別」では40歳代が13.8%であるのに対して、50歳代は45.3%、60歳代は62.6%となった。

また、優良企業では「決まっている」は45.8%であり、全体の44.7%をやや上回っている。



上段:回答数 下段:%	あなたの後継者は決まっていますか		
	合計	決ま てい る	決ま てい ない
合計	427	190	237
	100	44.5	55.5
20歳代	1	1	-
	100	100	-
30歳代	28	3	25
	100	10.7	89.3
40歳代	80	11	69
	100	13.8	86.3
50歳代	148	67	81
	100	45.3	54.7
60歳代	139	87	52
	100	62.6	37.4
70歳代	31	21	10
	100	67.7	32.3

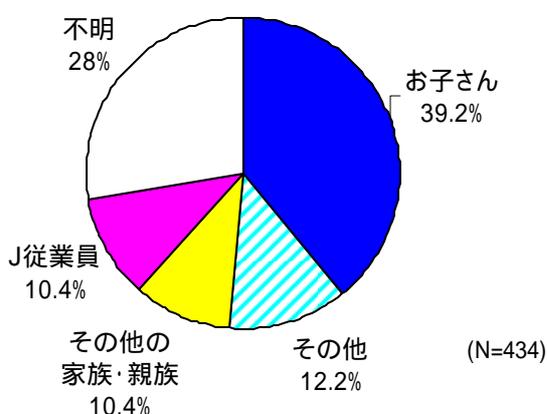
順位	優良企業	
	上位回答	回答率(%)
1	決まっていない	54.2
2	決まっている	45.8

13. 後継者が決まっている場合は誰ですか(決まっていない場合は誰を後継者にしたいですか)

「お子さん」を後継者にするが最も多い。
 親族以外を後継者に考えている割合は、初代～3代目に比べ4代目の方が高くなっている。

「後継者が決まっている場合は誰ですか(決まっていない場合は誰にしたいですか)」については、「お子さん」が39.2%で最も多く、次いで、「その他の家族・親族」と「従業員」がともに10.4%となった。

「何代目の社長か」による区分では、初代から3代目では「お子さん」、「その家族・親族」の合計が70%を超えているのに対して、4代目になると、その合計は50.0%となっている。



上段:回答数	後継者が決まっている場合は誰ですか(決まっていない場合は誰をしたいですか)				
	合計	お子さん	その他の家族・親族	従業員	その他
下段:%					
合計	310	170	42	45	53
	100	54.8	13.5	14.5	17.1
初代	107	62	15	15	15
	100	57.9	14	14	14
2代目	101	62	11	15	13
	100	61.4	10.9	14.9	12.9
3代目	52	27	10	5	10
	100	51.9	19.2	9.6	19.2
4代目	50	19	6	10	15
	100	38	12	20	30

優良企業		
順位	上位回答	回答率(%)
1	お子さん	47.4
2	従業員	26.3
3	その他の家族・親族	13.2
3	その他	13.2

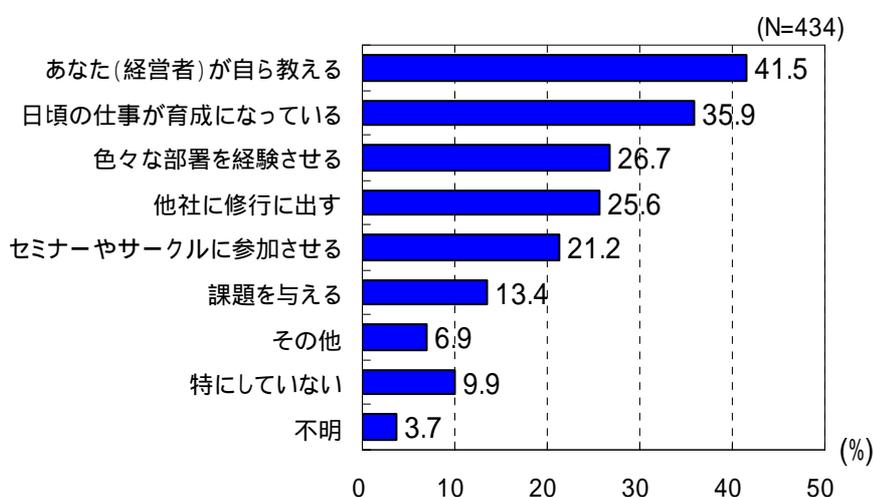
14. どのような方法で後継者を育成していますか

(複数回答)

「あなた(経営者)が自ら教える」が最も多い。
従業員が多くなるほど「色々な部署を経験させる」割合が多い。

「どのような方法で後継者を育成していますか」については、「あなた(経営者)自ら教える」が41.5%で最も多く、次いで「日頃の仕事が育成になっている」が35.9%、「色々な部署を経験させる」が26.7%、「他社に修行に出す」が25.6%となっている。

従業員規模別で見ると、従業員数が多くなるほど「色々な部署を経験させる」「課題を与える」とする割合が多くなっている。優良企業では「あなた(経営者)が自ら教える」が最も多く、日々の業務を育成の場とする傾向にある。



上段:回答数	どのような方法で後継者を育成していますか								
	合計	経営者が教える	色々な部署を経験	他社に修行	課題を与える	セミナー・サークル	日頃の仕事	その他	特にしていない
合計	415	180	116	110	57	90	156	29	43
下段:%	100	43.4	28	26.5	13.7	21.7	37.6	7	10.4
10人未満	82	35	9	21	5	15	30	6	14
	100	42.7	11	25.6	6.1	18.3	36.6	7.3	17.1
10人以上	138	60	31	38	13	35	52	10	13
30人未満	100	43.5	22.5	27.5	9.4	25.4	37.7	7.2	9.4
30人以上	67	28	19	20	7	9	23	5	6
50人未満	100	41.8	28.4	29.9	10.4	13.4	34.3	7.5	9
50人以上	72	33	30	23	16	19	32	6	3
100人未満	100	45.8	41.7	31.9	22.2	26.4	44.4	8.3	4.2
100人以上	41	15	19	6	11	6	12	1	7
300人未満	100	36.6	46.3	14.6	26.8	14.6	29.3	2.4	17.1
300人以上	15	9	8	2	5	6	7	1	-
	100	60	53.3	13.3	33.3	40	46.7	6.7	-

順位	優良企業	
	上位回答	回答率(%)
1	あなた(経営者)が自ら教える	48.9
2	色々な部署を経験させる	42.6
3	日頃の仕事が育成になっている	34.0

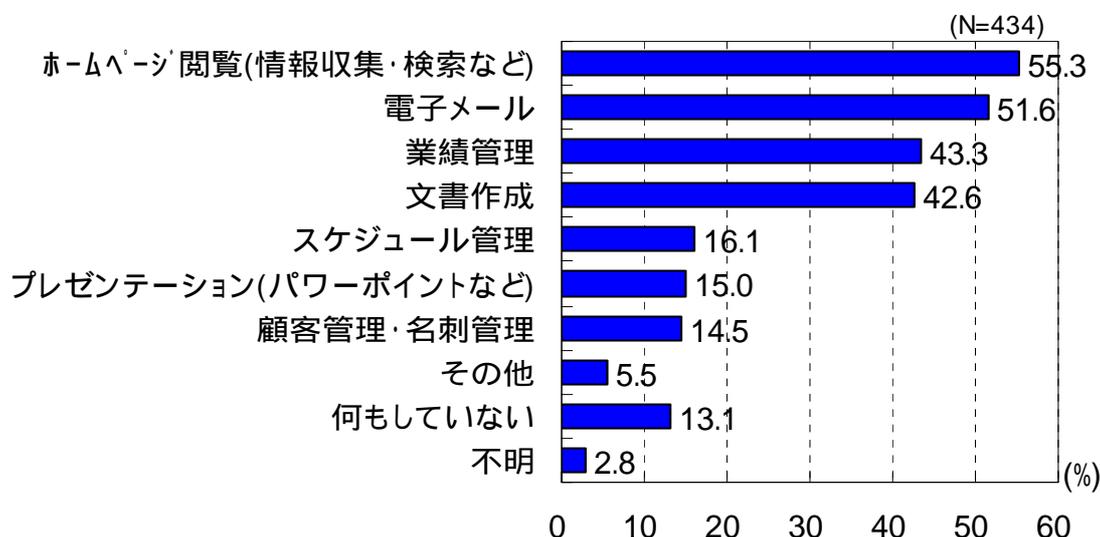
15. あなた自身がビジネス・ツールとして活用しているパソコン分野はどれですか

(複数回答)

「ホームページ閲覧(情報収集・検索など)」での活用が最も多い。
 「電子メール」、「業績管理」、「文書作成」などに、ほぼ5割が活用している。

「あなた自身がビジネスツールとして活用しているパソコン分野はどれですか」では、「ホームページ閲覧(情報収集・検索など)」が55.3%と最も多く、次いで「電子メール」が51.6%、「業績管理」が43.3%、「文書作成」が42.6%となっている。また、「何もしていない」と回答した割合は13.1%となっている。

「直近3年間の経常利益額の傾向」から見ると、「上昇傾向」と回答した方は「横ばい」、「下降傾向」に比べ、いろいろな分野でパソコンを有効活用している傾向が高かった。



上段:回答数		あなた自身がビジネス・ツールとして活用しているパソコン分野はどれですか									
下段:%	合計	電子メール	ホームページ閲覧	スケジュール管理	顧客管理 名刺管理	文書作成	プレゼン テーション	業績管理	その他	何もしてない	
合計	417	223	238	69	63	184	64	186	24	56	
	100	53.5	57.1	16.5	15.1	44.1	15.3	44.6	5.8	13.4	
経常利益 上昇傾向	144	80	82	27	23	67	26	71	5	20	
	100	55.6	56.9	18.8	16	46.5	18.1	49.3	3.5	13.9	
経常利益 横ばい	173	91	96	27	27	73	28	80	12	19	
	100	52.6	55.5	15.6	15.6	42.2	16.2	46.2	6.9	11	
経常利益 下降傾向	100	52	60	15	13	44	10	35	7	17	
	100	52	60	15	13	44	10	35	7	17	

順位	優良企業	
	上位回答	回答率(%)
1	電子メール	57.4
2	ホームページ閲覧	51.1
3	業績管理	48.9

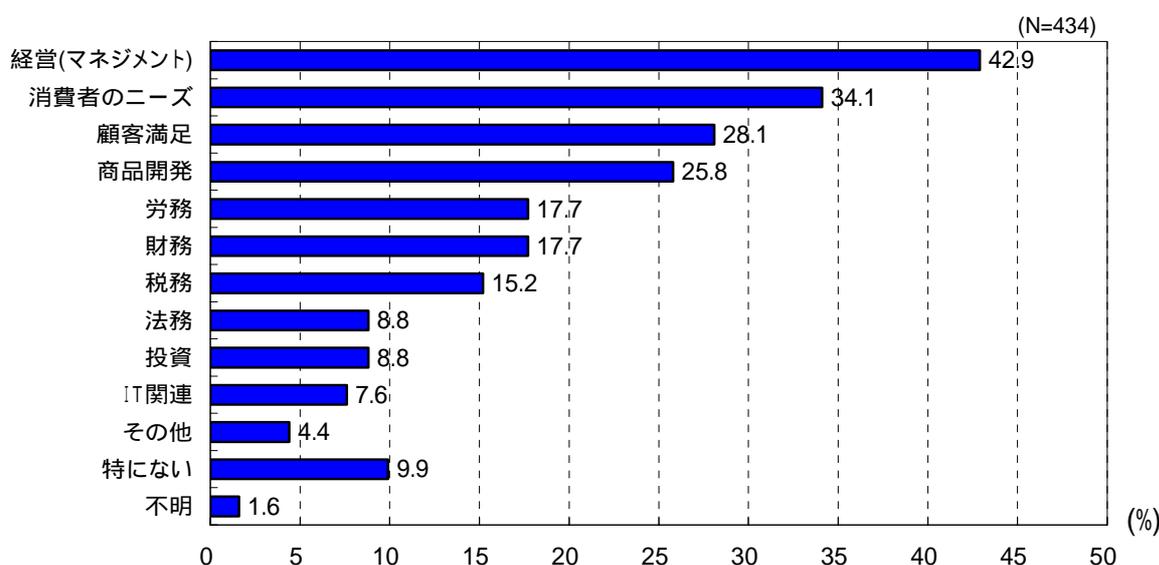
16. あなたは経営についてどんな情報・アドバイスが欲しいと思っていますか

(複数回答)

「経営(マネジメント)」についてのアドバイスが最も多い。
「特にない」という回答も9.9%あった。

「あなたは経営についてどのような情報・アドバイスが欲しいと思っていますか」では、「経営(マネジメント)」が42.9%と最も多く、次いで、「消費者のニーズ」が34.1%、「顧客満足」が28.1%、「商品開発」が25.8%となった。「特にない」とした回答した割合は9.9%となっている。

年齢別で見ると、年代が若い経営者ほど「商品開発」、「消費者のニーズ」、「顧客満足」に関するアドバイスが欲しいと思っている傾向があった。



上段:回答数		あなたは経営についてどんな情報・アドバイスが欲しいと思っていますか											
下段:%	合計	商品開発	消費者 ニーズ	顧客満足	財務	経営 マネジメント	投資	税務	法務	労務	IT関連	その他	特にない
合計	423	111	146	119	77	184	38	65	38	77	32	19	43
	100	26.2	34.5	28.1	18.2	43.5	9	15.4	9	18.2	7.6	4.5	10.2
20歳代	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-
	100	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	100	-
30歳代	28	10	12	11	6	10	2	7	5	6	4	1	-
	100	35.7	42.9	39.3	21.4	35.7	7.1	25	17.9	21.4	14.3	3.6	-
40歳代	79	23	30	26	20	41	9	19	12	15	10	4	2
	100	29.1	38	32.9	25.3	51.9	11.4	24.1	15.2	19	12.7	5.1	2.5
50歳代	146	40	51	43	34	60	17	19	16	37	8	8	18
	100	27.4	34.9	29.5	23.3	41.1	11.6	13	11	25.3	5.5	5.5	12.3
60歳代	137	31	47	32	15	57	9	16	4	18	8	5	18
	100	22.6	34.3	23.4	10.9	41.6	6.6	11.7	2.9	13.1	5.8	3.6	13.1
70歳代	32	7	6	7	2	16	1	4	1	1	2	-	5
	100	21.9	18.8	21.9	6.3	50	3.1	12.5	3.1	3.1	6.3	-	15.6

順位	優良企業	
	上位回答	回答率(%)
1	経営(マネジメント)	47.9
2	消費者のニーズ	37.5
3	商品開発	33.3

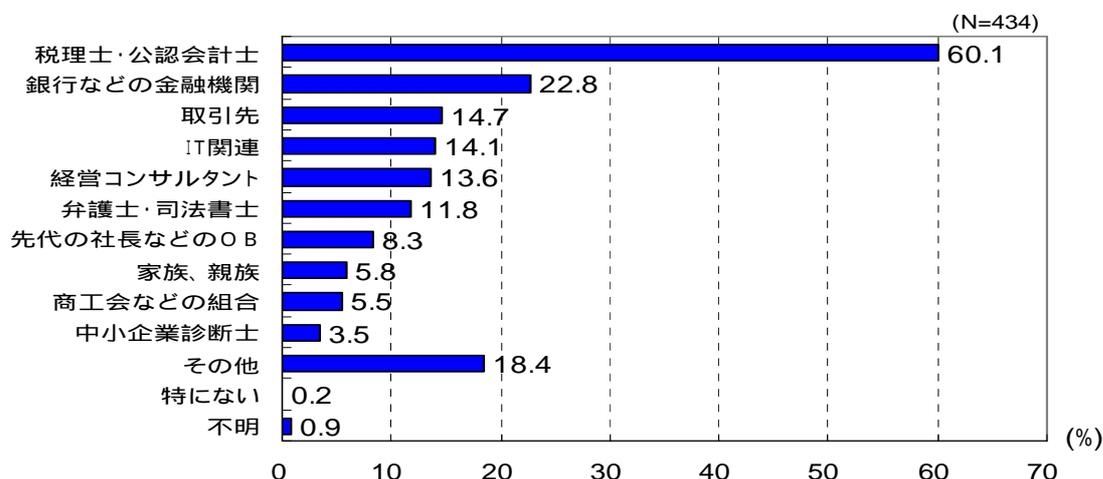
17. 経営に関するアドバイスは、どなたから受けていますか (複数回答)

「税理士・公認会計士」が約6割を占め最も多い。
 「銀行などの金融機関」や「取引先」など、日頃関係のある先の割合も高い。

「経営に関するアドバイスはどなたから受けるか」では、「税理士・公認会計士」が60.1%と最も多く、次いで「銀行などの金融機関」が22.8%、「取引先」が14.7%となっている。

「直近3年間の経常利益額の傾向」から見ると「上昇傾向」と回答した方は「横ばい」、「下降傾向」に比べ「税理士・公認会計士」、「銀行などの金融機関」、「取引先」からアドバイスを受けている割合が多い傾向がある。また優良企業では「取引先」からアドバイスを受けている割合が、35.4%で全体の14.7%を大きく上回っている。

性別では、男性の方が「取引先」からのアドバイスを受ける割合が多いのに比べ、女性では「家族・親族」、「IT関連」からアドバイス(情報)を受けている割合が高くなっている。



上段:回答数		経営に関するアドバイスは、どなたから受けていますか											
下段:%	合計	税理士・公認会計士	弁護士・司法書士	中小企業診断士	経営コンサルタント	金融機関	商工会など組合	取引先	先代社長などOB	家族、親族	IT関連	その他	特にない
合計	424	258	51	15	59	98	24	64	36	25	61	77	1
	100	60.8	12	3.5	13.9	23.1	5.7	15.1	8.5	5.9	14.4	18.2	0.2
経常利益	146	91	18	6	19	49	8	31	10	5	20	25	-
上昇傾向	100	62.3	12.3	4.1	13	33.6	5.5	21.2	6.8	3.4	13.7	17.1	-
経常利益	177	106	26	6	25	32	12	24	14	12	29	29	1
横ばい	100	59.9	14.7	3.4	14.1	18.1	6.8	13.6	7.9	6.8	16.4	16.4	0.6
経常利益	101	61	7	3	15	17	4	9	12	8	12	23	-
下降傾向	100	60.4	6.9	3	14.9	16.8	4	8.9	11.9	7.9	11.9	22.8	-

上段:回答数		経営に関するアドバイスは、どなたから受けていますか											
下段:%	合計	税理士・公認会計士	弁護士・司法書士	中小企業診断士	経営コンサルタント	金融機関	商工会など組合	取引先	先代社長などOB	家族、親族	IT関連	その他	特にない
合計	427	259	50	15	58	98	23	64	36	25	61	79	1
	100	60.7	11.7	3.5	13.6	23	5.4	15	8.4	5.9	14.3	18.5	0.2
男性	413	249	48	15	56	93	23	63	36	21	54	79	1
	100	60.3	11.6	3.6	13.6	22.5	5.6	15.3	8.7	5.1	13.1	19.1	0.2
女性	14	10	2	-	2	5	-	1	-	4	7	-	-
	100	71.4	14.3	-	14.3	35.7	-	7.1	-	28.6	50	-	-

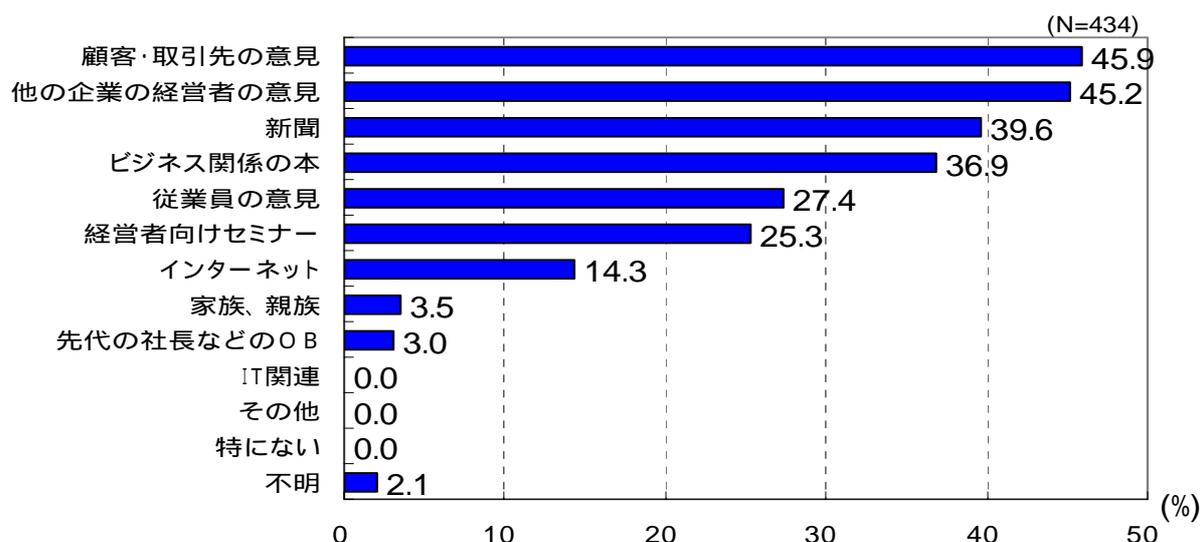
順位	優良企業	
	上位回答	回答率(%)
1	税理士・公認会計士	64.6
2	取引先	35.4
3	銀行などの金融機関	29.2

18. あなたにとって特に経営の参考になる情報源は何ですか (複数回答)

「顧客・取引先の意見」とする回答が最も多い。
従業員数が多くなるほど「従業員の意見」を参考にする傾向がある。

「あなたにとって特に経営の参考になる情報源は何ですか」では、「顧客・取引先の意見」が45.9%と最も多く、次いで、「他の企業の経営者の意見」が同程度の45.2%となっている。

従業員規模別においても、従業員数が多くなるほど「従業員の意見」を参考にする割合が高くなる傾向があった。



上段: 回答数		あなたにとって特に経営の参考になる情報源は何ですか											
下段: %	合計	ビジネス関係の本	新聞	インターネット	経営者向けセミナー	従業員の意見	顧客・取引先の意見	他の企業経営者の意見	先代社長などOB	家族、親族	IT関連	その他	特にない
合計	421	160	171	61	110	118	199	195	13	14	-	-	-
	100	38	40.6	14.5	26.1	28	47.3	46.3	3.1	3.3	-	-	-
10人未満	85	28	25	13	19	18	39	29	4	8	-	-	-
	100	32.9	29.4	15.3	22.4	21.2	45.9	34.1	4.7	9.4	-	-	-
10人以上 30人未満	138	52	58	16	24	33	66	66	3	1	-	-	-
	100	37.7	42	11.6	17.4	23.9	47.8	47.8	2.2	0.7	-	-	-
30人以上 50人未満	66	27	34	9	18	21	34	33	2	1	-	-	-
	100	40.9	51.5	13.6	27.3	31.8	51.5	50	3	1.5	-	-	-
50人以上 100人未満	74	21	23	13	27	23	38	39	2	2	-	-	-
	100	28.4	31.1	17.6	36.5	31.1	51.4	52.7	2.7	2.7	-	-	-
100人以上 300人未満	41	23	21	5	14	15	14	20	2	1	-	-	-
	100	56.1	51.2	12.2	34.1	36.6	34.1	48.8	4.9	2.4	-	-	-
300人以上	17	9	10	5	8	8	8	8	-	1	-	-	-
	100	52.9	58.8	29.4	47.1	47.1	47.1	47.1	-	5.9	-	-	-

順位	優良企業	
	上位回答	回答率(%)
1	顧客・取引先の意見	64.6
2	他の企業の経営者の意見	52.1
3	従業員の意見	43.8

19. 貴社の強みは、どんなことだと思いますか

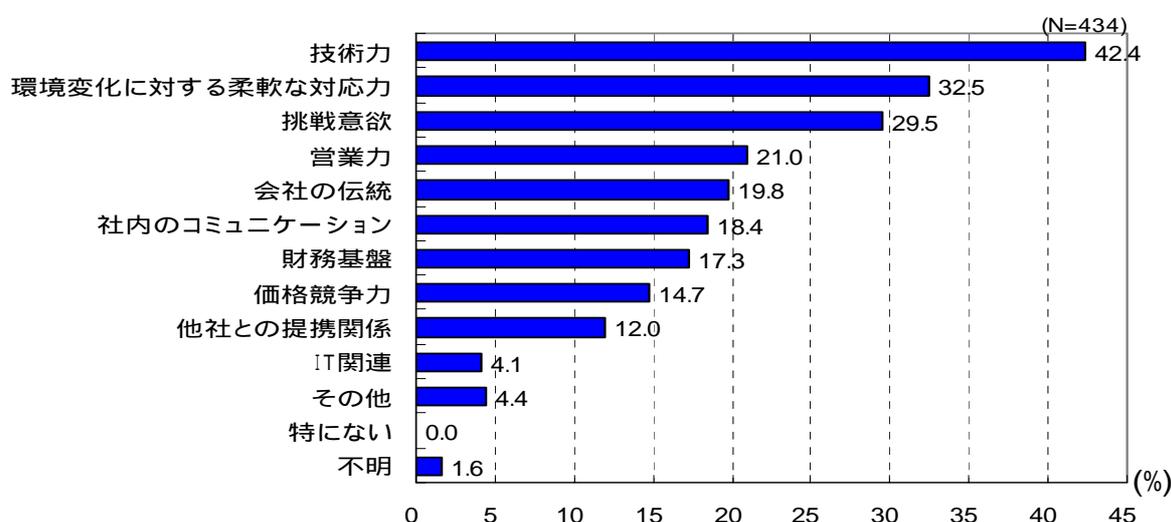
(複数回答)

自社の強みのトップ3は「技術力」、「環境変化に対する柔軟な対応力」、「挑戦意欲」。

20年未満の企業の場合は共通して、「挑戦意欲」が最も多くなっている。

自社の強みは「技術力」が最も多く42.4%、次いで「環境変化に対する柔軟な対応力」32.5%、「挑戦意欲」29.5%となった。

業歴別に見ると、「5年未満」では「挑戦意欲」が最も多く50.0%であるのに対し、「技術力」は30.0%であった。また、20年未満になると「挑戦意欲」が最も多くなっている。



上段: 回答数 下段: %	貴社の強みは、どんなことだと思いますか												
	合計	技術力	営業力	財務基盤	価格競争力	他社との提携関係	挑戦意欲	環境変化に対する柔軟な対応力	社内のコミュニケーション	会社の伝統	IT関連	その他	特にない
合計	424	183	89	74	64	52	127	141	80	86	18	19	-
	100	43.2	21	17.5	15.1	12.3	30	33.3	18.9	20.3	4.2	4.5	-
5年未満	10	3	2	2	-	2	5	2	1	-	1	2	-
	100	30	20	20	-	20	50	20	10	-	10	20	-
5年以上10年未満	19	5	1	2	3	4	8	5	4	1	2	1	-
	100	26.3	5.3	10.5	15.8	21.1	42.1	26.3	21.1	5.3	10.5	5.3	-
10年以上20年未満	50	22	9	8	8	6	23	21	11	3	2	1	-
	100	44	18	16	16	12	46	42	22	6	4	2	-
20年以上30年未満	73	32	12	5	10	8	26	27	13	5	1	4	-
	100	43.8	16.4	6.8	13.7	11	35.6	37	17.8	6.8	1.4	5.5	-
30年以上40年未満	87	36	19	9	13	13	21	30	20	18	6	6	-
	100	41.4	21.8	10.3	14.9	14.9	24.1	34.5	23	20.7	6.9	6.9	-
40年以上50年未満	62	23	13	21	13	7	16	22	7	14	2	2	-
	100	37.1	21	33.9	21	11.3	25.8	35.5	11.3	22.6	3.2	3.2	-
50年以上	123	62	33	27	17	12	28	34	24	45	4	3	-
	100	50.4	26.8	22	13.8	9.8	22.8	27.6	19.5	36.6	3.3	2.4	-

順位	優良企業	
	上位回答	回答率(%)
1	技術力	52.1
2	挑戦意欲	45.8
3	環境変化に対する柔軟な対応力	33.3
3	社内のコミュニケーション	33.3

20. 貴社の弱みは、どんなことだと思いますか

(複数回答)

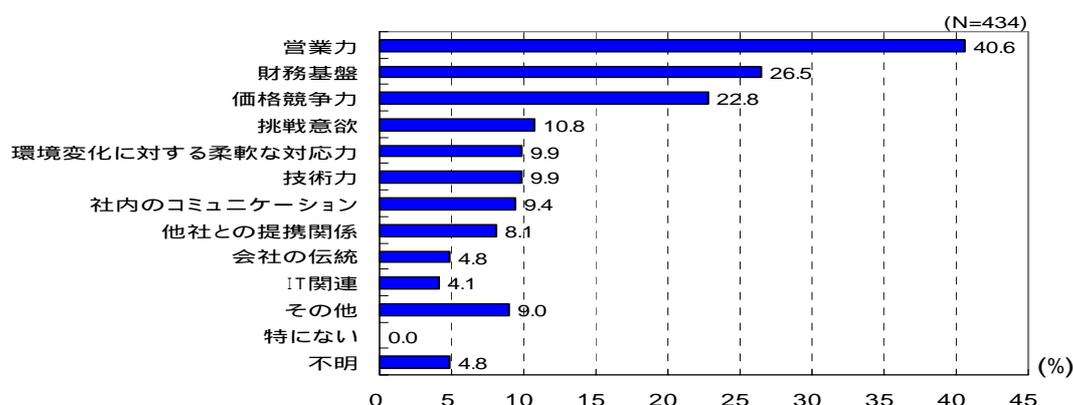
自社の弱みのトップ3は「営業力」、「財務基盤」、「価格競争力」。
優良企業では、「挑戦意欲」とする割合が高い。

自社の弱みは「営業力」が最も多く 40.6%、次いで「財務基盤」26.5%、「価格競争力」22.8%となった。

年齢別に見ると「70歳代」では「財務基盤」が最も多く 34.5%、次いで「営業力」27.6%であった。

何代目の社長であるかで見ると、「価格競争力」は「3代目」で 29.5%、「4代目」で 35.6%となっており、合計 23.7%を大きく上回っている。

優良企業では、「営業力」50.0%に次いで「挑戦意欲」23.9%が多くなっている。



上段: 回答数 下段: %	合計	技術力	営業力	財務基盤	価格競争力	他社との提携関係	挑戦意欲	環境変化に対する柔軟な対応力	社内のコミュニケーション	会社の伝統	IT関連	その他	特にない
合計	409	42	175	114	96	33	47	43	41	21	18	39	-
	100	10.3	42.8	27.9	23.5	8.1	11.5	10.5	10	5.1	4.4	9.5	-
20歳代	1	-	-	-	-	-	1	1	-	-	-	-	-
	100	-	-	-	-	-	100	100	-	-	-	-	-
30歳代	27	5	18	7	8	5	2	5	6	2	2	-	-
	100	18.5	66.7	25.9	29.6	18.5	7.4	18.5	22.2	7.4	7.4	-	-
40歳代	78	6	41	18	19	3	13	5	11	4	3	4	-
	100	7.7	52.6	23.1	24.4	3.8	16.7	6.4	14.1	5.1	3.8	5.1	-
50歳代	143	21	61	43	30	13	18	15	13	8	7	14	-
	100	14.7	42.7	30.1	21	9.1	12.6	10.5	9.1	5.6	4.9	9.8	-
60歳代	131	9	47	36	35	11	10	16	10	7	4	15	-
	100	6.9	35.9	27.5	26.7	8.4	7.6	12.2	7.6	5.3	3.1	11.5	-
70歳代	29	1	8	10	4	1	3	1	1	-	2	6	-
	100	3.4	27.6	34.5	13.8	3.4	10.3	3.4	3.4	-	6.9	20.7	-

上段: 回答数 下段: %	合計	技術力	営業力	財務基盤	価格競争力	他社との提携関係	挑戦意欲	環境変化に対する柔軟な対応力	社内のコミュニケーション	会社の伝統	IT関連	その他	特にない
合計	410	42	175	114	97	34	47	43	41	21	18	39	-
	100	10.2	42.7	27.8	23.7	8.3	11.5	10.5	10	5.1	4.4	9.5	-
初代	145	16	53	40	27	10	9	4	9	11	7	21	-
	100	11	36.6	27.6	18.6	6.9	6.2	2.8	6.2	7.6	4.8	14.5	-
2代目	131	16	55	42	26	13	12	12	15	5	7	10	-
	100	12.2	42	32.1	19.8	9.9	9.2	9.2	11.5	3.8	5.3	7.6	-
3代目	61	5	36	15	18	5	9	11	7	1	3	5	-
	100	8.2	59	24.6	29.5	8.2	14.8	18	11.5	1.6	4.9	8.2	-
4代目	73	5	31	17	26	6	17	16	10	4	1	3	-
	100	6.8	42.5	23.3	35.6	8.2	23.3	21.9	13.7	5.5	1.4	4.1	-

順位	優良企業	
	上位回答	回答率(%)
1	営業力	50.0
2	挑戦意欲	23.9
3	価格競争力	21.7

21. 社長にはどんな資質が必要だと思いますか

(複数回答)

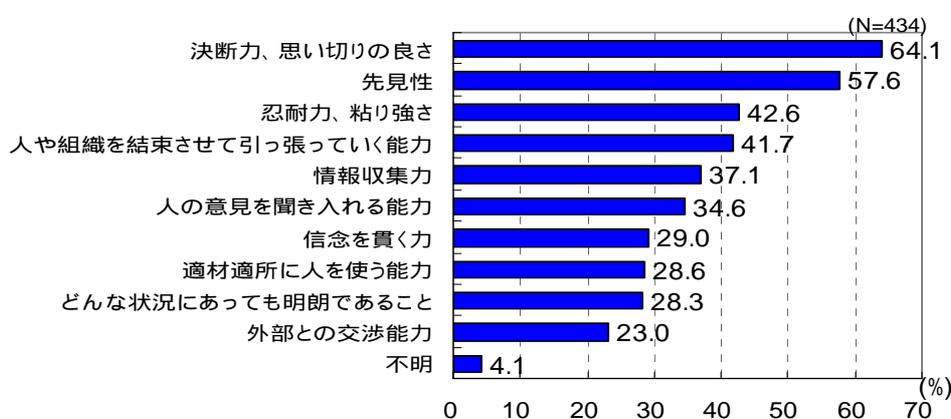
社長に必要な資質は「決断力、思い切りの良さ」が最も多く、次いで「先見性」となった。

従業員数が50人以上100人未満では、人に関する項目が高くなる傾向が見られ

社長の資質は「決断力、思い切りの良さ」が最も多く64.1%、次いで「先見性」57.6%となった。

従業員規模別に見ると「50人以上100人未満」では「適材適所に人を使う能力」37.5%、「人や組織を結束させて引っ張っていく能力」55.6%、「人の意見を聞き入れる能力」38.9%など、他の従業員数区分よりも人に関する項目に高い数値が出ている。

なお「具体的に社長のお考えをお聞かせください」という質問に対する回答は、「調査結果 31」
として記載している。



上段: 回答数 下段: %	社長にはどのような資質が必要だと思いますか										
	合計	忍耐力、粘り強さ	決断力、思い切りの良さ	先見性	情報収集力	適材適所に人を使う能力	人や組織を結束させて引っ張っていく能力	外部との交渉能力	人の意見を聞き入れる能力	信念を貫く力	どんな状況にあっても明朗であること
合計	412	184	276	248	160	123	181	99	149	126	121
	100	44.7	67	60.2	38.8	29.9	43.9	24	36.2	30.6	29.4
10人未満	81	35	49	46	34	19	30	19	31	26	20
	100	43.2	60.5	56.8	42	23.5	37	23.5	38.3	32.1	24.7
10人以上30人未満	134	71	90	77	46	43	53	33	47	47	41
	100	53	67.2	57.5	34.3	32.1	39.6	24.6	35.1	35.1	30.6
30人以上50人未満	66	27	43	43	28	18	29	18	24	16	15
	100	40.9	65.2	65.2	42.4	27.3	43.9	27.3	36.4	24.2	22.7
50人以上100人未満	72	28	53	41	25	27	40	19	28	23	29
	100	38.9	73.6	56.9	34.7	37.5	55.6	26.4	38.9	31.9	40.3
100人以上300人未満	42	18	29	29	23	14	23	10	13	10	15
	100	42.9	69	69	54.8	33.3	54.8	23.8	31	23.8	35.7
300人以上	17	5	12	12	4	2	6	-	6	4	1
	100	29.4	70.6	70.6	23.5	11.8	35.3	-	35.3	23.5	5.9

順位	優良企業	
	上位回答	回答率(%)
1	決断力、思い切りの良さ	61.7
2	先見性	57.4
3	人や組織を結束させて引っ張っていく能力	53.2

22. あなた自身、特にすぐれている能力は何ですか

(複数回答)

特に優れている能力は「忍耐力、粘り強さ」が最も多く、次いで「決断力、思い切りの良さ」となった。

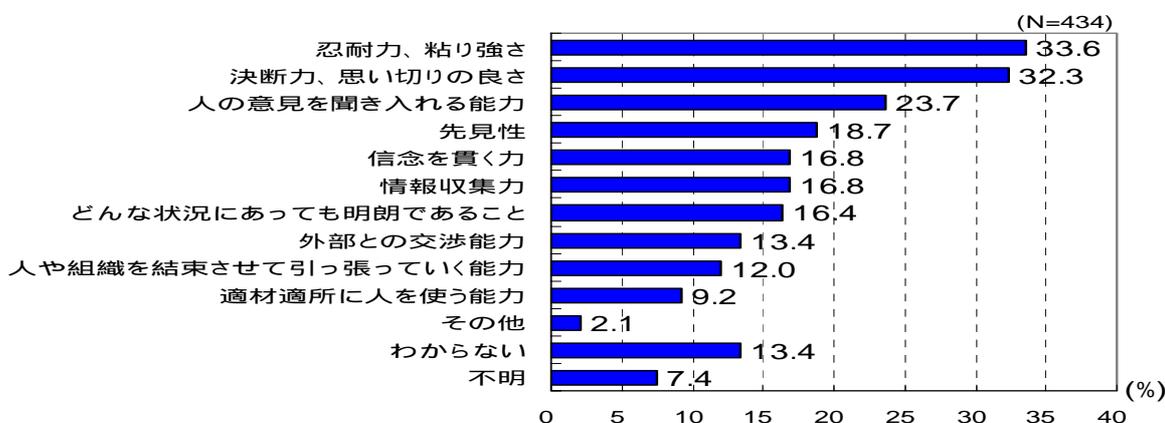
優良企業では、全体と比較して「信念を貫く力」が多い。

特にすぐれている能力は「忍耐力、粘り強さ」が最も多く 33.6%、次いで「決断力、思い切りの良さ」32.3%となった。

年齢別に見ると、「人の意見を聞き入れる能力」は合計では 25.4%なのに対し、「30 歳代」では 37.0%と、とりわけ多くなっている。

何代目の社長であるかで見ると、「4代目」では「人の意見を聞き入れる能力」が 41.7%と最も多くなっている。

優良企業の第4位は「信念を貫く力」34.1%で、全体(16.8%、第5位)と比較して多い。



上段: 回答数 下段: %	合計	忍耐力、粘り強さ	決断力、思い切りの良さ	先見性	情報収集力	適材適所に人を使う能力	人や組織を結束させて引っ張っていく能力	外部との交渉能力	人の意見を聞き入れる能力	信念を貫く力	どんな状況にあっても明朗であること	その他	わからない
合計	398	145	139	80	73	40	51	58	101	73	70	8	57
	100	36.4	34.9	20.1	18.3	10.1	12.8	14.6	25.4	18.3	17.6	2	14.3
20歳代	1	-	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	100	-	100	100	-	-	-	-	-	-	-	-	-
30歳代	27	11	8	4	7	2	3	4	10	5	3	1	5
	100	40.7	29.6	14.8	25.9	7.4	11.1	14.8	37	18.5	11.1	3.7	18.5
40歳代	77	21	21	15	12	9	11	11	19	11	12	3	17
	100	27.3	27.3	19.5	15.6	11.7	14.3	14.3	24.7	14.3	15.6	3.9	22.1
50歳代	139	53	49	22	26	16	18	16	40	25	30	1	20
	100	38.1	35.3	15.8	18.7	11.5	12.9	11.5	28.8	18	21.6	0.7	14.4
60歳代	124	53	50	32	24	10	19	23	29	30	19	1	11
	100	42.7	40.3	25.8	19.4	8.1	15.3	18.5	23.4	24.2	15.3	0.8	8.9
70歳代	30	7	10	6	4	3	-	4	3	2	6	2	4
	100	23.3	33.3	20	13.3	10	-	13.3	10	6.7	20	6.7	13.3

上段: 回答数 下段: %	合計	忍耐力、粘り強さ	決断力、思い切りの良さ	先見性	情報収集力	適材適所に人を使う能力	人や組織を結束させて引っ張っていく能力	外部との交渉能力	人の意見を聞き入れる能力	信念を貫く力	どんな状況にあっても明朗であること	その他	わからない
合計	399	145	139	80	73	40	52	58	102	73	70	8	57
	100	36.3	34.8	20.1	18.3	10	13	14.5	25.6	18.3	17.5	2	14.3
初代	139	44	65	38	31	14	24	25	25	30	22	3	13
	100	31.7	46.8	27.3	22.3	10.1	17.3	18	18	21.6	15.8	2.2	9.4
2代目	126	51	39	24	22	11	15	20	32	21	24	4	17
	100	40.5	31	19	17.5	8.7	11.9	15.9	25.4	16.7	19	3.2	13.5
3代目	62	21	13	8	8	3	5	6	15	8	10	1	16
	100	33.9	21	12.9	12.9	4.8	8.1	9.7	24.2	12.9	16.1	1.6	25.8
4代目	72	29	22	10	12	12	8	7	30	14	14	-	11
	100	40.3	30.6	13.9	16.7	16.7	11.1	9.7	41.7	19.4	19.4	-	15.3

順位	優良企業	
	上位回答	回答率(%)
1	決断力、思い切りの良さ	43.2
2	忍耐力、粘り強さ	38.6
3	人の意見を聞き入れる能力	36.4

23. 10年後の貴社はどうなっていると思いますか

(複数回答)

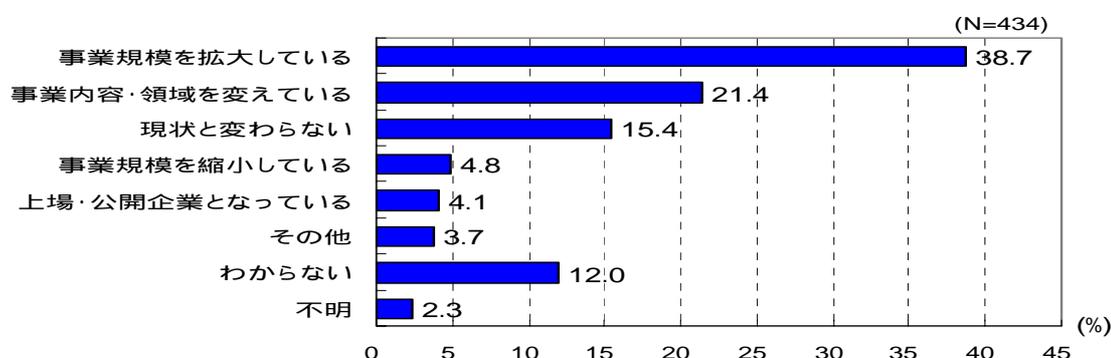
10年後はどうかと思うかは「事業規模を拡大している」が最も多く、次いで「事業内容・領域を変えている」となった。
4代目の社長では「事業内容・領域を変えている」の割合が高い。

「10年後の自社がどうなっていると思いますか」では、「事業規模を拡大している」が最も多く38.7%、次いで「事業内容・領域を変えている」21.4%となった。

従業員規模別に見ると、「300人以上」になると「上場・公開企業となっている」23.5%が多くなっている。

何代目の社長であるかで見ると、「4代目」になると「事業内容・領域を変えている」30.7%が多くなっている。

優良企業では、「事業規模を拡大している」53.2%が多く、「事業規模を縮小している」は0%であった。



上段: 回答数 下段: %	10年後の貴社はどうなっていると思いますか							
	合計	上場・公開企業となっている	事業規模を拡大している	現状と変わらない	事業規模を縮小している	事業内容・領域を変えている	その他	わからない
合計	421	18	168	66	20	93	16	51
	100	4.3	39.9	15.7	4.8	22.1	3.8	12.1
10人未満	85	2	25	18	7	15	7	11
	100	2.4	29.4	21.2	8.2	17.6	8.2	12.9
10人以上30人未満	139	5	51	25	10	35	2	15
	100	3.6	36.7	18	7.2	25.2	1.4	10.8
30人以上50人未満	65	2	28	8	2	13	-	13
	100	3.1	43.1	12.3	3.1	20	-	20
50人以上100人未満	75	2	37	13	-	18	4	5
	100	2.7	49.3	17.3	-	24	5.3	6.7
100人以上300人未満	40	3	19	1	1	10	2	6
	100	7.5	47.5	2.5	2.5	25	5	15
300人以上	17	4	8	1	-	2	1	1
	100	23.5	47.1	5.9	-	11.8	5.9	5.9

上段: 回答数 下段: %	10年後の貴社はどうなっていると思いますか							
	合計	上場・公開企業となっている	事業規模を拡大している	現状と変わらない	事業規模を縮小している	事業内容・領域を変えている	その他	わからない
合計	421	18	166	67	20	93	16	52
	100	4.3	39.4	15.9	4.8	22.1	3.8	12.4
初代	148	12	66	20	9	26	6	14
	100	8.1	44.6	13.5	6.1	17.6	4.1	9.5
2代目	131	4	56	21	4	29	3	18
	100	3.1	42.7	16	3.1	22.1	2.3	13.7
3代目	67	2	20	12	5	15	4	10
	100	3	29.9	17.9	7.5	22.4	6	14.9
4代目	75	-	24	14	2	23	3	10
	100	-	32	18.7	2.7	30.7	4	13.3

順位	優良企業	
	上位回答	回答率(%)
1	事業規模を拡大している	53.2
2	事業内容・領域を変えている	25.5
3	現状と変わらない	8.5

24. 現在、社長として仕事に対する満足感はどの程度ですか

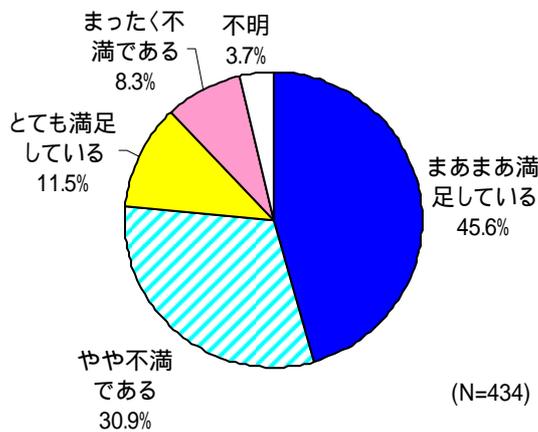
社長としての仕事に対する満足感「まあまあ満足している」が最も多く、次いで「やや不満である」となった。

業歴「5年未満」の企業では「とても満足している」、「まあまあ満足している」を合わせると90%が満足と答えている。

「社長として仕事に対する満足感はどの程度ですか」では、「まあまあ満足している」が最も多く45.6%、次いで「やや不満です」30.9%となった。

業歴別に見ると「5年未満」では「とても満足している」、「まあまあ満足している」を合わせると90%が満足となっている。

優良企業では、「とても満足している」、「まあまあ満足している」を合わせると74.4%が満足しており、全体(57.1%)と比較して多い。



上段: 回答数 下段: %	現在、社長としての仕事に対する満足感はどの程度ですか				
	合計	とても満足している	まあまあ満足している	やや不満です	まったく不満である
合計	415	50	198	131	36
	100	12	47.7	31.6	8.7
5年未満	10	1	8	1	-
	100	10	80	10	-
5年以上10年未満	18	1	8	7	2
	100	5.6	44.4	38.9	11.1
10年以上20年未満	50	6	21	18	5
	100	12	42	36	10
20年以上30年未満	72	11	33	24	4
	100	15.3	45.8	33.3	5.6
30年以上40年未満	83	11	42	22	8
	100	13.3	50.6	26.5	9.6
40年以上50年未満	61	6	31	20	4
	100	9.8	50.8	32.8	6.6
50年以上	121	14	55	39	13
	100	11.6	45.5	32.2	10.7

順位	優良企業	
	上位回答	回答率(%)
1	まあまあ満足している	55.3
2	とても満足している	19.1
3	やや不満である	19.1

25. 再び生まれ変わるとしたら、あなたは何になりたいと思いますか

(複数回答)

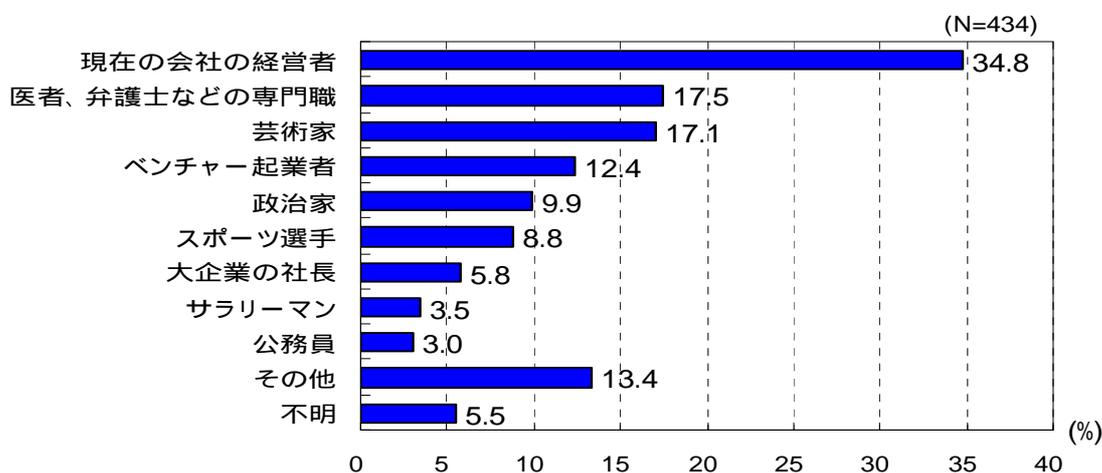
再び生まれ変わるとしたら、あなたは何になりたいと思うかでは、「現在の会社の経営者」が最も多くなった。

優良企業では、50.0%が「現在の会社の経営者」を選んでいる。

「再び生まれ変わるとしたら、あなたは何になりたいと思いますか」では、「現在の会社の経営者」34.8%が最も多く、次いで「医者、弁護士などの専門職」17.5%、「芸術家」17.1%となった。最も少なかったのは「公務員」3.0%であり、次に少なかったのは「サラリーマン」3.5%であった。

何代目の社長であるかで見ると、「現在の会社の経営者」を選んだ割合の最も多いのは「初代」47.6%であった。

優良企業では、50.0%が「現在の会社の経営者」を選び、「公務員」、「サラリーマン」を選んだ人はいなかった。



上段: 回答数 下段: %	再び生まれ変わるとしたら、あなたは何になりたいと思いますか										
	合計	現在の会社の経営者	大企業の社長	ベンチャー起業者	公務員	サラリーマン	医者、弁護士などの専門職	政治家	スポーツ選手	芸術家	その他
合計	407	149	25	54	13	15	76	43	37	74	58
	100	36.6	6.1	13.3	3.2	3.7	18.7	10.6	9.1	18.2	14.3
初代	143	68	8	20	3	4	21	17	8	21	12
	100	47.6	5.6	14	2.1	2.8	14.7	11.9	5.6	14.7	8.4
2代目	127	44	8	19	5	4	25	9	16	28	22
	100	34.6	6.3	15	3.9	3.1	19.7	7.1	12.6	22	17.3
3代目	66	15	4	7	3	3	17	6	9	12	11
	100	22.7	6.1	10.6	4.5	4.5	25.8	9.1	13.6	18.2	16.7
4代目	71	22	5	8	2	4	13	11	4	13	13
	100	31	7	11.3	2.8	5.6	18.3	15.5	5.6	18.3	18.3

順位	優良企業	
	上位回答	回答率 (%)
1	現在の会社の経営者	50.0
2	医者、弁護士などの専門職	19.6
3	芸術家	17.4

26. あなたがこれまでお読みになった本で、最も印象に残った一冊は

- 最も多い著者は「司馬遼太郎」12人であった。
- 最も多い書籍は「坂の上の雲(著者:司馬遼太郎)」6人であった。
- 書籍の傾向をみると、歴史を題材にとりあげた作品をあげる人が多く見られる。

* これまで読んだ本の中で最も印象に残った本を、自由回答形式で一冊だけ回答してもらった。回答総数は208人(全体の47.9%)。以下は、2人以上回答があった著者である。

〈司馬遼太郎(12人)〉

- ・ 坂の上の雲 6人
- ・ 竜馬がゆく 3人
- ・ 霸王の家
- ・ 播磨灘物語
- ・ 峠

〈中村天風(7人)〉

- ・ 成功の実現 4人
- ・ 運命を拓く 2人
- ・ 盛大な人生

〈吉川英治(7人)〉

- ・ 宮本武蔵 3人
- ・ 三国志 2人
- ・ 親鸞
- ・ 新書太閤記

〈稲盛和夫(6人)〉

- ・ 生き方 4人
- ・ 稲盛和夫の実学
- ・ 成功への情熱

〈D.カーネギー(5人)〉

- ・ 人を動かす 4人
- ・ 道は開ける

〈P.F.ドラッカー(4人)〉

- ・ 現代の経営 2人
- ・ ネクスト・ソサエティ
- ・ 第三の波

〈新渡戸稲造(4人)〉

- ・ 武士道 4人

〈石原慎太郎(3人)〉

- ・ 真の指導者とは
- ・ 日本よ
- ・ 老いてこそ人生

〈ジェームズ.C.コリンズ(3人)〉

- ・ ビジヨナリーカンパニー-2 2人
- ・ ビジヨナリーカンパニー

〈童門冬二(3人)〉

- ・ 上杉鷹山 3人

〈藤田田(3人)〉

- ・ ユダヤの商法 3人

〈永守重信(3人)〉

- ・ 人を動かす人になれ 3人

〈山岡荘八(3人)〉

- ・ 徳川家康 3人

〈アーノルド・トインビー(2人)〉

- ・ 歴史の研究 2人

〈磯部洋(2人)〉

- ・ 強者のしくみ 2人

〈五木寛之(2人)〉

- ・ 元気
- ・ 青春の門

〈勝見明(2人)〉

- ・ 鈴木敏文の「本当のようなウソを見抜く」 2人

〈上原春男(2人)〉

- ・ 成長の原理 2人

〈パールバック(2人)〉

- ・ 大地 2人

〔船井幸雄 (2人)〕

- ・ 世の中大激変
- ・ 成功塾

〔梅原猛 (2人)〕

- ・ 隠された十字架
- ・ 空海の思想について

〔福岡正信 (2人)〕

- ・ ワラ1本の革命 2人

〔福沢諭吉 (2人)〕

- ・ 福翁自伝 2人

〔本田健 (2人)〕

- ・ きっと、よくなる！
- ・ ユダヤ人の大富豪の教え

〔堺屋太一 (2人)〕

- ・ 組織の盛衰
- ・ 豊臣秀長ーある補佐役の生涯ー

〔安田佳生(2人)〕

- ・ つぶすな社長
- ・ 伸ばす社長つぶす社長

〔山崎豊子 (2人)〕

- ・ 大地の子
- ・ 白い巨塔

27. あなたが尊敬している人物は

- 「父」が最も多く21人。次いで、「松下幸之助」が15人。「坂本竜馬」11人となった。
- 傾向をみると、父、母、祖父といった直接影響を受けた人物や、書籍等を通じて影響を受けたと思われる歴史上の人物やカリスマ的な経営者が多い。
- 自分という回答も2件あった。

* 尊敬している人物を、自由回答形式で一冊だけ回答してもらった。回答総数は201人(全体の46.3%)。以下は、2人以上回答があった人物である。

父	21	永守重信	2
松下幸之助	15	奥田碩	2
坂本竜馬	11	高校時代の恩師	2
両親	6	宮本武蔵	2
本田宗一郎	6	空海	2
織田信長	6	自分	2
上杉鷹山	6	上杉謙信	2
中村天風	5	大久保利通	2
稲盛和夫	4	藤田田	2
福沢諭吉	4	梅原猛	2
西郷隆盛	4	豊臣秀吉	2
母	3	鈴木清一	2
祖父	3	小泉首相	2
吉田松陰	3	石原慎太郎	2
土光敏夫	3		(人)

28. あなたの座右の銘は

- 精神的な言葉が多く、「誠実」、「継続は力なり」が最も多く7人であった。
- キーワードとして「誠」という字があげられる。

* 座右の銘を、自由回答形式で回答してもらった。回答総数は251人(全体の57.8%)。
以下は、2人以上回答があった座右の銘である。

誠実	7人
継続は力なり	7人
成せば成る	6人
一期一生	6人
一生懸命	5人
誠心誠意	4人
忍耐	3人
努力	3人
初心忘れるべからず	3人
我以外皆師	3人
温故知新	3人
誠意	2人
有言実行(不言はだめ)	2人
中庸	2人
着眼大局、着手小局	2人
前進のみ	2人
石の上にも三年	2人
時は金なり	2人
感謝	2人
至誠通天	2人
人事を尽くして天命を待つ	2人
真理を求め続ける事、仏になる努力をし続ける事	2人

29. 日頃、企業改革を行っていくうえで、参考にできると考えている日本の企業名をお答えください

- 「トヨタ自動車」が最も多く62人。次いで「キャノン」11人、「日本電産」8人となった。
- 「日産自動車」、「京セラ」は共に7人であった。

* 参考にできると考えている日本の企業名を、自由回答形式で回答してもらった。回答総数は168人(全体の38.7%)。以下は、2人以上回答があった企業名と選択理由である。なお、表現は違って同じ趣旨と思われる選択理由についてはまとめてある。

【トヨタ自動車(62人)】

- ・ 「ものづくり」の考え方。
- ・ 日本経済に対する先見性。
- ・ 日本のリーディングカンパニー。
- ・ 日々、改善がすごい。
- ・ 同じ自動車の仕事だから。世界トップを争う企業だから。
- ・ 当たり前正しいことを実践しているから。
- ・ 単独で長年にわたりトップメーカーであること。
- ・ 総合的に世界NO1を目標に進んでいる。
- ・ 全ての事に完璧なシステム作り。
- ・ 絶えず改革前進をおこたらない。常にトップを維持する推進力。
- ・ 積極商法、社長の任命の仕方。
- ・ 製造現場、協力会社において、あたりまえのことをあたりまえに浸透させている。
- ・ 人材育成と回りとの協調性。リーダーシップ、ど
ん底からの立ち回り等。
- ・ 常に前向き。
- ・ 改善力。
- ・ 商品がよい。経営力がすごい。
- ・ 収益力。
- ・ 主たる事業は自動車だが系列会社により、他業種に挑戦し確実に成功している。
- ・ 自立型社員の育成。
- ・ 自動車販売以外、間接的に力を入れている。
- ・ 時代の環境に応じた経営合理化。
- ・ 思想が理解できる。
- ・ 今でも右肩上がりとそのシステム。
- ・ 合理的な考え方。
- ・ 高利益維持。
- ・ 堅実。実行。技術力。
- ・ 隙間を作らない。
- ・ 経費の削減、作業効率化。
- ・ 経営力、技術力、財務あらゆる面で。
- ・ 経営に対する考え方。
- ・ 求心力を持ちつつ日々改善発展しているから。
- ・ 技術力、生産管理。
- ・ 危機意識の強さは非常に参考になる。
- ・ 企業経営の見本。
- ・ 企業の原点を大切にして、新規開発に力をそそいでいる。
- ・ 管理力。
- ・ 改革の徹底追求。
- ・ 下請けに対する対応。
- ・ トヨタ生産方式。
- ・ スケール、内容共、比類がないと感じる。
- ・ ジャストインタイム。
- ・ シェア7%のための戦略。
- ・ コストダウンの手法、社風。
- ・ カンバン方式を継続していること。改善を徹底している事。
- ・ いつも勝ち組である。

【キャノン(11人)】

- ・ 経営課題に対する対応のスピード。
- ・ 伝統の技術力を基に企業改革を進めた。
- ・ 日本的発想主義。
- ・ 技術力。
- ・ 社長。

- ・ 人員整理をせずに会社再建。
- ・ 利益重視の経営、技術力をベースに終身雇用制と実力主義の融和、目標管理のしゅみ。
- ・ 経営改革スピードの速さ。
- ・ 生産方式。

【日本電産(8人)】

- ・ 着実に業績拡大を進める実行力。
- ・ 日本電産の戦略、スリー新戦略。
- ・ 社長の意見がわかりやすく結果がでている。
- ・ 企業を再生させる(リストラをしなくて)。
- ・ 京阪の部品メーカーは商品力、財務体質に独特の強みを持つ部分が参考になる。
- ・ ベンチャー企業を成功させた。

【京セラ(7人)】

- ・ 弊社の取引先であり、稲盛氏の経営哲学が実践されている。理想的な良い会社の実践をしておられる。
- ・ アメーバー方式。
- ・ 経営理念(フィロソフィー)を持っている。
- ・ 高収益の基盤がしっかりしている。
- ・ アメーバー経営による付加価値生産の管理に賛同できるため。
- ・ ベンチャー企業を成功させた。

【日産自動車(7人)】

- ・ 古い日本の“慣習”に囚われずに会社(企業)として取るべき道を進む。
- ・ 経営破綻からの立ち直り。
- ・ 短期間でV字回復を成し遂げた。
- ・ トップによって変わる組織と意識。
- ・ コストを削減。
- ・ ゴーンの改革手法。

【ソニー(4人)】

- ・ 新しいものへの挑戦。
- ・ フロンティアスピリット。
- ・ 七転び八起き。
- ・ 業界内での独自性。

【本田技研工業(4人)】

- ・ 日本経済に対する先見性。
- ・ 本田宗一郎、イズムをつらぬいている点。
- ・ 非同族会社化(実力、成果主義)。

【松下電器産業(4人)】

- ・ 道経一体経営。
- ・ 創造者精神がいきづく。
- ・ スピード、柔軟性。

【赤福(2人)】

- ・ 会社発展のためには、社会発展が、の基本が有る。
- ・ したたかさと挑戦。

【アサヒビール(2人)】

- ・ 消費者ニーズに合う商品開発を常に考えている。
- ・ 小が大を喰う姿。

【イオングループ(2人)】

- ・ 顧客ニーズをとらえている。
- ・ 県内出身。一乗恵心姿勢等。

【オリエンタルランド(2人)】

- ・ 最高の顧客満足。
- ・ 多数のリピーターを求める点。

【花王(2人)】

- ・ 創造力。
- ・ デフレ下でも毎期増益を確保している。

【西濃運輸(2人)】

- ・ ドライバー教育。
- ・ 実力があり目立たない。

【セコム(2人)】

- ・ 経営理念が明確。
- ・ 挑戦意欲。

【セブンイレブン・ジャパン(2人)】

- ・ 多くの気づき。
- ・ 原因と結果を明確にしている。

30. 日頃、企業改革を行っていくうえで、参考にできると考えている日本の企業経営者名をお答えください

- 「稲盛和夫」が最も多く17人。次いで「松下幸之助」14人、「カルロス・ゴーン」13人であった。
- 傾向をみると、自動車、電機業界の著名な経営者が多く、トヨタ自動車は「奥田碩」と「張富士夫」という2人の名前がみられた。
- 「中村俊輔(サッカー選手)」、「堀江貴文」といった、時代の傾向を感じさせる名前も見られた。

* 参考にできると考えている日本の企業経営者名を、自由回答形式で回答してもらった。回答総数は140人(全体の32.3%)。以下は、2人以上回答があった企業名と選択理由である。

なお、表現は違って同じ趣旨と思われる選択理由についてはまとめてある。

【稲盛和夫(17人)】

- ・ 時代に沿った経営者へのバトンタッチ。
- ・ 軸が安定している。
- ・ 理念 = 実践が見事に融合した域に達している。
- ・ 利他の心にもとづいた経営実践。
- ・ 哲学、信念。
- ・ 挑戦意欲。
- ・ 盛和塾で経営の師である。
- ・ 人間として原理原則を基礎として大自然の法則に従う中から恩に報恩して行く人の育成や培養。
- ・ 経営理念、考え方。
- ・ 経営哲学。
- ・ 経営のための経理の重要性を教えられた。
- ・ 企業の社会貢献。
- ・ 一代で、部品メーカーを存在感ある企業へ築いた。
- ・ 仏教に基づく経営。
- ・ 人の心に着眼。
- ・ キャッシュフローの徹底。

【松下幸之助(14人)】

- ・ 技術力を追及して、企業家人生。
- ・ 物を作り、商売。
- ・ 町工場を世界のNationalにした。
- ・ 他力本願の点。
- ・ 先見性。
- ・ 生き方、考え方が参考になる。
- ・ 人柄(自分の中で)著書。
- ・ 実績。

- ・ 決断が早い。
- ・ 苦勞してあれだけの規模にしたのだから。
- ・ 企業理念と実行力。
- ・ 物造りとその発想と決断力。

【カルロス・ゴーン(13人)】

- ・ 改革を阻む壁を打破していく。
- ・ 割り切り。
- ・ 生産から販売まで目を配り根本的な事に手を下す(改善する力)。
- ・ 短期間に日産の立ち直しを図った経営手腕。日本企業の保守的な体質を真っ向から一刀両断した。合理的な考えかな？
- ・ 利益の出る体質企業を作れる。
- ・ 自ら動く。
- ・ 実行力、行動力。
- ・ 発想力、決断力。
- ・ 実践力。
- ・ 思い切った改革を断行した。
- ・ 厳しい改革をコミュニケーションを介してスマートにやりとげる意志の強さ。
- ・ 奇抜である。
- ・ 欧米的発想による改革手法。

【奥田碩(11人)】

- ・ 前トヨタ自動車の社長でもあり、日本経団連会長で日本のリーダーである。
- ・ 先見性。
- ・ 現在のトヨタの基礎を築いた。

- ・ オーナー族ではないのに…。
- ・ 冷酷さが良い。勝手な所。
- ・ 大道をつかみ見据えておられる。広く、深く、潔く情勢をつかみ、信じたところを果敢に発言、推進される。
- ・ まじめな人。
- ・ 経営理念。
- ・ 大道よく見据えておられる。広く、深く、情勢をつかみ信じることを果敢に発言実行される。

【本田宗一郎(9人)】

- ・ 物造りとその発想と決断力。
- ・ 身内を社内に入れない。波乱万丈。
- ・ 思いやりのある決断。
- ・ 現場主義、一徹。
- ・ いいものでないと売れない又いいものは売れるという考え方。
- ・ 技術力を追及して、企業家人生。
- ・ 時代に沿った経営者へのバトンタッチ。

【張富士夫(8人)】

- ・ リーダーシップ。
- ・ 今のトヨタのシステムを作り上げた。
- ・ 常に前向き。
- ・ 経営理念。
- ・ 収益。
- ・ 実践派。
- ・ 組織運営の仕方。
- ・ スケール、内容共、比類と感ずる。

【永守重信(8人)】

- ・ 人と企業を元気にするカリスマ性。
- ・ 着実に業績を進める実行力。
- ・ 社員に夢を持たせ、士気をあげ、業績を改善させる。
- ・ すぐやる、必ずやる、出来るまでやる。
- ・ 軸が安定している。
- ・ ものの見方、考え方。

【御手洗富士夫(5人)】

- ・ ものの見方、考え方。
- ・ 国際感覚を持った、日本的感覚。
- ・ イノベーション。
- ・ 見識、人格。
- ・ 経営改革スピードの速さ。

【鈴木敏文(3人)】

- ・ 発想の仕方が実に独自性がある。

【中村俊輔(3人)】

- ・ 研究心を常日頃から持っている。
- ・ スピード、柔軟性、広い視野。

【堀江貴文(3人)】

- ・ 時代の現実経営。
- ・ 若い経営者である。
- ・ 決断力。

【岡田卓也(2人)】

- ・ 現在の結果として。

【盛田昭夫(2人)】

- ・ 聡明である。
- ・ 学歴悪用論。

31. 具体的に社長のお考えをお聞かせください

「21. 社長にはどのような資質が必要だと思いますか」に対する自由回答

* 社長に必要なと思われる資質について、自由回答形式で回答してもらった。回答総数は 175 人(全体の 40.3%)であった。

なお、表現については趣旨が変わらない範囲で、まとめさせていただいていた部分がある。

話し3分聞き7分、何時如何なる場合、如何なる人に対しても自分は其の人の親であるという心遣いが基本。
零細企業は社長が一番誰よりも働く事。

零細企業は経営者の判断のみで決定が最善だと思います。

良き友を多く見つけ、来訪を受けて、良く会話。その会話の中からの決断。

良き時も悪しき時も、おごることなく落ち込むことなく、淡々と前向きに。

良いと思ったらすぐに実行に移す。

目標を短期、中期、長期と決めそれに向かっていく強い信念。

明るく決断力に富み、部下に仕事をまかせられること。またそのフォローは自身がする。

明るく、前向きに、厳しく。

部下の意見をよく聞き、決して独走しない。決めたことは実行せよ。

発想を変える必要性をケース BY ケースで考える。

悩んでいても仕方がない。

特に強い信念が必要。

得意先、社員、株主あつての会社と心得るべし。

働きながら考える事。捨て目捨て耳。

当たり前のことが当たり前にきちんとできているかが大事な世の中。

投資等の計画を実行するまでには、細心でかつ、慎重であるべきですが、決断した場合は果敢に実行する。

低成長下の日本での舵取りは中国より困難。長続きしないアメリカ流の横文字経営でなく、アジアの特に中国の不変の原則に基づいた経営が必要。史記、三国志に多く教訓あり。やはり日本はアジア。アングロサクソンとは違うと思う。

直感力が何より大事だと思う。

朝令暮改を積極的にやる。朝命令したことを夕方には変更する位迅速な対応をしていく。

地場産業の弱さ、人情味の無さ、つい遠くの会社の受注をしてしまい、困る事も多々有ります。下請けの宿命で当分はいい思いは出来ないと思っています。

他社に負けない技術力を持つ。職人を育てる為に信頼される人間と成る。

相手より先手を打つというので、情報力は必要だと思います。

相手の立場になり考える。

創設者ですから、考えられる様な危機は全て経験しました。それを解決又は切り捨てて来たのは、忍耐力と粘り強さと何クソという精神力しかない。

組織はトップダウンであるべきと考える。トップが考え組織を動かして企業は発展していく。

全部50%で。

全体価値向上の為に自分を無に出来る事。

全て必要ですが、不可能です。でも自分を反省し、謙虚に求めることだと思う。

全てを持ち合わせていればパーフェクトですが、誰から評価されているのかが問題だと思います。資質で言うなれば、人に好かれ、相手を思いやるやさしさと厳しさを兼ね備えた人物。

前向きな考え方、感謝の気持ち。

繊維環境が悪い為に国内、国外とのバランスにて売上比率をその年、その年にて考えて行きたい。

先見性と情報収集により決断力を先行する。当然人の意見を聞き前進のみである。途中修正は早く。

先見性と判断力。

先見性(5~10年先を見る)と決断力がトップとして必要。

先を見る力(景気動向、技術動向...)、決断力。

絶対に諦めない強い心と前向きな心。

絶対に会社をつぶさない。

精神一到何事か成らざらん。

正直言えば、1~10までどれも必要な資質と考える。総括すれば「リーダーシップ」ということであり、付言すれば、決断力、公平性、健康であることは勿論である。

正直と至誠。

正義をまっとうすること。

成長し続ける意欲を持ち続けること。

世の中の動きが早く、又、世界の動きが日本の地方へも影響が出て来るので、いかに情報が大切かと考えさせられる。

人道主義に基づく経営。危機予測、危機管理、危機対応能力が最も重要。

人材がきめて、人を見る力は自らが実践的でなければつかない。個人としては信頼される人間であることを。

人を生かす能力が大切と考えます。

人を活かして、自らも活きること。

人をどう活かすか、元気さと明るさと公平さと体力。

人は有限、企業は永遠という考え方をベースにしています。

人の意見を良く聞き、事は決断力で行い、後は忍耐、粘りかと思う。

人の意見を聞いてから自分で判断する。

人と技術を常に向上させて、スピードアップとコストダウンで従来の事業と新規事業のバランスをとっていくこと。

進むべき方向を示し、引っ張っていける人間力。

辛抱の技術を身につけること。

信念を持って耐えること。そしてトップはどこまでも明朗、快活であること。

信念をもって進む。ただし第三者の意見も頭に置いておく。

信念として人間同士の心のふれあい、人との出会いを大切にしています。(一期一生)

情報をいかに仕事につなげるか。

常々情報を収集し、判断材料にして決断を早くし、環境の変化に対応することが大切だと思う。

常に利益優先で行動する。

常に設備投資(人、物)。

常に好奇心と問題意識を持つこと。優しさと気前が良い事。

小生は山の中の貧しい村での小売商人ですから、社長の資質について考える能力は全くありません。自分自身について言えば、業界の動きと、取り巻く人情、情実、俗に言うコネの使い分けで、劣勢に立たされています。

す。

小企業にとって技術収集は、同業他社より早く対応し行動する為に重要。

将来社会を正しく見通せる力。実行力。

将来を見通して、目標を決めて、目標に向かって、社員を誘導していく。

諸行無常であるから、常に先を感じ、変化させる柔軟な対応。

従業員はもとより日々かかわる人を大事に信頼して、付き合いことの出来る人間味のあるオーナーを目指す。

周囲の者を不安にさせない、リズムカルな決断力。

社内を明るくする社長。いるだけでまわりが暖かく、安心がある社長。

社長以下、経営者の信念が従業員一人一人にもれなく徹底し、浸透しているかどうかだと思います。

社長を数年経験すると人の意見を聞き入れる能力が一番大切だと思います。

社長を超える会社は少ないと感じる。

社長が信念を持って行動すれば、社員もそれに従ってくる。但し、納得さす事が必要。社長は明朗であれば会社全体が明朗であり。業績も向上する。

社長は会社全体、従業員の運命を握っていると言っても過言ではない。全精神、全力を持って経営をしなければならない。それが出来ない人は社長を辞すべきです。

社長はいばる者ではなく、先に立って討ち死してはだめ。経営が順調なら影は薄く、皆が困っている時は偉い人。

社長の仕事は会社のビジョンに向かって、営業も含めた会社のプロセス全てにおいて、社員が能力を発揮でき、結果をだせる仕組みと環境創りだと思う。

社長には色々な資質が必要だと思うが、最後にはその人の人間性だと思う。

社長とは心が豊かである者であり、よって趣味が多い人である事が大切ではないか。会社とは人と人との付き合いであり、数字で割り切れない事がある。

社長とは会社の単なる代表であり、その会社の考え方をわかりやすくクルー(社員)達に理解させ、社会の一員として働ける環境。

社会状況に適応していく能力が大切と思う。

社員一人ひとりのスキルアップが会社の発展に直結する。

社員に対する説得力が必要。

社員に対して常に感謝の気持ちを持つ。

自分自身が正直であること。相手の立場を考え実行する。

自分一人では何もできない事を知る。「愛」が全て。

自分をよく知っている事。他人の言動に迷わない事。常に視線をお客様にむけていること。人の意見をよく聞き、謙虚である様にしている。

自分の背中をみて社員がついてくる生き方。

自分の適性とバランスをとることが重要と考える。

自分の考えを浸透させること。

自分の考え、目標をしっかり持ち、他人の意見を良く聞き、自分で決断できること。

自分は外部との交渉能力が下手なので。

自社の内容を正確に伝え、最悪を予想して説明する事が今後必要であると思う。

自己判断。

自らを信じぬく事。人を愛する事。自分の人生を信じる事。決してあきらめない事。

自らの長所と欠点を共に、利点に働かせる資質、時々状況も決断も同じ。
自らの周囲、環境、自社の立場などの現状の情報収集力、認識力、分析力が大切でその結果の意思決定、応用能力、実行力で生死を分けると思う。
時代の流れ変化をいち早く掴める感性と実行に移す実行力・決断力と、裸の王様にならない事。
時代の変化への対応。
時代の波を早く読み、決断実行。
時代に合った人が会社は経営するべきである。
私は「今やらねばいつできる、わしがやらねば誰がやる」(不撓不屈)の言葉。
仕入、販売、地域社会の三方面に良い経営が出来ればいいのですが。
最終的には直感も大事だと思う。
最終決定は社長であるが、その決定には社員の意見がありワンマンでは長続きはしないと思う。
困難さをカバーしきっている証だから。
今の変化の激しい時代には部下はもちろん広く聞く耳を持って接しないと、本当の情報はつかみ難いと思う。
また、人それぞれ多様化するため一つの方向にまとめる力が必要と思う。
今の時代どんどん前向きに勉強していくしかない。日々勉強しかない。本、セミナー等どんどん取り入れる。
国民が最低の学問として受ける小中学校の教育が、社会にでるとその学んだことは矛盾だらけで、その色に染まらんと、生きていけない社会情勢の中で、なぜ世界の多くの人々に日本国の支持が得られるのか、だから私は「原点はまごころ」と「社訓」の中でも項目としている。
高い志。
広く人の意見を聞く事、そして決断すること。
広く情報を集め、自分の考えをまとめ、人の意見をよく聞き、決定したことは果敢に実行していく事。
顧客満足(常にエンドユーザーの立場で、もの作りをする)。
顧客と信頼関係を築けること。
孤高の精神。
言葉そのもの。
謙虚に学ぶ姿勢が当社の方向性を見つけ出すことが出来るカギとなり、社員と共に歩める会話がつかれる。
決断することが社長の最大の仕事。
決めた事は期日内にやり切る。徹底力と柔軟性。
経営者の最大の仕事は決断力と考える。特に変化の激しい近年において必要不可欠と思う。
業界の悪化により、売上高の減少、燃油高騰などによる経費の増大は大きな問題。この時代をどう乗り切るかが当社の課題。
強いリーダーシップ。部下育成能力。広い視野。控え目。資金手当ての能力。
逆境の時ほど余裕をもつこと。
既成概念に囚われずユニークな会社作りと先見性(能力)を持った人材育成。
企業は生き物であり、環境も絶えず変化している。その中で生き残っていく為の決断力は当然として、集団をまとめていくリーダーシップが不可欠と思う。
企業の規模、内容によって多少項目に差が出る(重要項目が変わる)。
環境変化の対応力。
感謝と夢を持ち、会社はみんなのものだから預かっている間は24時間気を抜かず毎日が勉強であり、自分自身を向上し、その日一日を燃え尽くすつもりで進んでいく。

感謝、奉仕、努力。

活き生き、ニコニコ働ける職場作り。公平分配。

外部との交渉力を身につけ顧客拡大に努める。

会社存在意義を理解し、社員の生活を守ることを考え、社長個人の「力」だけでなく、全員の協力の下に仕事を遂行して行くコンダクターの役割。

会社は生き物です。日常、健康管理に十分留意しますが、何が起きるかわかりません。万一の時にも対応できる精神と判断力、財力等をそなえる努力が重要です。

会社はある程度リスクはやむを得ないが、常に変化・変革させてゆこうと思います。

会社の経営方針を社員一人一人に理解させて人材の能力を発揮できる組織にし、自分自身は先見性ある新事業に向けて実行する決断をタイミングよくする。

我々零細企業の社長にはあらゆる資質が求められると思います。この他に地域に向ける目を持ちたいと思います。

何事においてもあきらめない、忍耐強くやってみること。

沖田総司、堀江社長共敵は多い。しかしあの決断力に憧れる。

一旦決めたら絶対に変わらないようにする。

一人経営者の為、自身の“気”しかないと思います。

一言で決断能力一番大切。迷った時楽な方を選ぶのではなく、勇気が必要とされる方に進みたい。

一角に仏の顔をし、一面に鬼のような顔ができること。

一つのことを継続して実行していくことが、自分にとっては一番難しいと思う。

愛情と正しい判断と正しい決断。

わが社は小さな会社であるから、社長は忍耐力、決断力、情報収集能力、人や組織を結束させて引っ張る能力、外部との交渉能力等といった事を全部やらなければならないと思う。大きくするには分担していかなければならないと思う。

リーダーシップを発揮し、明確な方向を示す事のできる力。正しい人生感を持っている事。決してあきらめない心。

リーダーシップと説明責任。

よいと思うことは即実行。ただし、間違いがあった時は素直に間違いを認める。

ユーザーと共存共栄。

ビジネスは現場にある。幅広い顧客に対応する能力が左記の数字に含まれている。

バランス経営(+、-)。

バランス感覚が必要。

バランス感覚(経営資源は有限であるが故に、経営者資源の配分、損益と財務、損益と資金、現在と未来におけるバランスの維持)。

ネットワークとフットワークが大切。

どんな状況にあっても明朗であること。

どういう人生をまっとうしたいのか、ビジネスは？家庭は？を明確に持ち、信念を持ち得たらあとは飽くなき挑戦の今日ではバランス感覚(EQ)が重要と思われます。

テクニックレベルではない人間本質レベルの強さが必要かと思います。

すべてが必要と考えますが、特に時代に対応した柔軟な考え方ができる人。

すべての項目がバランスよく発揮できる能力を持っていたら、最高の経営者になれると思います。私が出来そ

うなのは10年後です。

すべてに秀でる事が一番だが、自分に無いものを他に見出し、まかせる決断、勇気。

スピード(迅速な対応)。

サポートする人間が周りにいれば、どれか一つがずば抜けて優れていれば良い。サポートする人間がいなければ全て優れていなければいけない。

この人に付いていけば大丈夫と言う安心感を全社員に与えることが必要。

カリスマ性。時代を読み取り実行力、プレーンが集まってくる人間性。

お客様の満足度。

お客様の満足を得るために最大の努力をする事。

いろんな情報を収集し、社員のモチベーションを高めて前進していく。

IT化時代が進んではいますが、最終的には人が動かさと思っています。厳しさと決断力、先見性を持ちつつ人と人のつながりを大切にしています。

5年後、10年後の会社の姿を描きその実現を達成する力。

1真面目(努力と全力投球、弓の弦をゆるめる事も必要)、2感(知識と経験で直感を大切にする)、3運(運を呼び込むのも実力、肚も必要)。

何より自分を客観的に見る事だと思う。

32. 他の企業経営者の方へのメッセージ、アドバイス等を、ご自由にお書きください

* 他の企業経営者の方へのメッセージを、自由回答形式で回答してもらった。回答総数は 77 人(全体の 17.7%)であった。

なお、表現については趣旨が変わらない範囲で、まとめさせていただいていた部分がある。

「継続は力なり」。売り上げゼロからのスタートで37年間継続中です。これからも継続しつづけることが第一です。

57歳で起業し(それまでは39年間サラリーマン)約7年間が経過しました。やっと事業の苦楽が徐々に分かってきました。武士の商法と言われないように必死で取り組んできた結果、事業では後発ながら地域では2番手くらいになったかなと、心ではその内、名実ともに一番手の業者になろうと努力をしております。そのためにも、年毎に会社の人、物、金の体質強化をはかりたい。また、10年くらいは他人から学ぶことが多いと思います。

アドバイスを受けたい。

コンプライアンス経営がきびしくなると思う。リスクマネージメントを徹底する。

トップたる者 健康、元気、明るく、プラス志向 経営理念の徹底追求と社員の理解共鳴 公明正大、清
庸、潔癖、人道追求、自己研鑽 事業計画(経営方針)の明示と達成 株主、社員家族、協力工場と社会
の幸せ追求。

とにかく明るく正直に全てを透明にする事。当社は創業25年目ですが、一度も税務調査の立ち入りはありません。それと公私混同を絶対にしない事と経理を身内でせず、他人に任せること。

どの企業でも数部門の分野を求めているが、財務基盤が弱い上にそれに相当する技術力、人員が伴わなければ、只単に売名行為だけで、利益と経費が合致しない事がある。良く採算性を検討してからにすべきではないか。統計は前進するための基礎となる原理である。

ネットワーク、出会いは財産なり。

プラス思考でがんばりましょう。

まだ、その域に達しておりません。

メタンハイドレートの早期掘削。

メッセージ、アドバイスはありませんので書きませんが、本のタイトル、尊敬する人物、企業名、経営者名がないのはすべてが参考になり、それらをどの様に分析、認識して応用し実行するかが私の行動パターンです。

ただし、個人差があると思いますので、押し付けたくありません。

やると決めたら必ずやる。

異業種の社長との情報交換をしたい。

会社とは生き物であるので、不易流行を常に考えながら即応性のある活性化した組織体にすべきである。

楽しく、明るく、誰にでも接し、社会貢献、奉仕ができること。社員の幸せを一番に願い祈る事。

企業は社会進歩のための公器であります。企業経営者はその社会公器の経営をめぐりあわせにより、預かっているものであり自らの行動をしっかり律し、従業員を慈しみ、企業を社会のために有用ならしむることを第一義に考えて、経営に当たらねばならないと思います。

企業経営者にとって、売り上げの拡大、利益の追求は大事な仕事ではありますが、もっと大切なことは次代を担う子供達の教育にもっと目を向けることではないでしょうか。教育者だけに任せておいてよいのでしょうか。企業存続の原点のような気がします。

業種にはこだわらない。フィールドが広い。

業績が良くても気をゆるめず、3年先、5年先を見つめて、何をすべきか絶えず考えて行動する。

経営とは大義に基いた使命感をどれだけ強く持ち続けられるかだと思う。

経営に関する本が出回っているが、実際は体裁だけの本が多い気がする。それよりも小説を読んでいる方が勉強になる場合がある。例えば、GOLF 雑誌ばかり読んでいる人に GOLF の上手な人はいない。実際は書いてある通り出来るはずがない。それを間に受けて熱心に読むのはヘタな証拠。

経営の悪化、消費者のニーズの変化により会社経営に危機感を持つ経営者は自分だけではない。ただし、この過渡期である時代だからこそ見直す事ができる自社の本質、伝統が未来の繁盛の基礎になるのだと思う。

経営指針(理念、方針、計画)の未だ作成されていない中小経営者の方は是非作ってください。

経営者は経営理念を社内外に示そう。

経済と道徳は一体。

経済環境が厳しい故に、得意淡然、失意泰然で望みたい。仕事に夢とロマンを。

厳しい競争社会であります。これからのビジネスはいかに共存していくかということが重要であると考えます。売り手、買い手の満足があってこそ、企業が社会に役に立ち、企業価値が生まれます。会社の成長はそれらの結果であると思います。

個人事業で目先の環境に即対応していきたい。

顧客並びに、従業員とその家族に対し、責任を持った行動を心がけています。

今の成果主義は失敗しますよ。指示待ち人間を量産すれば、成果とは付加価値、貢献度でなければ。

今は苦しいですが、お互いに頑張ってください。未来は必ず明るいものです。今が暗い時ですから、今を生きましょう！

最近まで、足元を見、手のひらをじっと見て「ねばらない事(must)」ばかりを課題として追われる様に取り組んでまいりました。しかし最近ちょっとした意識の変化があり、「どうありたいか」、「自身のありたい姿(want)」を自問自答する様になってまいりまして、心が明朗になり大切さを思い知っています。

三重県に誕生した企業が地域を大切に県と市町村のパイプ役となり、地域に活力を持たそうとする働きが欠如しているように思う。かえって小企業がその努力をしているが、中大は自分の守りに対するウエイトが中心になっているような気がしてならない。

私は企業経営者の方へのメッセージにはならないと考えますが、私は8才で父親と死別して、病弱な母親を助けて、すでに小学校時代からアルバイトを許可してもらって、長男として弟、妹、母親を助けると共に、片親がいなくても嘘のない、心豊かな人情心等のある人間として「成長するぞ」との強い信念のもとに生活して、脱サラ。みなさんに信頼・信用されて自分自身は15万円よりお金のない中で、150万円を資本金として会社を創設してより、30年余、個人、家庭人、職業人、社会人と人間を4通りの人間に置き換えて、そのどれもが60点以上はとりたいとの気持ちで、妻共々努力してがんばってまいりました。人生悔いなどないのですが、現在の会社を現状の力である「かたい」との世間の思いと、技能力、技術力での信頼と信用での「のれん」を守り、より以上に育てたいと考えています。

至誠をもって累代教育を行う大切さ。

時代の変化を読む。顧客が何を望んでいるか知る。顧客を満足させるのにどんな知恵を出せるか。

自社がどこへ向かって行きたいのか。内外に言動と行動で示す事が大切だと思います。

自社のことで精一杯である。気のつくところはあっても、それがその会社にとって適性であるか否かは分からない。

自身に厳しく社員には愛情を。

自分自身、自社が私から見て小さい近隣の店にお得意を奪われている情けない苦境なので、私を悪い見本にしてもらえたらと思います。

自分自身としては苦しい状況下でも前向きで明朗でいる様努めている。日々、積極的に行動する事が、自分又社員の精神的支えにもなると信じている。変化する事は当たり前である事は、多分に認識できてきた。今後とも行動力 UP を目指していきます。

自分自身との戦い。

自分自身に対して、経営責任は「納税と雇用」だと信じており、しかも経営者も社員もいかに楽しく仕事ができるのかを、常に意識している。

失敗を恐れては何もできない。しかし、成功は4に3つ。波乱万丈の人生はその人の成行で決まる。質にこだわる。

社員あつての会社です。

取引先、顧客、地域社会に信頼される会社作り。

上から(管理者)よりも下から(社員)の方がよくみている。社員を公平にする。

信頼される会社作り。

真実で正々堂々と前を向いて進んでほしい。(例 談合)

人と地球環境の為に役に立つ事業を成功させましょう。

人に喜んでもらって利益を上げる企業がすばらしい会社だと思います。したがって環境に配慮し、社会に迷惑をかけずに成長していく事が企業の使命であり、我々代表取締役の責任であると考えます。

人間がこの世で生きてゆく中で、何か一番大切なことを導いてくれる人との出会いを、会社という組織を通じてチャンスがあれば良いと思っている、経営者の集まりに参加したいと思っています。

人生到る処、青山あり。

責任を持って、従業員、家族を生活サポートする。

節税の上でたくさん税金を納付しましょう。

全て自分で確認するという事。

続ける事。続けていると5年に一回位は飛び上る程うれしい事に出会える。(悔しい事や悲しい事は忘れる事)

他の企業にメッセージ、アドバイス出来る立場ではないです。

他の人をどうこう言う時ではない。自分のことで精一杯。頑張りわが道を行く。

大、中、小、長期、中期、短期の目標を明確に持ち、実行する(いつも自分に言い聞かせている。)日本の社会が受け入れる“もの”とは質を尊び、量を次とすることだと思う。

大丈夫。なんとかなる。いい結果を思い続け、悪い事は考えない。

低姿勢、協調性、信念に基づき対応能力の向上。

伝統を重んじ確実を旨としない事。状況によっては柔軟に対応し、新しいものを自然体で受け入れる事も必要。あまり頑張らない事。世界観で物事を見よ!!お客の立場に立って判断すれば、その殆どが解決する。

同業者のネットワーク作り。それぞれの会社の得意なところを受け持つ。

同業者に対して(三セク鉄道)、公共交通の重要性の認識と、将来とも地域と共に生きるための位置づけを明確にしておく必要がある。

日本の物作りを再度確認し、他の国にできない技術力を付ける、風土の育成を。

日本は低成長下の経済には慣れていません。イギリスの様に低迷することなくかつての活気ある日本にするためには、余暇や趣味よりモーレツ社員、エコノミックアニマルの精神が必要です。

檜材専門に加工しておりますが、工業製品と違って、一本一本の品質が異なるため、品質管理には特に気を使って客に対する信頼を得ている。今の時代それを怠ると取り返しがきかない。
部下に任せること(権限と責任)。最後の責任は全て自らの結果。常に危機感を持つ。
物の善悪をはっきりする。
放漫経営で企業破綻だけは避けたいですね。同じ経営者として。
目標を確立し、刻々と変化する状況に迷わず対処する力を持つ。
雄弁よりも真実。