

タイトル	新興企業における経営者精神と経営行動：北海道企業の経営者に対するアンケート調査報告
著者	春日，賢；田中，史人；赤石，篤紀
引用	北海学園大学経営論集，2(3)：1-36
発行日	2004-12-25

新興企業における経営者精神と経営行動

— 北海道企業の経営者に対するアンケート調査報告 —

春日 賢・田中史人・赤石篤紀

目次

- I はじめに
 - 1. 主旨
 - 2. アンケート調査の概要
- II アンケート調査の一次集計結果
 - 1. 調査企業の概要
 - 2. 成長傾向について
 - 3. 創業、経営者について
 - 4. 経営環境について
 - 5. 経営理念、経営目標について
 - 6. 経営戦略について
 - 7. 経営資源について
 - 8. ベンチャー・キャピタルについて
 - 9. 立地地域について
 - 10. 産業政策について
- III まとめ
- IV 末尾資料
 - 1. アンケート調査趣旨文
 - 2. アンケート調査票

I はじめに

1. 主旨

今回、北海学園大学経営学部の学術共同研究プロジェクト「ユビキタス社会における産官学連携——知の連鎖と事業創造——」¹⁾に基づき、その研究者3名で構成される産官学連携・企業調査グループは、調査研究活動の一環として、北海道の新興企業を中心にアンケート調査を実施した²⁾。

調査目的は、北海道地域の設立・創業15年以内の製造業、サービス業の経営者に対し

て、創業や経営目標、経営戦略、立地地域などについての考えを問い、新興企業の経営者精神の特質と、経営者の経営理念や創業の経緯、立地地域などの要因がベンチャー企業の行動やパフォーマンスに与える影響を明らかにすることにある。現在の北海道経済はいまだ厳しい状況が続いているが、個々の企業をみれば、不況期にもかかわらず好業績をあげている企業も多数存在している。このような好業績企業は、既存の大企業にもみられるし、ベンチャー企業とよばれる新興の中小規模企業の中にも見受けられる。とくに、新興ベンチャー企業においては、経営者のユニークな経営思想や経営ビジョンにより独自のビジネスモデルを構築し、高成長を遂げている企業が注目を集めているのである。

本調査では、調査対象を北海道地域の新興企業としたが、立地地域についての設問以外はとくに地域性を意識せず、広く新興企業一般の経営者精神の調査を意図している。

本稿は、その一次集計結果をとりまとめたものである。内容は、設問単位の単純集計データの図表化と若干のコメントで構成されている。あくまでも集計結果の第一次報告であるため、より踏み込んだいっそうの分析については、稿を改めて詳述することとしたい。

2. アンケート調査の概要

① 調査目的

われわれの目的は、北海道の新興企業の経

営者精神や経営行動の特徴を調査することにより、道内企業の経営戦略や産業振興政策の方向性を導き出すことにある。

② 調査対象

調査対象は、1990年1月～2000年12月の間に設立された、製造業ならびにサービス業（一部事業内容によって取捨選択）に属する従業員4名以上の道内企業で、対象企業数は1,127社であった。

③ 送付先（回答予定者）

上記調査対象企業の代表者（経営者）に対し、直接アンケート票を送付し、回答を依頼した。

④ アンケート実施期間

2004年8月16日（月）にアンケート票の発送を行い、2004年8月31日（火）を回収期限とした。但し、2004年9月7日（火）に、アンケートの回収期限を2004年9月17日（金）まで延長する旨を記載した返送依頼はがきの送付を行った。

⑤ 調査協力

今回の調査に当たっては、(財)北海道中小企業総合支援センターの協力を仰いだ。

II アンケート調査の一次集計結果

1. 調査企業の概要

① 調査企業の所在地

図表1は、送付先企業の地域別割合および回収率を示したものである。調査は、前述の通り、北海道内で1990年1月～2000年12月の間に設立された従業員4名以上の製造業ならびにサービス業に属する計1,127社の企業に対して行った。回収数は220社で、回収率は、20.7%であった。

札幌市と札幌以外の道内地域とに分けた場

合の送付割合は、図表1に示すように札幌市内に本社を置く企業が49.9%、札幌市以外に本社を置く道内企業が50.1%であった。ここから本調査における中心が札幌市内に本社を置く新興企業となっていることがわかる。なお、回収率については、札幌市内に本社を置く企業からのものが22.2%、札幌市以外に本社を置く企業からのものが18.9%であった。

② 業種

次に、送付先企業ならびに回収企業の業種構成についてみておこう。図表2は、送付先企業ならびに回収企業の業種構成を示したものである。同図表にみるように、製造業とサービス業の送付数の割合は、61.4%：38.6%とほぼ3：2である。回収数ではこれが52.3%：48.7%とほぼ1：1となっており、本調査においては、製造業に属する企業からの回収率が低かったことがわかる。

また、同図表からは、北海道にあっては製造業における食料品製造業の占める割合が圧倒的に多く、金属製品製造業、一般機械器具製造業、電気機械器具製造業などの占める割合が全国に比べて低いこともみてとることができる。

③ 創業・設立年

そして、回答企業の創業・設立年を示したものが図表3である。同図表より、設立・創業件数がともに1990年をピークに1997年まで低下傾向にあったことがみてとれる。その後、設立件数は上昇の兆しをみせるものの、2001年、2002年においてはきわめて低い割合を示している。

④ 企業形態

図表4は、回答企業の企業形態の割合を示したものである。同図表に示すように、回答企業の75.5%が株式会社形態をとっており、

図表 1 調査企業の所在地と回収率

		送付数	回収数	回収率	構成比	
					送付数	回収数
札幌市	中央区	168	42	25.0%	15.8%	19.2%
	北区	72	20	27.8%	6.8%	9.1%
	東区	86	17	19.8%	8.1%	7.8%
	白石区	64	10	15.6%	6.0%	4.6%
	豊平区	33	11	33.3%	3.1%	5.0%
	南区	13	5	38.5%	1.2%	2.3%
	西区	41	6	14.6%	3.8%	2.7%
	厚別区	17	3	17.6%	1.6%	1.4%
	手稲区	21	4	19.0%	2.0%	1.8%
	清田区	16		0.0%	1.5%	0.0%
	札幌市	531	118	22.2%	49.9%	53.9%
道内（札幌以外）	石狩（札幌以外）	63	18	28.6%	5.9%	8.2%
	渡島	71	15	21.1%	6.7%	6.8%
	檜山	9	2	22.2%	0.8%	0.9%
	後志	38	6	15.8%	3.6%	2.7%
	空知	61	12	19.7%	5.7%	5.5%
	上川	62	8	12.9%	5.8%	3.7%
	留萌	2		0.0%	0.2%	0.0%
	宗谷	21		0.0%	2.0%	0.0%
	網走	54	15	27.8%	5.1%	6.8%
	胆振	69	13	18.8%	6.5%	5.9%
	日高	7		0.0%	0.7%	0.0%
	十勝	36	6	16.7%	3.4%	2.7%
	釧路	27	2	7.4%	2.5%	0.9%
	根室	14	4	28.6%	1.3%	1.8%
	小計	534	101	18.9%	50.1%	46.1%
合計		1,065	219	20.6%	100.0%	100.0%
不明		—	1	—		
総計		1,065	220	20.7%		

新興企業の企業形態においては、株式会社が一般的であることがうかがえる。そして、残りの24.5%が有限会社となっている。

⑤ 資本金

図表5は、回答企業の資本金の分布について示したものである。同図表に示すように、資本金1000万以上～3000万円未満の企業が

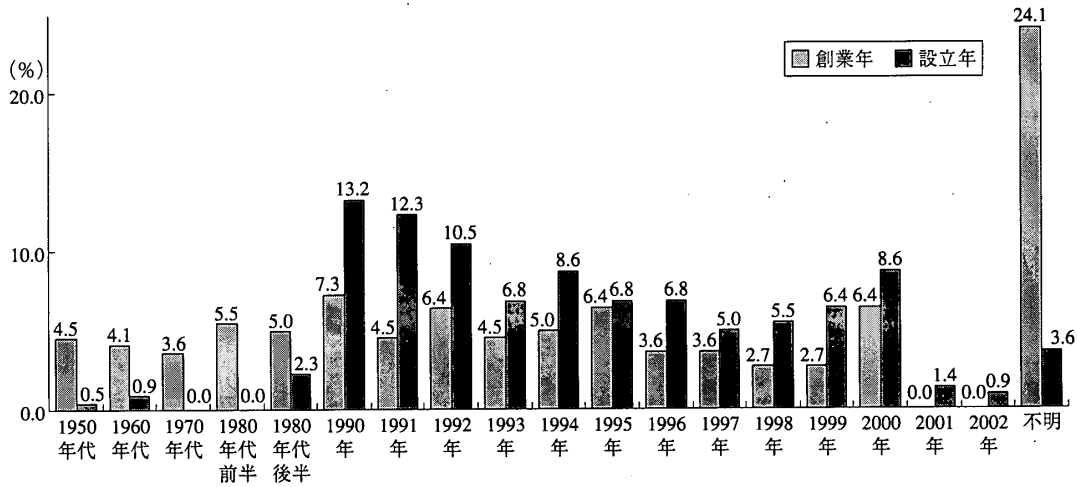
43.8%と高い割合を示し、次いで資本金500万円以上～1000万円未満の企業が14.6%、資本金300万円以上～500万円未満11.9%と続いている。ここから、株式会社といっても、回答企業においては最低資本金1000万円規模の株式会社が多く、1000万円以下の有限会社がこれに続いていることがうかがえる。

図表2 調査企業の業種構成

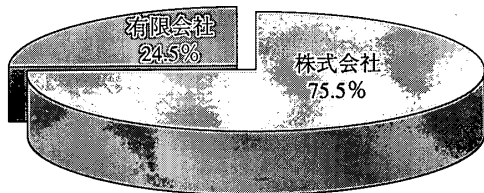
業種名		実数			構成比					
					業種内			全体		
		送付数	回収数	全国の企業数	送付数	回収数	全国の企業数	送付数	回収数	全国の企業数
製造業	食料品製造業	183	33	25,797	28.0%	28.9%	8.7%	17.2%	15.1%	5.0%
	飲料・たばこ・飼料製造業	18	1	4,366	2.8%	0.9%	1.5%	1.7%	0.5%	0.9%
	繊維工業	1	1	9,926	0.2%	0.9%	3.3%	0.1%	0.5%	1.9%
	衣服・その他の繊維製品製造業	19	1	18,138	2.9%	0.9%	6.1%	1.8%	0.5%	3.5%
	木材・木製品製造業	23	3	9,256	3.5%	2.6%	3.1%	2.2%	1.4%	1.8%
	家具・装備品製造業	32	3	10,554	4.9%	2.6%	3.5%	3.0%	1.4%	2.1%
	パルプ・紙・紙加工品製造業	6	1	7,471	0.9%	0.9%	2.5%	0.6%	0.5%	1.5%
	出版・印刷・同関連産業	81	16	31,929	12.4%	14.0%	10.7%	7.6%	7.3%	6.2%
	化学工業	17	2	4,524	2.6%	1.8%	1.5%	1.6%	0.9%	0.9%
	石油製品・石炭製品製造業	2	1	399	0.3%	0.9%	0.1%	0.2%	0.5%	0.1%
	プラスチック製品製造業	15	4	14,095	2.3%	3.5%	4.7%	1.4%	1.8%	2.7%
	ゴム製品製造業	4	0	3,102	0.6%	0.0%	1.0%	0.4%	0.0%	0.6%
	なめし革・同製品・毛皮製造業	1	0	2,665	0.2%	0.0%	0.9%	0.1%	0.0%	0.5%
	窯業・土石製品製造業	31	5	11,939	4.7%	4.4%	4.0%	2.9%	2.3%	2.3%
	鉄鋼業	8	5	4,190	1.2%	4.4%	1.4%	0.8%	2.3%	0.8%
	非鉄金属製造業	2	2	3,052	0.3%	1.8%	1.0%	0.2%	0.9%	0.6%
	金属製品製造業	71	9	37,985	10.9%	7.9%	12.8%	6.7%	4.1%	7.4%
	一般機械器具製造業	40	8	40,553	6.1%	7.0%	13.6%	3.8%	3.7%	7.9%
	電気機械器具製造業	25	4	24,134	3.8%	3.5%	8.1%	2.3%	1.8%	4.7%
	輸送用機械器具製造業	10	2	12,924	1.5%	1.8%	4.3%	0.9%	0.9%	2.5%
	精密機械器具製造業	4	3	6,420	0.6%	2.6%	2.2%	0.4%	1.4%	1.3%
	その他製造業	61	10	14,186	9.3%	8.8%	4.8%	5.7%	4.6%	2.8%
	小計	654	114	297,605	100.0%	100.0%	100.0%	61.4%	52.3%	58.1%
サービス業	旅館・その他宿泊所	38	8	19,453	9.2%	7.7%	9.0%	3.6%	3.7%	3.8%
	娯楽業	7	3	16,233	1.7%	2.9%	7.5%	0.7%	1.4%	3.2%
	自動車整備業	24	2	22,669	5.8%	1.9%	10.5%	2.3%	0.9%	4.4%
	機械・家具修理業	15	2	7,919	3.6%	1.9%	3.7%	1.4%	0.9%	1.5%
	物品賃貸業	51	11	10,766	12.4%	10.6%	5.0%	4.8%	5.0%	2.1%
	映画・ビデオ制作業	6	1	2,785	1.5%	1.0%	1.3%	0.6%	0.5%	0.5%
	放送業	2	1	768	0.5%	1.0%	0.4%	0.2%	0.5%	0.1%
	情報サービス・調査業	72	17	18,445	17.5%	16.3%	8.6%	6.8%	7.8%	3.6%
	広告業	29	10	8,066	7.1%	9.6%	3.8%	2.7%	4.6%	1.6%
	専門サービス業	72	21	68,257	17.5%	20.2%	31.7%	6.8%	9.6%	13.3%
	その他事業サービス業	72	19	31,167	17.5%	18.3%	14.5%	6.8%	8.7%	6.1%
	廃棄物処理業	23	9	8,481	5.6%	8.7%	3.9%	2.2%	4.1%	1.7%
	小計	411	104	215,009	100.0%	100.0%	100.0%	38.6%	47.7%	41.9%
合計		1,065	218	512,614	—	—	—	100.0%	100.0%	100.0%

* 全国の企業数は、平成 13（2001）年事業所・企業統計調査（会社企業統計）の値

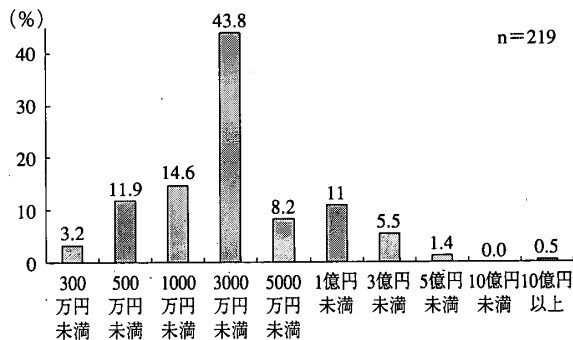
図表3 創業・設立年数別企業数の割合



図表4 回答企業の企業形態



図表5 回答企業の資本金



⑥ 従業員数

まず、正社員数からみてみよう。図表6は、回答企業の正社員数(役員を含む)について示したものである。同図表からは、正社員数0~19人の企業が74.10%と、回答企業のほとんどが小規模企業であることがわかる。また、正社員数0~19人の小規模企業に焦点をあてると、5人の7.7%を筆頭に、10人以下の割合が高くなっている。

続いて、パート・アルバイト・派遣社員の数についてみておこう。図表7は、回答企業のパート・アルバイト・派遣社員数を示したものである。同図表からは、0人の企業が19.5%と多く、0人から10人以下の企業が総計70.0%となることがわかる。

正社員数とパート・アルバイト・派遣社員数を総合的にみると、まず回答企業の大半が10人以下の小規模企業である。そして、パート・アルバイト・派遣社員の使用数がそれほど多くないことから、少人数の従業員で事業を行っている傾向がみてとれる。

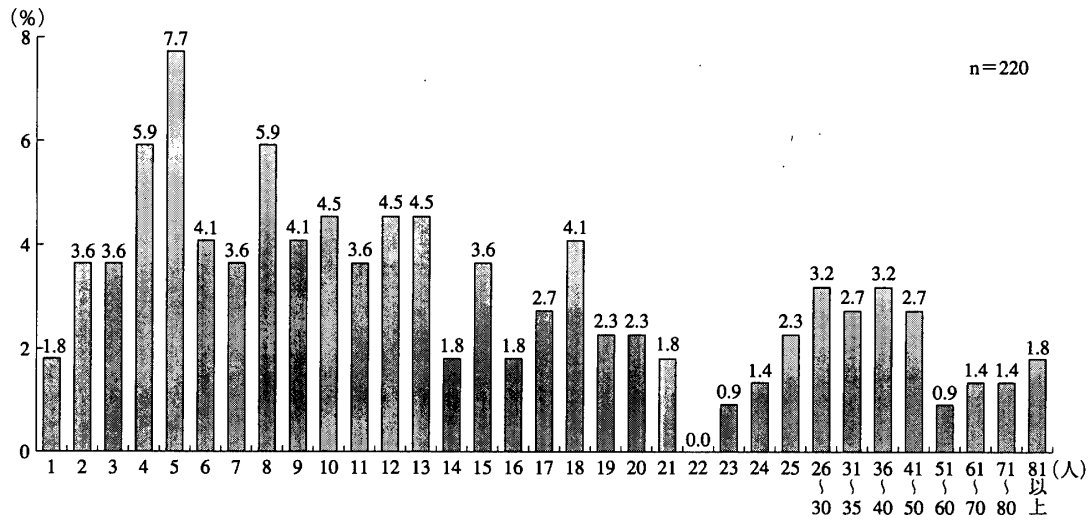
⑦ 売上高、経常利益

直近の決算期について、図表8は回答企業の売上高別分布を、図表9は経常利益別の分布を表示している。

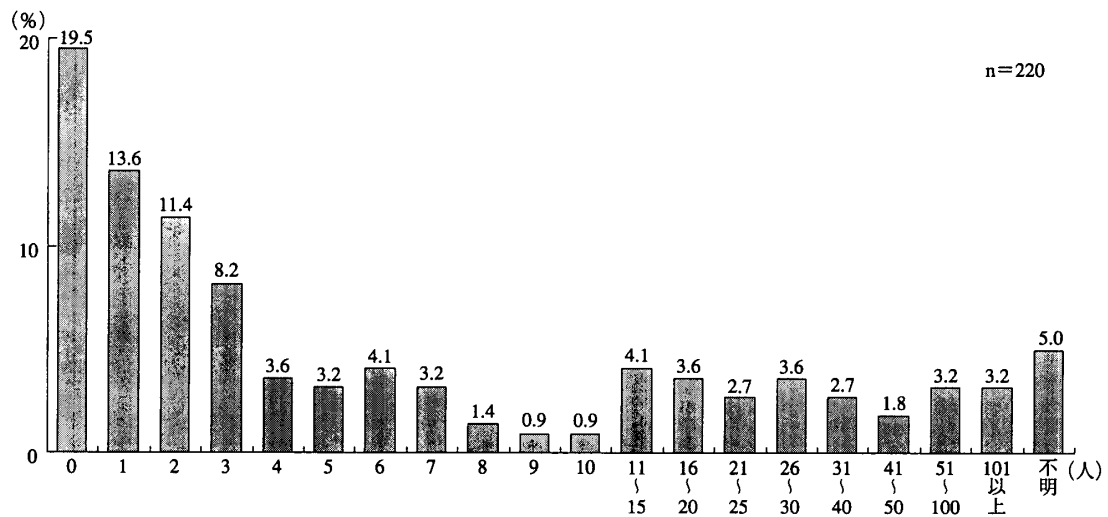
まず売上高についてみると、1億円以上3億円未満の企業が44.5%と高い割合を示し、次いで5000万円以上1億円未満の企業、3億円以上5億円未満の企業がいずれも14.7%で続いている。ここから、売上高については1億円以上3億円未満を中心とした企業像が浮かび上がる。

他方、経常利益については、0円以上300万円未満の企業が36.0%、1000万円以上

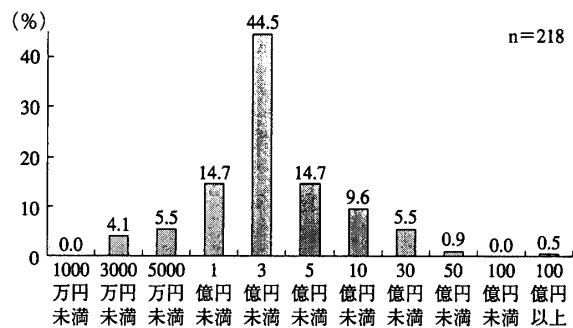
図表6 正社員の数



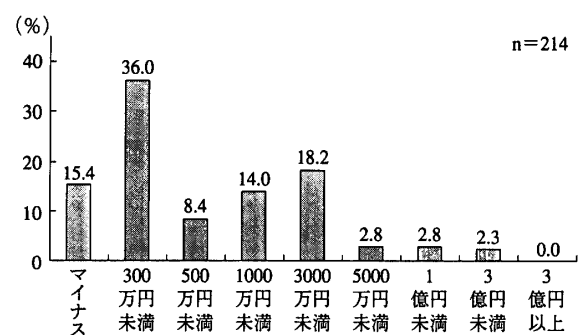
図表7 パート・アルバイト・派遣社員の数



図表8 直近の決算期の売上高



図表9 直近の決算期の経常利益



3000 万円未満の企業が 18.2%，500 万円以上 1000 万円未満の企業が 14.0%となっており，経常利益がマイナスとなっている企業も 15.4%存在する。

回答企業の売上高の中心が 1 億円以上 3 億円未満にあり，左右に正規に分布していることに対して，経常利益については，1000 万以上 3000 万円未満の好業績企業がある一方で，300 万円未満およびマイナスの企業もあるという，二極分化の傾向にあることがみてとれる。

2. 成長傾向について

アンケート票では，直近の決算期の売上高や経常利益，現在の従業員数だけではなく，成長傾向を幅広くみるために，これらの項目についての過去 3 年の実績と今後 3 年の予想を「大幅増」，「やや増」，「増加」，「変化なし」，「やや減少」，「減少」，「大幅減」といった 7 点尺度で聞いている。この結果を示したものが，図表 10 である。

まず売上高について，実績では「やや増」

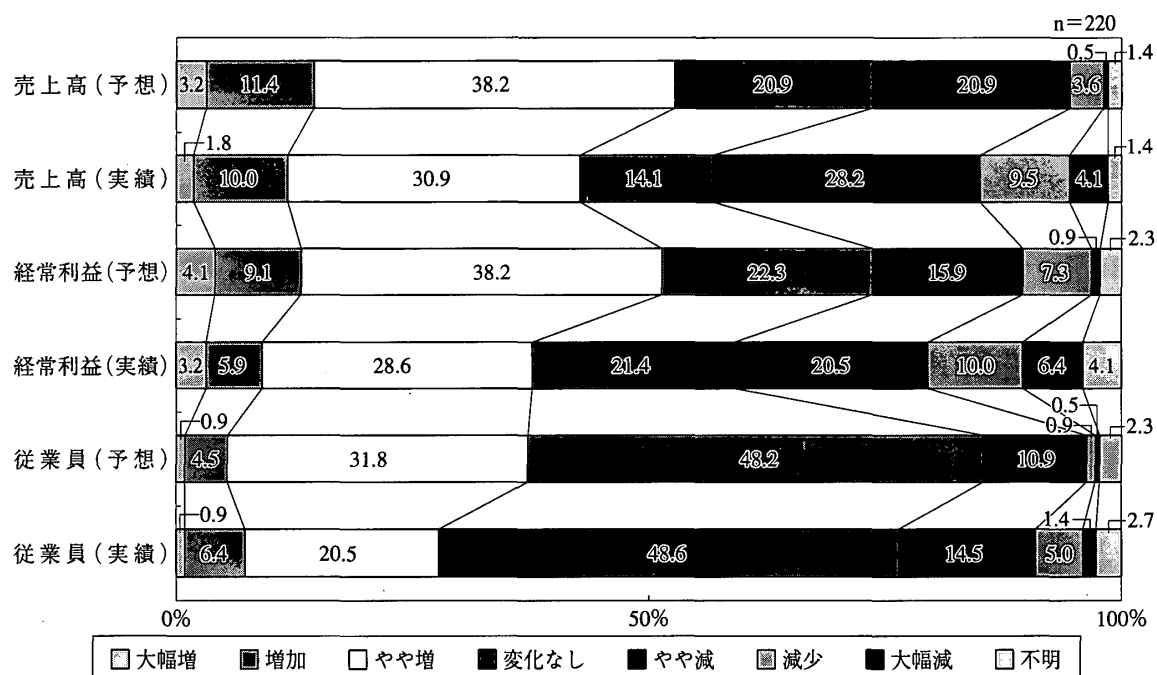
(30.9%) がもっとも高く，これに「大幅増」や「増加」を加えた増加傾向でみると，その割合は 4 割を越えている。そして，今後の予想では「やや増」，「大幅増」，「増加」の増加傾向を示す企業数が過半数を越えている。

経常利益についても，売上高と似たような傾向がみられる。まず，過去 3 年間の実績では「やや増」(28.6%) がもっとも高く，「大幅増」，「増加」を加えると 4 割近くになり，予想では「やや増」，「大幅増」，「増加」といった増加傾向を示す企業が過半数を越えている。

売上高，経常利益といったこれらの指標については，いずれも過去 3 年よりも今後 3 年において増加傾向がみられ，将来に対して楽観的な見方となっていることがわかる。

このように増加傾向が目立つ売上高および経常利益に対して，従業員数の推移は，過去 3 年間の実績で「変化なし」がもっとも高く半数近くを占め，予想でも「変化なし」(48.2%) がもっとも高くなっている。このように，業績の向上を見通しながらも，雇用

図表 10 回答企業の成長傾向



面ではいまだ慎重な姿勢にあることがうかがい知れる。しかしながら、今後3年間の従業員数の推移については、「やや増」(31.8%)もそれなりに高く、業績の向上を見据えて、現状維持からやや増加させようとする動きをみてとることができる。

3. 創業、経営者について

① 創業の経緯

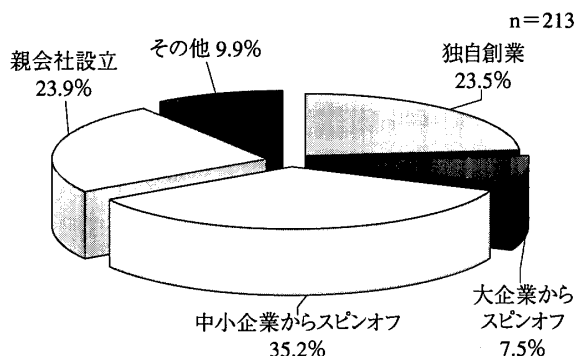
図表11は、回答企業の創業の経緯を示したものである。同図表は、中小企業や大企業からのスピノフが4割を超え、既存企業を退職して創業するパターンが多いことを示している。とりわけ中小企業からスピノフの割合は高く、大企業より中小企業での勤務経験が活かされていると思われる。

他方、独自創業すなわち他社での本格的な勤務経験なく独自に開業するパターンは23.5%で、親会社設立23.9%とほぼ同じ割合となっている。

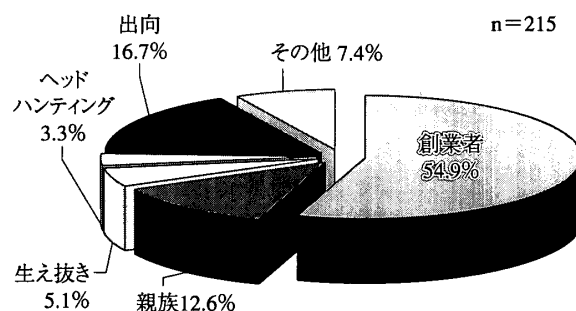
② 経営者の経歴

図表12は、現在の経営者の経歴について示したものである。同図表から、まず現在の経営者の過半数が「創業者」自身であるということがわかる。これは、アンケート調査対象となる企業の設立・創業が15年以内であり、多くの創業者が企業経営者として現在も経営に携わっているためであると考えられる。

図表11 創業の経緯



図表12 経営者の経歴



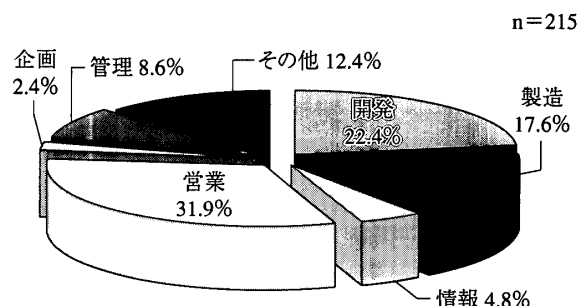
残りの経営者は必然的に非創業者となるが、その割合は「関係会社からの出向」が最も高く全体の16.7%、次いで「親族」の12.6%が続き、生え抜きは5.1%、ヘッドハンティングは3.3%にとどまっている³⁾。

③ 経営者の主な勤務経験

また、経営者がこれまでどのような勤務経験を有していたかを示したものが、図表13である。同図表にみるように、その勤務先における主な職種は、営業が31.9%で、その次に開発22.4%、製造17.6%となっている。ここから新興企業にとって、顧客および販路の開拓は事業継続のために欠かせないものであり、営業業務の経験が新規創業や新興企業の事業活動に関して重要な役割を担っていることがわかる。また、開発、製造の経験により培われた技術力も、創業の大きな原動力になっていると考えられる。

反面、総務、経理などの事務職や企画関連業務などの従事者は少なく、会計事務所やコ

図表13 経営者の主な勤務経験



ンサルタントなどの一部の専門サービス業をのぞき、管理部門やスタッフ部門での勤務経験はあまり新興企業において活用されていないと考えられる。

④ 経営者の最終学歴

本アンケート調査では、経営者の最終学歴についても聞いている。その結果を示したものが図表 14 である。同図表に示すように、経営者の最終学歴は、大学卒（文系）が 22.3%と、大学卒（理系）の 20.5%よりやや高く、次いで普通高校 16.3%となっている。このような分布は、前述した主な勤務経験での「営業」「開発」「製造」に対応しているものであり、営業主体の経営者、技術主体の経営者の割合がそれほど偏っていないことがわかる。

⑤ 経営者の代表就任時の年齢

図表 15 は経営者の代表就任時の年齢を示したものであり、その平均値は 46.1 歳となっている。また、図表 16 に示された経営者の代表就任時の年齢別の割合でみても、40 代、50 代が中心で、30 代がそれに続いており、新興企業における経営者の就任がある程度の年齢を経て行われることを示している。

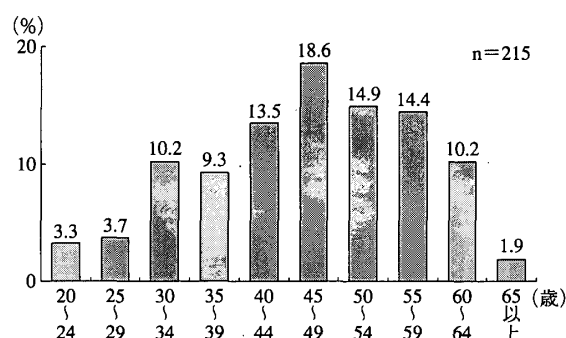
次に創業時の創業者の年齢について考えてみる。回答企業の創業の経緯において他企業からのスピニアウトが 4 割を超えていること（図表 11）、そして本アンケートにおいて創

図表 15 経営者の代表就任時の年齢（平均）

度数	215
平均値	46.1
中央値	47
最大値	69
最小値	20
標本標準偏差	10.87

（単位：歳）

図表 16 経営者の代表就任時の年齢（分布）

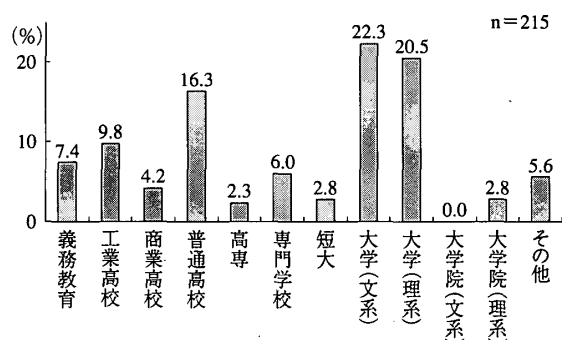


業者自身が回答している割合が過半数を超えていることを勘案すると、創業については、必ずしも若くして創業に至るというのではなく、ある程度他企業での経験を積んで、そこでの経験やネットワークをベースに創業する傾向をみることができ、その結果、創業に到るまでにはある程度の年数がかかっていると考えられる。

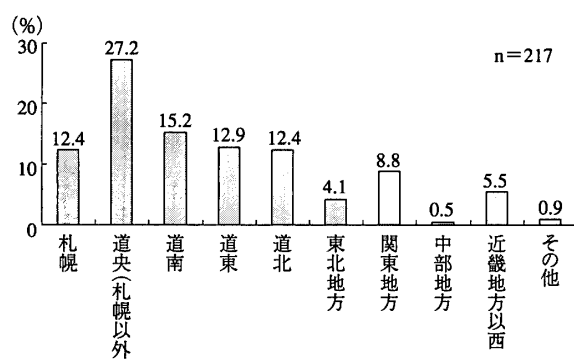
⑥ 経営者の出身地

図表 17 は、経営者の出身地について示したものである。同図表にみるように、経営者の出身地は、道央（札幌以外）が最も多く、その他も北海道内の各地がほとんどである。本調査における回答企業の 53%が札幌に本社を置いていることを鑑みれば、札幌への外部人材の流入が多いことがわかる。また、道外出身者も 2 割弱を占めており、北海道圏外からの流入者も多いものと考えられる。

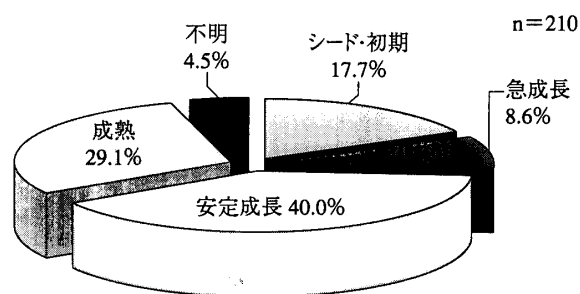
図表 14 経営者の最終学歴



図表 17 経営者の出身地



図表 18 事業領域の成長段階



4. 経営環境について

① 事業領域の成長段階

自社の事業領域の成長段階については、大きく①シード期、②急成長期、③安定成長期、④成熟期の4段階で聞いている。この結果を示したものが、図表 18 である。

回答企業の割合でみると、安定成長 40.0%、成熟 29.1%と続き、シード・初期 17.7%、急成長 8.6%という分布になっている。ここから、必ずしも新しく生み出された

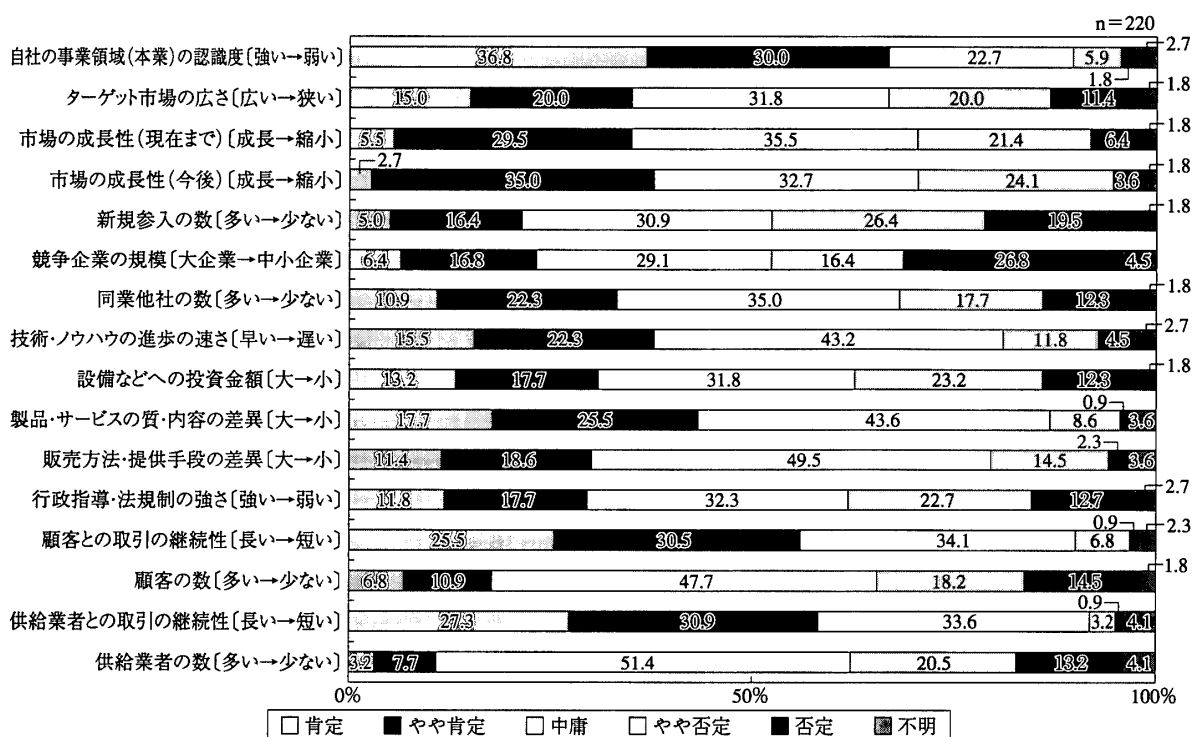
事業領域だからという理由で創業・設立されたというわけではなく、それとは別の何らかの理由をもって、安定的あるいは成熟期にある事業分野に進出した企業が多いことがわかる。

② 事業環境の認識

図表 19 は、自社の営む事業環境について幾つかの項目の設問を図示したものである。

同図表から、まず「自社の事業領域（本業）の認識度」が強いことがみてとれる。ここから、新興企業の多くが自社の営む事業領

図表 19 事業環境の認識



域については、明確に認識し、事業活動を行っていることがわかる。

次いで、「供給業者との取引の継続性」や「顧客との取引の継続性」といった川上・川下の利害関係者との継続性が比較的長期的なものであることがわかる。このことから、前述した事業領域の成長段階(図表18)での「安定成長」や「成熟」段階の割合の多さに対応し、本業を見極めながら現在の取引の維持をはかろうとの姿勢がうかがえる。

さらに、「ターゲット市場の広さ」、「市場の成長性(現在まで)」、「市場の成長性(今後)」といった市場の大きさおよび拡張性についても、肯定的な見解が多い点を指摘することができる。

また、「製品・サービスの質・内容の差異」も大きいとみる企業が比較的多い。

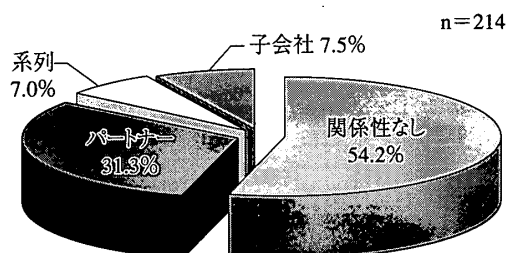
③ 主な顧客および供給業者との関係

さらに、川下・川上の利害関係者である顧客(流通業者)および供給業者との関係性についても聞いている。

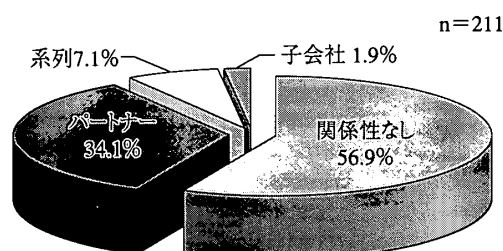
図表20は、主な顧客との関係について示したものである。同図表にみるように、「関係性なし」と答える企業が54.2%と過半数を占め、パートナーが31.3%と続いている。系列は7.0%、子会社は7.5%にすぎなかった。ここから、前述した事業環境の認識(図表19)での「顧客との取引の継続性」では、「中庸」から「長い」にあたるものが圧倒的に多いが、主な顧客との関係性は、固定的ではあるが、必ずしも資本関係などを伴うものではないことがわかる。

図表21は、主な供給業者との関係を示したものである。主な供給業者との関係においても、「関係性なし」が56.9%と過半数を占め、パートナーが34.1%と続いている。系列は7.1%、子会社は1.9%にすぎず、供給業者についても顧客との関係性と似た傾向があることなどを指摘できる。

図表20 主な顧客との関係



図表21 主な供給業者との関係



5. 経営理念、経営目標について

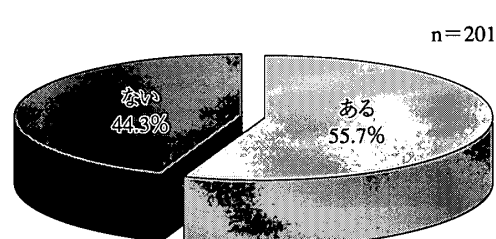
① 経営理念の明文化

図表22は、社是・社訓などで経営理念や経営目標を明示している企業の割合を示したものである。同図表に示すように、過半数を超える企業が何らかの形で自社の経営理念や経営目標を明示している。

② 経営目標の重視項目

アンケート調査票では、経営目標として考えられる幾つかの項目についての重要度について聞いている。より具体的には、「売上高」や「利益額」、「利益率」といった数値項目、「株主」や「従業員」といった利害関係者項目、「革新性」や「社会貢献・地域貢献」といったより定性的な項目についての重要度を

図表22 明文化された経営理念の有無



聞いている。この結果を示したものが、図表 23 である。

同図表からは、「非常に重視している」で「顧客」が際立っており、「ある程度重視している」を含めると「利益額」、「利益率」も大きく重視されている。また、環境への意識の高まりから、「社会貢献・地域貢献」、「環境問題への取り組み」も比較的高い割合で重視されている。反面、「関係会社の意向」や「株主」、「会社規模」を重視する企業は少なく、自社の得意分野に集中した適度な成長・存続を志向しているものと解釈できる。

また、「公開後の株価などの市場価値」を重視する企業はもっとも少なく、資本市場によらない適度な成長・存続への志向が強いことがわかる。

6. 経営戦略について

① 経営戦略の重視項目

図表 24 は、回答企業が経営戦略として重視している項目を示したものである。最も重

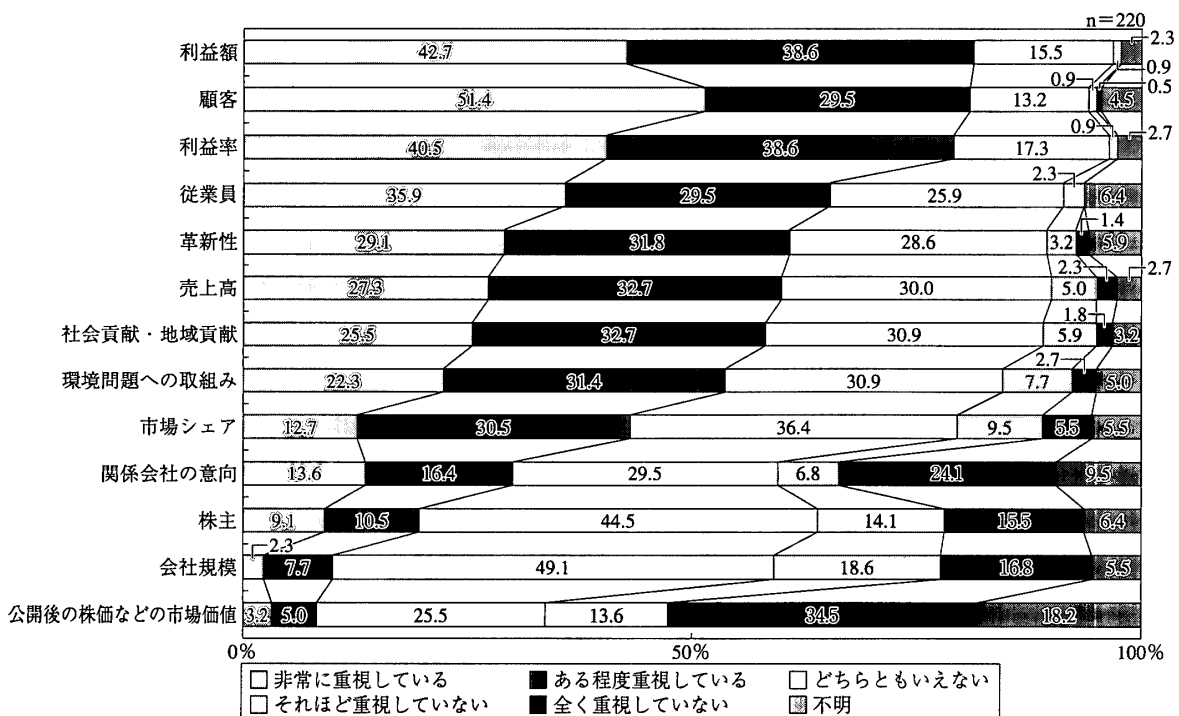
視している項目は、「品質の向上」であり、8割近くの企業が重視するとしている。以降、「高付加価値化（差別化）」、「新規顧客の開拓」、「優秀な人材の採用・育成」、「新製品・新サービスの提供」と続いており、先の「顧客」を重視する傾向が強いこととも符合する。つまり、優秀な人材を採用・育成することにより、品質の向上、新製品・新サービスの提供を目指し、これにより高付加価値化を達成するとともに、新規顧客を獲得しようとする構図が浮びあがる。

② 経営戦略の非重視項目

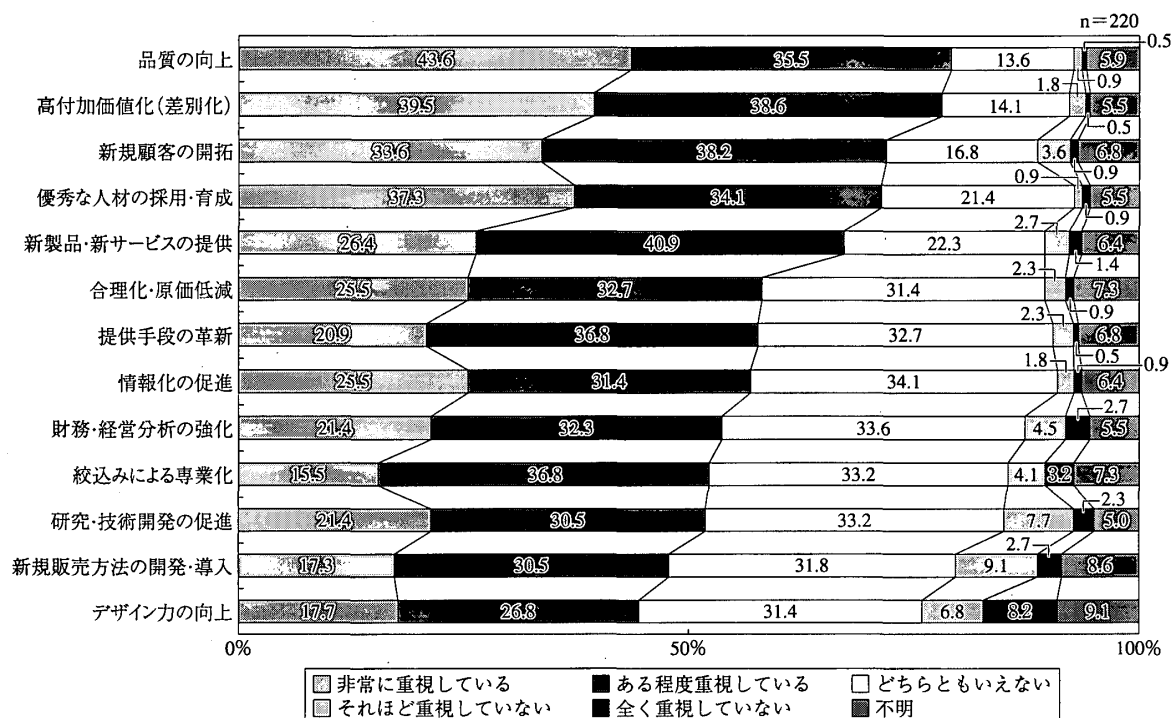
他方、経営戦略としてあまり重視されない項目を示したものが、図表 25 である。同図表では、「リストラ・事業の売却」、「海外からの安価な資材・部品調達」、「グローバル化の推進」、「アウトソーシングの活用」といったものがあがっている。

その理由としては、回答企業の業種特性や規模自体がいまだ中小規模であるため、グ

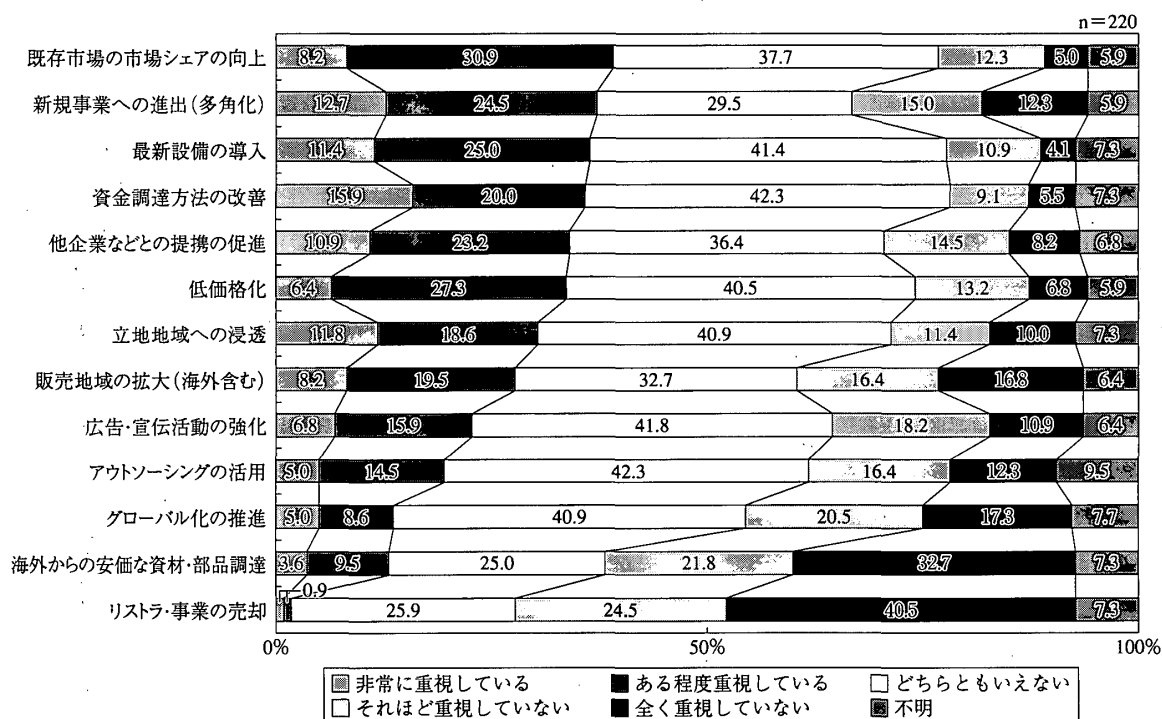
図表 23 経営目標の重要度



図表 24 経営戦略の重視項目 (重視傾向)



図表 25 経営戦略の重視項目 (非重視傾向)



ローバルな展開や事業の売却といった活動自体が思考の枠外にある可能性を指摘できる。

7. 経営資源について

図表 26 は、回答企業の経営資源の強み・弱みについて示したものである。

自社の強みと捉えられている経営資源としては、「柔軟性」、「生産・品質管理能力」、「スピード」、「製品・サービス開発能力」、「組織としての一体感」、「環境適応能力」といったものが上位にあがっている。このうち、「生産・品質管理能力」や「製品・サービス開発能力」といった強みは、先にみた経営戦略活動として「品質の向上」や「新製品・新サービスの提供」が重視されていることと合致する。また、「柔軟性」や「スピード」や「環境適応能力」は、いずれも不確実で変化の早い時代に不可欠な組織能力であり、回答企業が、1990年代を乗り切ってきた一因であると思われる。

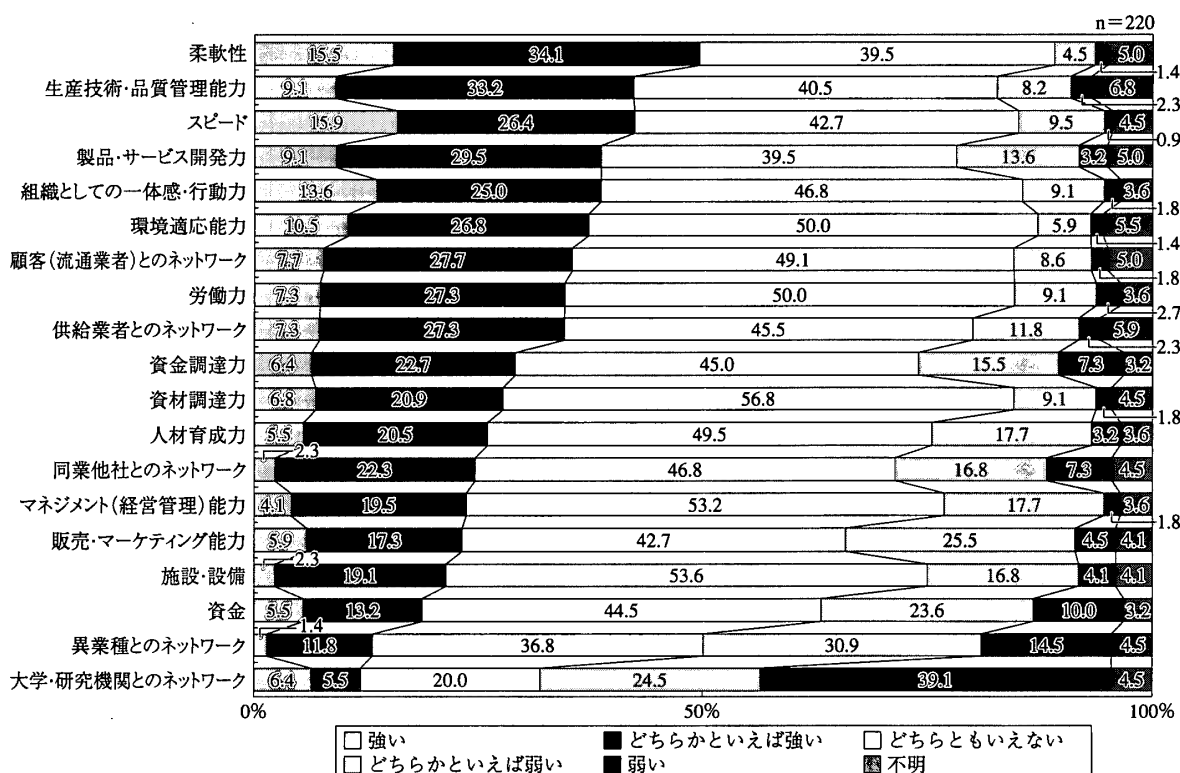
他方、弱みとまではいえないものの、川下・川上（顧客及び供給業者）のネットワークを除く、各種のネットワークに脆弱性がみられるほか、「資金」や「施設・設備」といった物的側面、「販売・マーケティング能力」や「マネジメント（経営管理）能力」といった経営的な側面にも明確な強みの認識は見受けられない。

8. ベンチャー・キャピタルについて

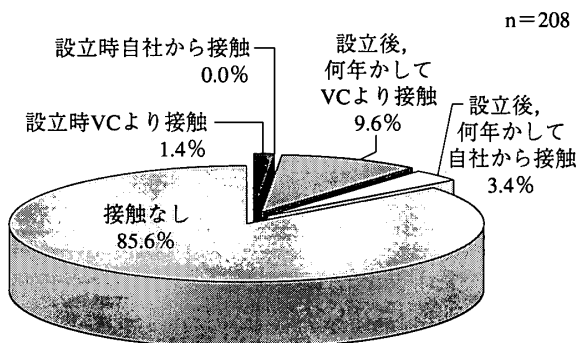
本アンケートでは、新興企業の資本調達先としてのベンチャー・キャピタルの重要性を鑑み、ベンチャー・キャピタルとの接触の有無、ベンチャー・キャピタルからの投資の有無についても聞いている。それらの結果を示したものが図表 27 および図表 28 である。

同図表にみるように、回答企業の8割以上がベンチャー・キャピタルとの接触はないとしている。そして、ベンチャー・キャピタルとの接触を果たした15%ほどの企業にあって

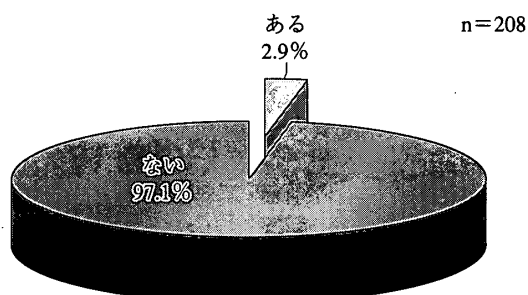
図表 26 経営資源の優位性



図表 27 ベンチャー・キャピタルとの接触



図表 28 ベンチャー・キャピタルとの接触



でも、その多くがベンチャー・キャピタルからの接触であったとしており、自社から積極的に接触しているわけではないことがわかる。そして、実際に投資を受けている企業となると3%であり、きわめて低い水準となっていることがわかる。

9. 立地地域について

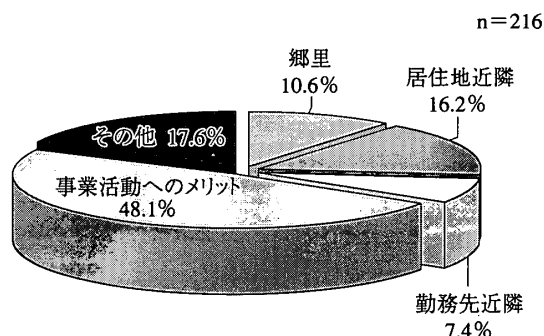
① 本社立地地域について

図表 29 は、回答企業の立地地域を選定した理由を示したものである。同図表に示すように、半数近くが「事業活動を行うにあたってのメリットが高かった」ことを本社立地選定理由としてあげている。

後述する事業活動と立地地域の関係において、「物流に便利」、「事業用地の確保が容易」など、ハード面でのメリットをあげている回答が多いが、そのようなメリットが立地決定にあたって重要なポイントになっているものと考えられる。

また、図表 30 は、現在の本社立地地域の

図表 29 立地地域の選定理由



変更予定を示したものであるが、「当面変更しない」との回答が6割強あるものの、「変更予定」、「現状より有利な場合に検討」を合わせると、35%あまりになり、前述の立地選定における「事業活動へのメリット」が少なくなった場合、他地域に代替される可能性も有しているといえる。

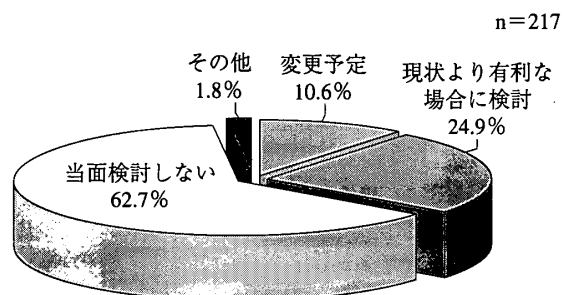
② 立地地域の売上高構成

図表 31 ならびに図表 32 は、回答企業の立地地域における売上高構成比をみたものである。同図表に示されるように、売上高構成比90%以上の地域密着型企業が2割強いるものの、30%未満の企業も4割以上存在している。新興企業の中には、北海道の地域産業としての食料品製造業の割合も高く、地域外の市場を主なターゲットとして事業活動を展開している企業も多く存在している。

③ 地域内住民の雇用割合

図表 33 ならびに図表 34 は、回答企業の地

図表 30 本社立地の変更予定



図表 31 立地地域の売上高構成比（平均）

度数	220 社
平均値	44.07
中央値	40
最大値	100
最小値	0
標本標準偏差	37.02

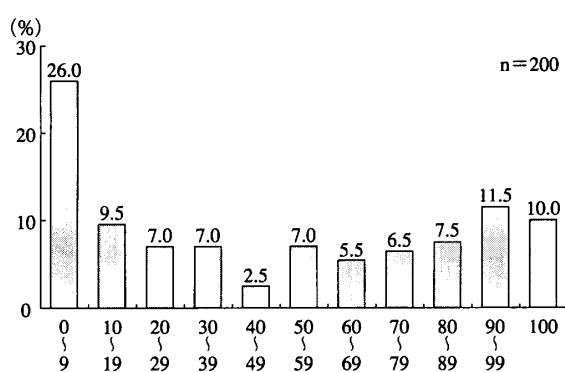
(単位：%)

図表 33 地域内住民の雇用割合（平均）

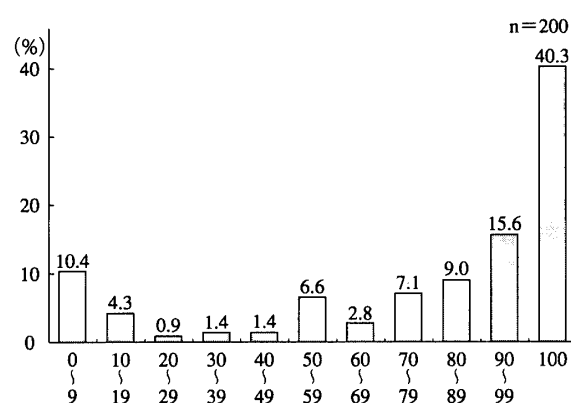
度数	220 社
平均値	73.78
中央値	90
最大値	100
最小値	0
標本標準偏差	34.48

(単位：%)

図表 32 立地地域の売上高構成比（分布）



図表 34 地域内住民の雇用割合（分布）



域内住民の雇用割合について示したものである。図表 34 に示すように、地域内住民の雇用割合が 90% 以上であると回答する企業が、過半数を超えて存在している。ここから、新興企業が地域内雇用の増進に果たす役割の大きさをうかがうことができる。すなわち、企業の誘致や新規創業の活発化など、新しい企業を地域内に創造していくことは、地域住民の働く場を創造し、地域内雇用を創出することに関して、有効な政策であると考えられる。

市町村にあるとする企業が 3 割以上となっている。この 2 つの傾向から、事業範囲は全国的な展開を指向しつつも、主要な顧客は隣接地域である企業の割合が比較的多いことがうかがえる。

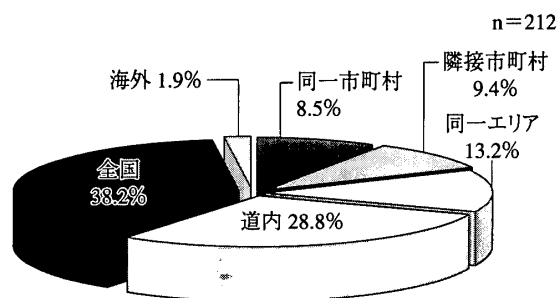
⑤ 取引頻度の最も高い供給業者

図表 37 は、取引頻度の最も高い供給業者（サプライヤー）の立地地域を示したものである。供給業者が近くにあることが事業活動

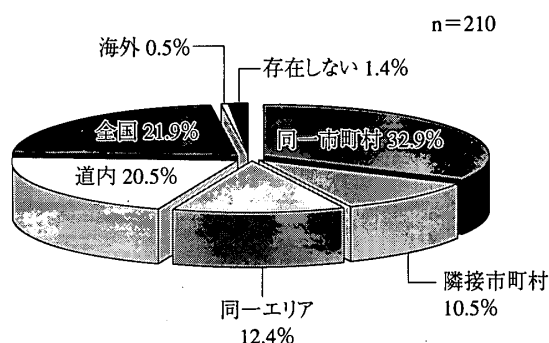
④ 商圈や事業活動の範囲

図表 35 は、商圈や事業活動の範囲を示したものである。回答企業の商圈や事業範囲については、図表 32 の立地地域の売上高構成比でみられた地域外の売上構成比が高い企業が多く存在する傾向と同様に、商圈や事業活動の範囲として全国的な展開をしている企業が 4 割弱存在している。反面、図表 36 に示す取引頻度の最も高い顧客については、同一

図表 35 商圈や事業活動の範囲



図表 36 取引頻度の最も高い顧客の立地地域



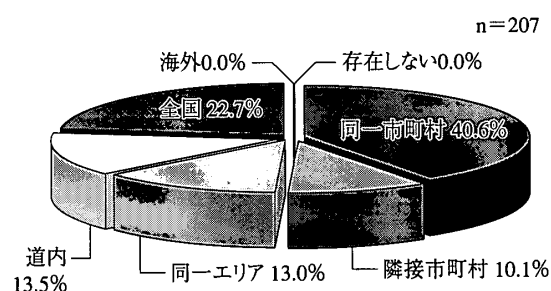
のメリットとなることもあり、「主たる供給業者の立地地域が同一地域ないしは近隣地域である」と回答する企業が6割以上となっている。当然、業種による特性もあると考えられるが、地域内で取引を行っている企業が多く存在しており、新興企業の企業成長による経済的な波及効果も期待できる。

⑥ 事業活動と立地地域

図表 38 は、事業活動と立地地域の関係について示したものである。

まず、立地地域の優位な項目としてあげられているものは、「物流に便利」、「通勤・人的交流に便利」、「自然環境・気象条件に恵まれている」、「労働力の確保が容易」、「事業用地が安価」など、事業活動におけるハードな資源に集中している。これは、日本企業の生産機能のアジア・シフトに代表されるような、東アジアへの直接投資の増加要因とも重ねてあわせて考えることもできる。すなわち、このような点が事業活動のメリットである場合、

図表 37 取引頻度の最も高い供給業者の立地地域



アジア地域に代替される可能性も否定できない。但し、「競争相手が多い」、「顧客が多い」、「供給業者・パートナーが多い」という項目についても肯定的な見解が多く、地域としての事業環境が充実している点も指摘できる。

反面、事業活動と立地地域の関係で否定的な見解としてあげられているものは、「コーディネート機関（人・組織）が有効に機能」、「行政・NPO などの支援が充実」、「専門的なサービスが充実」、「異業種との協力・提携が容易」など、ソフトな企業支援、専門的な技術・知識へのアクセス、情報・ノウハウの提供などといった「見えざる資産」についての不足感が際立っている。

⑦ 独立した従業員

図表 39 は、回答企業から独立創業した従業員の存在について示したものである。同図表に示されるように、17%近くの企業から独立創業者が輩出されており、まさに、新興企業は創業の苗床機能を有していると考えられる。

その人数は、図表 40 に示すように平均約 2 名（一部異常値と思われる数字を除く）である。すなわち、調査企業からは、総計で 100 社程度の新しい企業が生み出されたことになり、その企業が雇用を創出し、そこからまた新たな起業家を輩出していくという地域繁栄のためのスパイラルな展開も想定することができる。

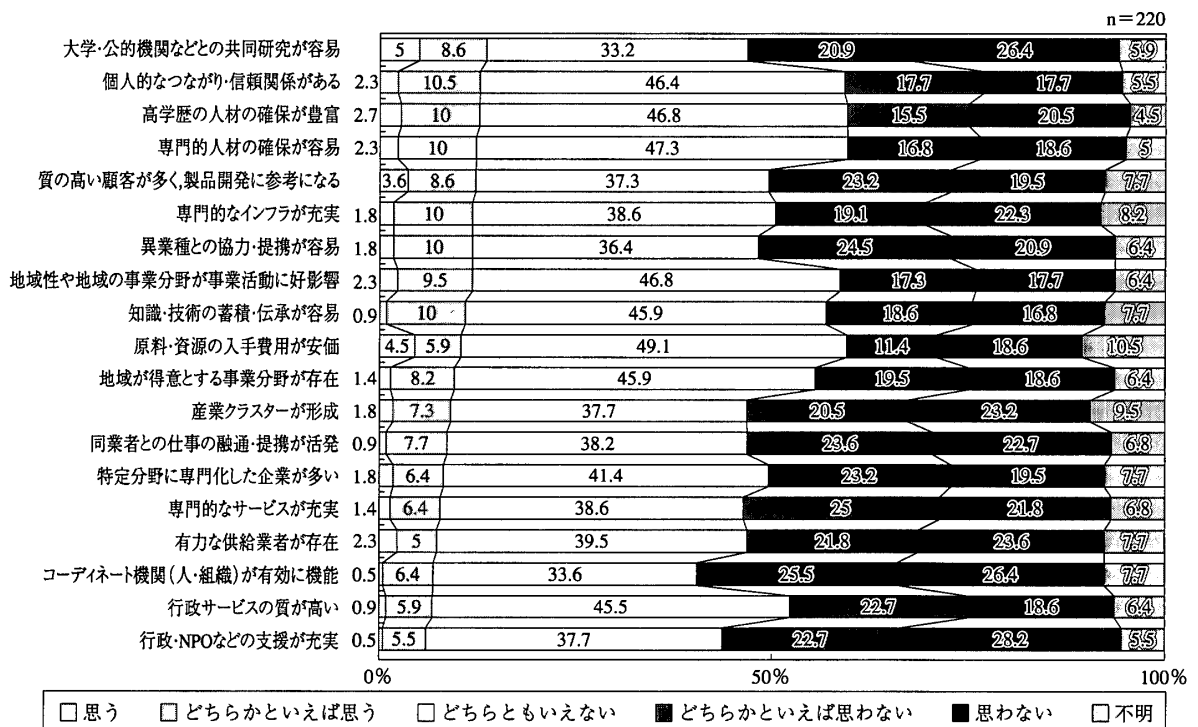
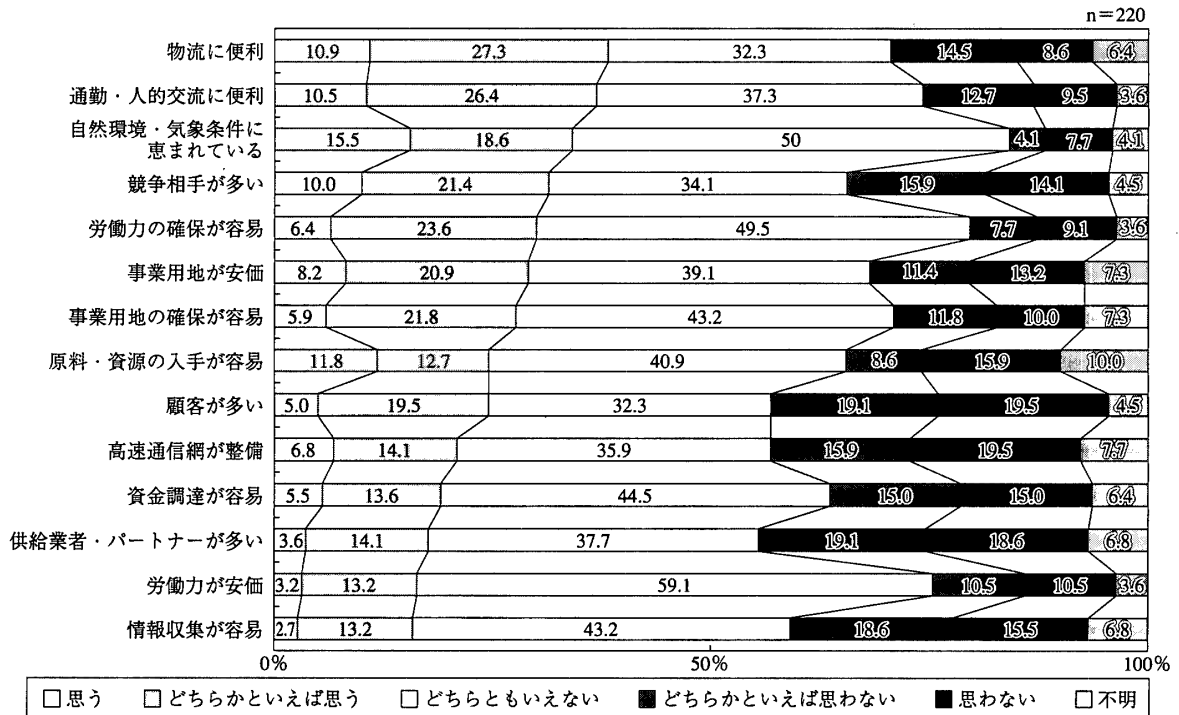
また、図表 41 に示すように、独立した従業員との取引関係も過半数以上でみられ、この部分での展開も見逃すことはできない。

10. 産業政策について

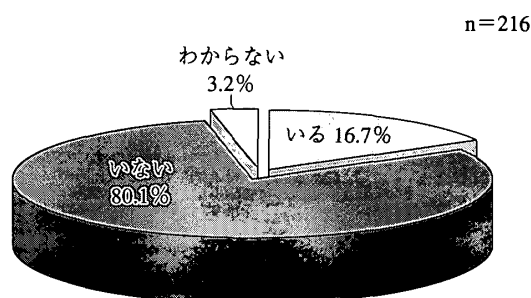
① 企業・地域の成長のために重視すべき政策項目

図表 42 は、調査企業のような新興企業が、自社ならびに地域の成長のために重視すべき

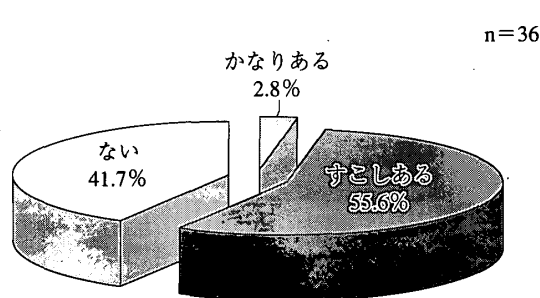
図表 38 事業活動と立地地域（優位項目順）



図表 39 独立した従業員の存在 (過去 10 年)



図表 41 独立した従業員との取引関係

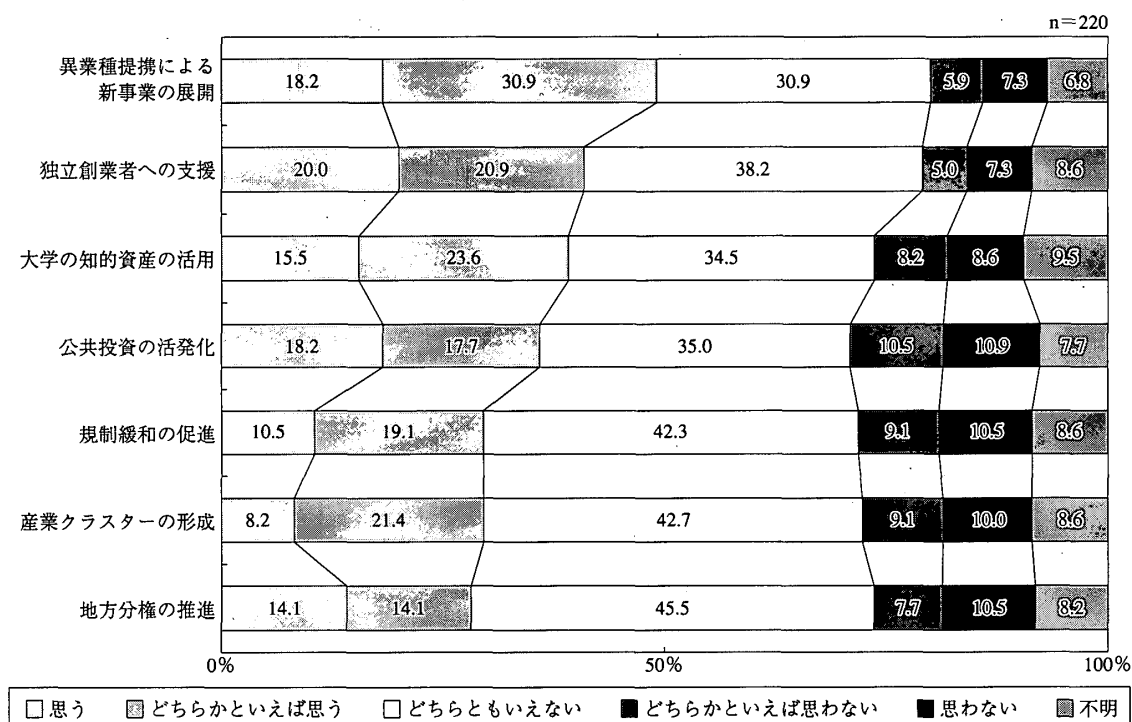


図表 40 輩出された独立創業者の数

平均 (人)	3.14
最大 (人)	48
最小 (人)	1
企業数	36
最大値の 48 を除いた場合	
平均 (人)	1.86
最大 (人)	4
企業数	35

と考えている政策項目を示したものである。同図表に示すように、新興企業が重視すべきと考えている政策については、「異業種交流による新事業の展開」、「独立創業者への支援」、「大学の知的資産の活用」などであり、企業の経営革新や新規創業の活発化により、現在の経営環境の激変期に適応していこうとする積極的な姿勢がみられる。公共投資の活発化もある程度期待されているものの、否定的な見解を示す企業が多く、現在の事業活動を取り巻く状況が景気循環的なものではなく、構造的な問題を含んでいるとの認識によ

図表 42 企業・地域発展のために重視すべき政策項目



り、他力本願の政策頼みという姿勢が少なくなっている点は評価できる。

このような新興企業の意識は、自助努力による個別企業の経営革新を促進するものであり、今後の動向が注目される。

② 産業クラスターについて

本アンケートでは、近年地域産業政策の柱として推進されている北海道のスーパークラスター振興戦略をはじめとした産業クラスター創出への取組みについても聞いている。この結果について示したものが図表43ならびに図表44である。

同政策については、7割近くの企業が、そのような施策を認知しており、地域全体の取組みとしての認知度は高いと評価できる。

但し、その効果については、「期待できる」、「ある程度期待できる」をあわせて4割

弱であり、認知度に比べ、産業振興に与える効果を疑問視する向きも多い。これは、現実問題として目に見える効果が生み出されていないことがその要因であると思われる。現在の企業経営におけるキーワードである「選択と集中」をクラスター創出にも当てはめ、成功体験を積み上げていくことが、個別企業の積極的な関与を生むことにつながっていくと考えられる。

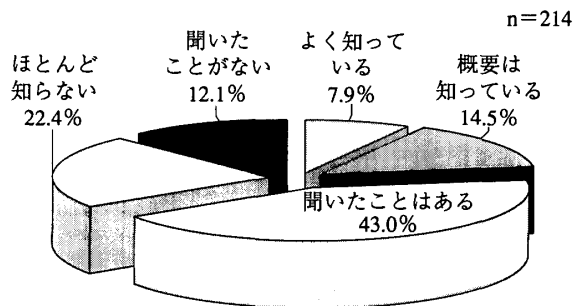
III ま と め

今回の調査報告は、2004年8月に実施した道内新興企業1,127社に対するアンケート調査の一次集計（設問単位の単純集計）結果である。調査業種ごとの特性や設問間の関係など、より詳細な分析は今後実施していく予定であるが、今回の集計結果においても、いくつかの特筆すべき特徴が見受けられた。

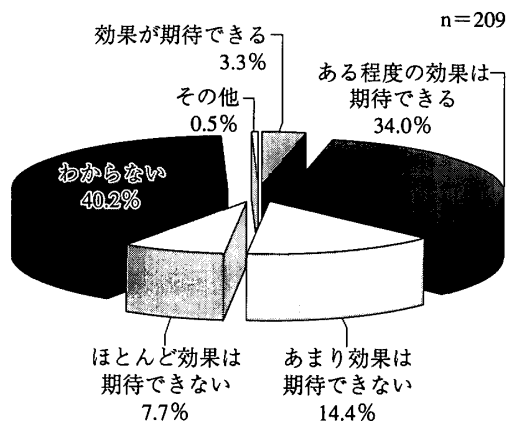
それは、

- ① 回答企業の多くが食料品製造業であり、金属製品製造業、一般機械器具製造業、電気機械器具製造業などの占める割合が全国に比べて低く、調査地域の産業に明らかな特性が見られること。
- ② 創業の経緯および経営者の経歴などについては、第三セクターによって地方自治体の長が就任するなどパターンの多様化が見られること。
- ③ 他地域出身者の創業者を引き寄せる傾向が見られ、調査地域の産業発展に対する期待度が比較的高いものであること。
- ④ 経営者については、調査業種および調査地域の産業の方向性も大きく影響していると考えられるものの、営業指向と技術指向いずれか一方への偏りは見られず、バランスがとれていること。
- ⑤ 経営目標については、市場シェアや企業規模の拡大を目指さず、自社の得意分野に特化した適度な成長を志向しているこ

図表43 産業クラスター創出への取組み



図表44 産業クラスターへの取組みの評価



と。

- ⑥ 関係性のない取引やパートナーシップが多数を占め、系列的な取引はあまり見られなかったこと。
- ⑦ 事業範囲は全国的な展開を指向しつつも、主要取引先は隣接地域である企業の割合が比較的多いこと。
- ⑧ ほとんどが地域内住民で占められた雇用状態で、そこからの独立創業者も見られるところから、企業の雇用創出→起業家輩出→企業の雇用創出という地域繁栄のためのスパイラルな展開が想定可能であること。
- ⑨ 産業クラスター創出への取り組みについて、認知度と効果について多少の問題提起がなされたこと。

などであり、新興企業や北海道の特質を考察するうえで、非常に大きな成果が得られたと思われる。

今後は、調査データを利用したクロス集計や設問間の回帰分析などの統計的手法を用い、なお一層の分析を行い、考察を深めていきたい。

以上

注

- 1) 共同研究のメンバーは、研究代表者牛丸元（北海学園大学経営学部教授）他13名である。調査結果は、産官学連携・企業調査グループの共同研究者3名の共有財産である。
- 2) 本調査は、北海学園大学開発研究所の総合研究から一部研究支援を受けた。
- 3) 現在の経営者の「その他」の経歴としては、町長、市の職員OB、市の助役、あるいは分社化や営業譲渡によるものなどがみられた。

Ⅳ 末尾資料

1. アンケート調査趣旨文

経営者精神と経営行動に関するアンケート調査のお願い

調査主体：北海学園大学 経営学部
産官学共同研究プロジェクト

謹啓

残暑の候、貴社ますますご盛栄のこととお慶び申し上げます。平素より、本学経営学部の人材育成、研究活動に格段のご指導ならびにご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

さて、本学部は2003年度に北海学園大学の新学部として設置されて以来、地域横断的な人材育成、産業振興のネットワークの構築、産官学連携の「場」の提供を目指し、実務と理論を融合させた教育研究活動の実践を試みております。本年度からは、地域への貢献を目的とした調査・研究活動を一段と強化していく所存です。

そこで、(財)北海道中小企業総合支援センターのご協力のもと、道内の企業経営者の皆様にアンケート調査をさせていただき、経営者の皆様がいかなる経営者精神で北海道の産業発展を担っておられるのか、そして、今後の発展のためにどのような課題や展望を抱かれていますのかを研究することといたしました。

かかる次第でございますので、なにかとご多忙の時期かと存じますが、是非当調査にご協力いただきたくお願い申し上げます。

また、本調査は「経営者精神」に関する調査ですので、ご回答は、なるべく**経営者の方**ご自身にご協力頂きたく、お願い申し上げます。調査票へのご記入は、該当する箇所には○を記すものと、当てはまる数字を記入していただくものがございます。お答えが明確でない場合でも、直感的なご判断でなるべくすべての設問にお答えください。

尚、調査対象は、1990年から2000年の間に設立（創業）された製造業およびサービス業の企業とさせていただきます。ご回答は、基本的に無記名で結構です。但し、ご回答者のご芳名、ご連絡先などをご記入いただければ、後日、調査結果の概要や分析内容を電子メールにてご報告させていただきます。また、ご回答内容は統計処理による調査目的のみに使用し、企業名・組織名・団体名等個別的な内容につきましては決して公表いたしません。プライバシー保護を固くお約束いたします。

ご回答は、調査票に直接ご記入いただき**8月31日（火）**までに同封の返信用封筒（切手不要）にてご返送くださいますよう、お願い申し上げます。

末筆ながら、貴社の益々のご繁栄をご祈念申し上げます。

謹白

(調査の概要)

1. 調査内容：別添「経営者精神と経営行動に関するアンケート調査票」の通り
2. 調査目的：道内の新興企業の経営者精神や経営行動の特徴を調査することにより、道内企業の経営戦略や産業振興政策の方向性を導出すること
3. 調査対象：1990年1月～2000年12月の間に設立された従業員4名以上の道内企業（製造業、サービス業）
4. ご送付先（ご回答予定者）：上記調査対象企業の代表者（経営者）
5. 回収期限：2004年8月31日（火）
6. 調査結果の分析・報告：統計的な処理による報告書・論文の作成、学会・研究会での発表
（統計的な処理のみに活用、プライバシー厳守）
7. 調査協力：(財)北海道中小企業総合支援センター

(調査主体の概要)

調査主体：北海学園大学 経営学部 産官学連携プロジェクト

研究課題：「ユビキタス社会における産官学連携－知の連鎖と事業創造－」

研究者：研究代表者＝牛丸 元（教授）、

産学共同研究＝石井 耕（教授）、大平 義隆（教授）、岡田 行正（助教授）、

事業創造研究＝石田 修一（助教授）、★田中 史人（講師）、

ユビキタス研究＝栃内 香次（教授）、福永 厚（教授）、穴澤 務（助教授）、
天笠 道裕（講師）

複合領域研究＝★春日 賢（助教授）、世良 耕一（助教授）、★赤石 篤紀（講師）、佐藤 大輔（講師）

（★印は、本アンケート調査の推進担当者）

2. アンケート調査票

経営者精神と経営行動に関するアンケート調査票

○調査主体：北海学園大学経営学部産官学連携プロジェクト

○送付期限：8月31日（火）

以下の質問にお答え下さい。回答は、本用紙の該当欄の当てはまる番号に直接○印をお付けいただくか、あるいは実数でご記入ください。

1. 貴社の会社概要についてお尋ねします。

(1) 貴社の主たる業種として、最も該当する番号(1つ)に○印をご記入ください。

製造業

1. 食料品製造業	2. 飲料・たばこ・飼料製造業
3. 繊維工業（衣服・その他の繊維製品を除く）	4. 衣服・その他の繊維製品製造業
5. 木材・木製品製造業（家具を除く）	6. 家具・装備品製造業
7. パルプ・紙・紙加工品製造業	8. 出版・印刷・同関連産業
9. 化学工業	10. 石油製品・石炭製品製造業
11. プラスチック製品製造業	12. ゴム製品製造業
13. なめし革・同製品・毛皮製造業	14. 窯業・土石製品製造業
15. 鉄鋼業	16. 非鉄金属製造業
17. 金属製品製造業	18. 一般機械器具製造業
19. 電気機械器具製造業	20. 輸送用機械器具製造業
21. 精密機械器具製造業	22. その他製造業

サービス業

23. 旅館・その他宿泊所	24. 娯楽業（映画・ビデオ制作除く）
25. 自動車整備業	26. 機械・家具修理業
27. 物品賃貸業	28. 映画・ビデオ制作業
29. 放送業	30. 情報サービス・調査業
31. 広告業	32. 専門サービス業
33. その他事業サービス業	34. 廃棄物処理業

(2) 貴社の本社所在地をお答え下さい。

() 支庁 () 市町村 () 区

(3) 貴社の創業年、設立年を西暦でお答えください。

創業年 () 年、設立年 () 年

(4) 貴社の会社形態として、該当する番号(1つ)に○印をご記入ください。

1. 株式会社 2. 有限会社 3. 合資会社 4. 合名会社
5. その他 ()

(5) 貴社の会社規模についてお尋ねします。

① 正社員数(役員含む)を実数でお答えください。

() 人

② パート・アルバイト・派遣社員数を実数でお答えください。

() 人

③ 資本金はどれくらいですか。該当する番号(1つ)に○印をご記入ください。

- | | |
|------------------------|------------------------|
| 1. 300万円未満 | 2. 300万円以上～500万円未満 |
| 3. 500万円以上～1,000万円未満 | 4. 1,000万円以上～3,000万円未満 |
| 5. 3,000万円以上～5,000万円未満 | 6. 5,000万円以上～1億円未満 |
| 7. 1億円以上～3億円未満 | 8. 3億円以上～5億円未満 |
| 9. 5億円以上～10億円未満 | 10. 10億円以上 |

④ 直近の決算期の売上高はどれくらいですか。該当する番号(1つ)に○印をご記入ください。

- | | |
|------------------------|------------------------|
| 1. 1,000万円未満 | 2. 1,000万円以上～3,000万円未満 |
| 3. 3,000万円以上～5,000万円未満 | 4. 5,000万円以上～1億円未満 |
| 5. 1億円以上～3億円未満 | 6. 3億円以上～5億円未満 |
| 7. 5億円以上～10億円未満 | 8. 10億円以上～30億円未満 |
| 9. 30億円以上～50億円未満 | 10. 50億円以上～100億円未満 |
| 11. 100億円以上 | |

⑤ 直近の決算期の経常利益はどれくらいですか。該当する番号(1つ)に○印をご記入ください。

- | | |
|------------------------|------------------------|
| 1. マイナス | 2. 0円以上～300万円未満 |
| 3. 300万円以上～500万円未満 | 4. 500万円以上～1,000万円未満 |
| 5. 1,000万円以上～3,000万円未満 | 6. 3,000万円以上～5,000万円未満 |
| 7. 5,000万円以上～1億円未満 | 8. 1億円以上～3億円未満 |
| 9. 3億円以上～5億円未満 | 10. 5億円以上～10億円未満 |
| 11. 10億円以上 | |

2. 過去3年間の成長実績についてお尋ねします。売上高、従業員数、経常利益の3つの項目の推移について、それぞれ該当する番号(1つ)に○印をご記入ください。

	大幅減 (半減)	減少 (3割減)	やや減 (1割減)	変化なし	やや増 (1割増)	増加 (5割増)	大幅増 (倍増)
売上高の推移	1	2	3	4	5	6	7
従業員数の推移	1	2	3	4	5	6	7
経常利益の推移	1	2	3	4	5	6	7

3. 今後3年間の成長予想についてお尋ねします。売上高、従業員数、経常利益の3つの項目の推移について、それぞれ該当する番号(1つ)に○印をご記入ください。

	大幅減 (半減)	減少 (3割減)	やや減 (1割減)	変化なし	やや増 (1割増)	増加 (5割増)	大幅増 (倍増)
売上高の推移	1	2	3	4	5	6	7
従業員数の推移	1	2	3	4	5	6	7
経常利益の推移	1	2	3	4	5	6	7

4. 創業の経緯ならびに経営者自身(現在)についてお尋ねします。

(1) 創業の経緯について、該当する番号(1つ)に○印をご記入ください。

1. 創業(独自・勤務経験なし)
2. 創業(大企業(資本金10億以上)からスピンオフ)
3. 創業(中小・中堅企業からスピンオフ)
4. 親会社が設立
5. その他()

(2) 経営者の経歴について、該当する番号(1つ)に○印をご記入ください。

1. 創業者
2. 創業者の親族
3. 生え抜き
4. ヘッドハンティング
5. 親会社からの出向
6. その他()

(3) 経営者の勤務経験について、該当する番号(1つ)に○印をご記入ください。

1. 技術・研究開発
2. 製造(生産)
3. 情報処理
4. 営業・販売
5. 企画
6. 管理(総務、人事、経理など)
7. その他()

(4) 経営者の最終学歴について、該当する番号(1つ)に○印をご記入ください。

1. 義務教育(中学校)
2. 工業高校
3. 商業高校
4. 普通高校
5. 高専
6. 専門学校
7. 短大
8. 大学(文系)
9. 大学(理系)
10. 大学院(文系)
11. 大学院(理系)
12. その他()

(5) 代表就任時の年齢を、実数でお答えください。

() 才

(6) 経営者の出身地について、該当する番号(1つ)に○印をご記入ください。

1. 札幌市内
2. 札幌市以外の道央
3. 道南
4. 道東
5. 道北
6. 東北
7. 関東
8. 中部
9. 近畿以西
10. その他()

5. 貴社の市場環境についてお尋ねします。下記の項目それぞれについて、該当する番号(1つ)に○印をご記入ください。

記入例——子供に対する愛情

- ・ 数直線は、項目に対する程度を表すものです。そのため、当該項目について、「非常に弱ければ」→1に○を、「弱ければ」→2に○を、「平均的であれば」→3に○を、「強ければ」→4に○を、「非常に強ければ」→5に○を、それぞれ該当する番号に○印を記入します。

非常に弱い(ない)

非常に強い

1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5

- ・ 私の場合、子供に対する愛情は中程度であるため、上記のように3に○が入ります。
- ・ 平均的というのは、“周りと比較して同程度である”ということです。

(1) 貴社の営む事業領域（本業）に対する認識度合い

認識していない

強く認識

1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5

(2) 貴社の営む事業領域の成長段階

1. シード・初期段階 2. 急成長段階 3. 安定成長段階 4. 成熟段階

(3) 貴社がターゲットにおく市場の広さ

非常に狭い

平均的

非常に広い

1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5

(4) 現在まで市場の成長性

大幅縮小

変化なし

急成長

1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5

(5) 今後の市場の成長性（見込み）

大幅縮小

変化なし

急成長

1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5

(6) 市場への新規参入の数

非常に少ない

平均的

非常に多い

1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5

(7) 市場における競争企業の規模

中小企業 大企業
1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5

(8) 市場における同業他社の数

非常に少ない 平均的 非常に多い
1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5

(9) 技術・ノウハウの進歩の速さ

非常に遅い 平均的 非常に速い
1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5

(10) 事業拡大にあたっての設備などへの投資額

非常に小さい 平均的 非常に大きい
1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5

(11) 提供する製品・サービスの内容や質の差異

非常に小さい(ない) 平均的 非常に大きい
1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5

(12) 販売方法、提供手段の差異

非常に小さい(ない) 平均的 非常に大きい
1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5

(13) 行政指導や法規制の強さ

非常に弱い(ない) 非常に強い
1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5

(14) 主な顧客との取引の継続性

非常に短期的(ない) 中期的 非常に長期的
1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5

(15) 主な顧客との関係

1. 関係性なし 2. パートナー関係、 3. 系列関係 4. 完全な子会社

(16) 顧客の数

非常に少ない 平均的 非常に多い
1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5

(17) 主な供給業者との取引の継続性

非常に短期的(ない) 中期的 非常に長期的
1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5

(18) 主な供給業者との関係

1. 関係性なし 2. パートナー関係、 3. 系列関係 4. 完全な子会社

(19) 供給業者の数

非常に少ない 平均的 非常に多い
1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5

6. 経営理念、経営目標についてお尋ねします。

(1) 社是・社訓などで明文化されている経営理念（経営目標）がありますか。
該当する番号(1つ)に○印をご記入ください。

1. ある 2. ない

(2) 経営を行うにあたって、下記の項目をどの程度重要視していますか。それ
ぞれの項目について、該当する番号(1つ)に○印をご記入ください。

項目	全く重視していない ←→ 非常に重視している
A. 売上高	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5
B. 利益額	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5
C. 利益率	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5
D. 市場シェア	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5
E. 公開後の株価などの市場価値	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5
F. 会社規模	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5
G. 株主	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5
H. 顧客	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5
I. 従業員	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5
J. 関係会社（親会社など）の意向	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5
K. 革新性	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5
L. 環境問題への取り組み	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5
M. 社会貢献、地域貢献	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5

7. 貴社の経営戦略行動についてお尋ねします。下記の項目をどの程度重要視していますか。それぞれの項目について、該当する番号(1つ)に○印をご記入ください。

項目	全く重視していない ←→ 非常に重視している
A. 製品・サービスの絞込みによる専門化	1 — 2 — 3 — 4 — 5
B. 製品・サービスの高付加価値化(差別化)	1 — 2 — 3 — 4 — 5
C. 低価格化の追求	1 — 2 — 3 — 4 — 5
D. 既存市場における市場占有率の向上	1 — 2 — 3 — 4 — 5
E. 製品・サービスの提供手段などの革新	1 — 2 — 3 — 4 — 5
F. 新規性の高い製品・サービスの提供	1 — 2 — 3 — 4 — 5
G. 新規事業への進出(多角化)	1 — 2 — 3 — 4 — 5
H. リストラ・事業の売却	1 — 2 — 3 — 4 — 5
I. アウトソーシングの活用	1 — 2 — 3 — 4 — 5
J. 研究・技術開発の促進	1 — 2 — 3 — 4 — 5
K. 品質の向上	1 — 2 — 3 — 4 — 5
L. デザイン力の向上	1 — 2 — 3 — 4 — 5
M. 合理化・原価低減	1 — 2 — 3 — 4 — 5
N. 最新設備の導入	1 — 2 — 3 — 4 — 5
O. 新規顧客の開拓	1 — 2 — 3 — 4 — 5
P. 新規販売方法の開発(導入)	1 — 2 — 3 — 4 — 5
Q. 海外からの安価な資材・部品調達	1 — 2 — 3 — 4 — 5
R. グローバル化の推進	1 — 2 — 3 — 4 — 5
S. 販売地域の拡大(海外含む)	1 — 2 — 3 — 4 — 5
T. 立地地域への浸透	1 — 2 — 3 — 4 — 5
U. 財務・経営分析の強化	1 — 2 — 3 — 4 — 5
V. 資金調達方法の改善	1 — 2 — 3 — 4 — 5
W. 情報化の促進	1 — 2 — 3 — 4 — 5
X. 他企業などとの提携の促進	1 — 2 — 3 — 4 — 5
Y. 広告・宣伝活動の強化	1 — 2 — 3 — 4 — 5
Z. 優秀な人材の採用・育成	1 — 2 — 3 — 4 — 5

8. 貴社の経営資源についてお尋ねします。下記の経営資源に対する強み・弱みについてどのように認識していますか。それぞれの項目について、該当する番号(1つ)に○印をご記入ください。

項目	弱 ←————→ 強
A. 資金	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5
B. 資金調達力	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5
C. 施設・設備	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5
D. 資材調達力	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5
E. 労働力	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5
F. 製品・サービス開発能力	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5
G. 生産技術・品質管理能力	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5
H. 販売・マーケティング能力	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5
I. マネジメント（経営管理）能力	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5
J. 人材育成能力	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5
K. 組織としての一体感、行動力	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5
L. 環境適応能力	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5
M. スピード	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5
N. 柔軟性	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5
O. 同業他社とのネットワーク	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5
P. 供給業者とのネットワーク	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5
Q. 顧客（流通業者）とのネットワーク	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5
R. 異業種とのネットワーク	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5
S. 大学など研究機関とのネットワーク	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5

9. ベンチャー・キャピタル（以下VC）からの投資の有無についてお尋ねします。

- (1) 設立してから現在までにVCと何らかの形で接触しましたか。該当する番号(1つ)に○印をご記入ください。

1. 設立時にVC側から接触があった
2. 設立時に貴社の側から接触した
3. 設立後、何年か経てVC側から接触があった
4. 設立後、何年かを経て貴社の側から接触した
5. 接触なし

- (2) 設立してから現在までにVCからの投資を受けたことがありますか。該当する番号(1つ)に○印をご記入ください。

1. ある
2. ない

10. 本社立地地域についてお尋ねします。

ここで、「立地地域」とは、本社所在地の周辺の経済圏・生活圏（基本的に市町村、広域では支庁）を指します。

(1) 現在の本社立地地域を選定した理由は何ですか。最も該当する番号(1つ)に○印をご記入ください。

1. 郷里であるため
2. 居住地の近隣であったため
3. 前の会社の近隣であったため
4. 事業活動を行うにあたってのメリットが高かったため
5. その他 ()

(2) 貴社は、将来的に本社の立地地域を変更する予定はありますか。該当する番号(1つ)に○印をご記入ください。

1. 変更する予定である
2. 現状より優位な条件の立地がある場合、検討する
3. 当面検討するつもりはない
4. その他 ()

(3) 貴社の売上高のうち、立地地域の占める割合はどの程度ですか。

約 () %

(4) 貴社は、立地地域の住民を、どの程度従業員として採用していますか(採用後の移住者は除きます)。

約 () %

(5) 貴社の商圏や事業活動の範囲はどの程度の広さですか。該当する番号(1つ)に○印をご記入ください。

1. 同一市町村
2. 隣接市町村
3. 同一エリア(道央、道南、道東、道北)
4. 道内
5. 日本全国
6. 海外

(6) 取引頻度の最も高い顧客は、貴社とどの程度離れていますか。該当する番号(1つ)に○印をご記入ください。

1. 同一市町村
2. 隣接市町村
3. 同一エリア(道央、道南、道東、道北)
4. 道内
5. 道外
6. 海外
7. 取引頻度の高い顧客は存在しない

(7) 取引頻度の最も高い供給業者は、貴社とどの程度離れていますか。該当する番号（1つ）に○印をご記入ください。

1. 同一市町村 2. 隣接市町村 3. 同一エリア（道央、道南、道東、道北）
4. 道内 5. 道外 6. 海外
7. 取引頻度の高い供給業者は存在しない

(8) 事業活動における現在の立地地域についてお尋ねします。下記の項目それぞれについて該当するものを1つ選び、その番号に○印をご記入ください。

項目	思わない ←どちらともいえない→ 思う
A. 自然環境や気象条件に恵まれている	1 — 2 — 3 — 4 — 5
B. 原料となる資源が入手しやすい	1 — 2 — 3 — 4 — 5
C. 原料となる資源の入手費用が安い	1 — 2 — 3 — 4 — 5
D. 労働力が確保しやすい	1 — 2 — 3 — 4 — 5
E. 労働力が安価である	1 — 2 — 3 — 4 — 5
F. 高学歴の人材を獲得しやすい	1 — 2 — 3 — 4 — 5
G. 専門的な技術や知識をもった人材を獲得しやすい	1 — 2 — 3 — 4 — 5
H. 事業用地の確保が容易である	1 — 2 — 3 — 4 — 5
I. 事業用地が安価である	1 — 2 — 3 — 4 — 5
J. 交通の便がよく、物流に便利である	1 — 2 — 3 — 4 — 5
K. 交通の便がよく、通勤・人的交流に便利である	1 — 2 — 3 — 4 — 5
L. 試験研究設備、リサーチパーク、工業団地、物流施設など専門的なインフラがそろっている	1 — 2 — 3 — 4 — 5
M. 行政サービスの質が高い	1 — 2 — 3 — 4 — 5
N. 光ファイバー通信網など高速通信網が整備されている	1 — 2 — 3 — 4 — 5
O. 直接のユーザ（顧客）がたくさんいる	1 — 2 — 3 — 4 — 5
P. 質の高いユーザ（顧客）が多く、製品開発やサービスの参考になる	1 — 2 — 3 — 4 — 5
Q. 全国的にみても有力な供給業者が存在する	1 — 2 — 3 — 4 — 5
R. 事業に関連した供給業者やパートナーが多い	1 — 2 — 3 — 4 — 5
S. 事業に関連した専門的なサービスが受けられる	1 — 2 — 3 — 4 — 5
T. メインバンクや資金提供者が存在し、資金調達が容易である	1 — 2 — 3 — 4 — 5
U. 行政機関、NPO などの支援が充実している	1 — 2 — 3 — 4 — 5
V. 大学や公的機関などとの共同研究が容易にできる	1 — 2 — 3 — 4 — 5
W. 同業者などの競争相手が多い	1 — 2 — 3 — 4 — 5

項目	思わない ←どちらともいえない→ 思う
X. 事業活動をコーディネートする人物や組織が存在し、有効に機能している	1 — 2 — 3 — 4 — 5
Y. 特定の分野に専門化した企業が多い	1 — 2 — 3 — 4 — 5
Z. 同業者との仕事の融通や販売提携などが活発	1 — 2 — 3 — 4 — 5
a. 異業種交流など、顧客や供給業者以外の企業との協力や連携が結びやすい	1 — 2 — 3 — 4 — 5
b. 職住接近による個人的つながりや信頼関係（地縁・血縁含）がある	1 — 2 — 3 — 4 — 5
c. 地域が得意とする特定の事業分野が存在する	1 — 2 — 3 — 4 — 5
d. 地域性や地域の得意な事業分野が自社の事業活動に良い影響を与えている	1 — 2 — 3 — 4 — 5
e. 事業に関連した技術や製品、業界などの情報が収集できる	1 — 2 — 3 — 4 — 5
f. 知識や技術、ノウハウなどの蓄積や伝承が容易	1 — 2 — 3 — 4 — 5
g. 事業に関連する産業クラスターが形成されている	1 — 2 — 3 — 4 — 5

(9) 過去 10 年程度で、貴社から独立して新規事業を創業した従業員はいますか。該当する番号（1 つ）に○印をご記入ください。

1. いる＝約（ ）人 2. いない 3. わからない

(10) (9)で「1」とお答えの方だけに伺います。独立創業した元従業員の企業とは、取引関係がありますか。該当する番号(1 つ)に○印をご記入ください。

1. かなりある 2. すこしある 3. ない 4. わからない

11. 政策、支援などについての評価と要望についてお尋ねします。

(1) 自社および地域の成長にとって、下記の項目は、今後重要だと思いますか。

項目	思わない ←どちらともいえない→ 思う
A. 異業種提携による新事業・新サービスの展開	1 — 2 — 3 — 4 — 5
B. TLO（技術移転機関）など大学の知的資産の活用	1 — 2 — 3 — 4 — 5
C. 産業クラスターなど地域の集積形成	1 — 2 — 3 — 4 — 5
D. 公共投資の活発化	1 — 2 — 3 — 4 — 5
E. 新規参入、料金の自由化など規制緩和	1 — 2 — 3 — 4 — 5
F. 道州制の導入など地方分権の推進	1 — 2 — 3 — 4 — 5
G. 独立・創業者に対する支援	1 — 2 — 3 — 4 — 5

(2) 現在、北海道では、産業クラスター創出への積極的な取り組みが進められています。貴社はそれをご存知ですか。該当する番号（1つ）に○印をご記入ください。

- | | | |
|-------------|-------------|-------------|
| 1. よく知っている | 2. 概要は知っている | 3. 聞いたことはある |
| 4. ほとんど知らない | 5. 聞いたことがない | |
| 6. その他（ | | ） |

(3) 産業クラスターへの取り組みを、どのように評価しますか。該当する番号（1つ）に○印をご記入ください。

- | | |
|-----------------|------------------|
| 1. 効果が期待できる | 2. ある程度の効果は期待できる |
| 3. あまり効果は期待できない | 4. ほとんど効果は期待できない |
| 5. わからない | 6. その他（ |

以上で質問は終わりです。ご協力ありがとうございました。

自由意見

本アンケートについてのご意見、ご感想、ご指摘及びアンケートの分析結果について知りたいこと等、なんでもご記入ください。今後の調査・分析及び研究活動に役立てるため、是非ご記入いただきたくお願いします。

