

タイトル	新興企業の戦略行動と企業業績に影響を及ぼす諸要因について：北海道の新興企業に対する経営者精神と経営行動に関する実態調査に基づいて
著者	田中，史人；赤石，篤紀
引用	北海学園大学経営論集，3(1)：39-60
発行日	2005-06-30

新興企業の戦略行動と企業業績に 影響を及ぼす諸要因について

— 北海道の新興企業に対する経営者精神と経営行動に関する実態調査に基づいて —

田 中 史 人・赤 石 篤 紀

【目 次】

- I はじめに — 地域と新興企業 —
- II 新興企業の経営者精神と経営行動
 - 1. 経営理念・経営目標
 - 2. 市場（外部環境）
 - 3. 立地地域の事業環境・経営資源
 - 4. 経営資源（内部環境）
 - 5. 経営戦略の立案・実行（＝戦略行動）
- III 新興企業の戦略行動に至る諸要因の分析
 - 1. 経営戦略の立案・実行プロセス
 - 2. 経営戦略と影響要因
 - 3. 経営行動と企業業績
- VI おわりに — まとめとインプリケーション —

I はじめに — 地域と新興企業 —

近年、既存企業の経営革新や新規創業の活発化に関心が集まっている。これは、長引く経済的な停滞局面を打破する有効な手段として、イノベーションと起業家精神の発揚が特に重要であるとの認識が広がりを見せているためである。北海道においては、1997年の北海道拓殖銀行の経営破綻を契機に最悪期の経済状態に突入し、なかなか景気浮揚の兆しが見えない中で、業界のトップにある企業が、豊富な品揃えや質の高いサービスといった独自性を発揮することで消費者の支持を集め、成長を加速させ「独り勝ち」の状態となる「北海道現象」が一時期注目を集めた（北海道新聞情報研究所〔2000〕）。その主役は、ツ

ルハ、ニトリ、ホーマック、マイカル北海道（現：ポスフル）、ラルズ（現：アークス）という北海道の流通企業の旗手であるが、それらの企業に共通することは、やはり経営トップが起業家精神を発揮している点である。「北海道現象」の主役である経営者は、ほとんどが創業経営者と呼べる存在であり、強力なリーダーシップを発揮して企業経営に携わっていることが特徴となっている。すなわち、景気低迷期において企業成長を果たすためには、特に起業家精神を発揮することが求められるのである。

但し、北海道経済に対する現実的な認識については、一部には起業家精神を発揚することにより高成長を遂げている企業がある反面、それ以外の企業は、いまだ厳しい局面に立たされているというものであろう。そのような中で北海道は、北欧に学んだ独自の「産業クラスター構想」に力を入れ、独自性のある展開を推進しているとともに、道州制のモデルとしても注目されている地域であり、新たな産業構造の構築による地域を主体とした産業発展を考察する上で、重要な位置付けを持つ地域であると考えることができる。このため、北海道で事業活動を営む新興企業の経営者が、どのような経営者精神を持って経営行動を遂行しているのか、また、今後の展開に関していかなる意向を持っているのかなどを把握し、今後の個別企業の経営革新、起業家

の創業活動、新たな産業政策立案などの方向性策定の基礎資料とするため実態調査を実施したのである²⁾。

本調査においては、新興企業を1990年以降に設立された企業とし、1990年代以降の創業の動向や新興企業の経営者精神と経営行動の特質を導き出すことが大きな目的である。特に、北海道という地域的な特質を、関東、東京（多摩地域）、甲信（甲府、諏訪・岡谷地域）などにおける実態調査³⁾との比較・分析により明らかにするとともに、北海道の創業活動、政策支援の動向、業種・業態における特質などに調査・研究を進めることにより、企業の経営革新や効果的な産業政策に資する成果をあげることを目指している。その中でも、本稿においては、経営理念・経営目標、市場、立地地域、経営資源が、新興企業の経営戦略の立案・実行（＝戦略行動）に及ぼす影響を明らかにするとともに、それらの影響要因の中で、現在の変革期において特に重要な変数を見出すこと、そして、そこから導かれた戦略行動が、企業業績にどのような影響を与えているのかを明らかにすることが主な目的となっている。これらの分析を通じて、新興企業が企業成長を成し遂げるための経営者精神や経営行動の特質、求められる戦略行動に考察していくことにしたい。

II 新興企業の経営者精神と経営行動

本調査においては、経営者精神と経営行動に関して、5つの側面からアプローチしている。それは、①経営理念・経営目標、②市場（外部環境）、③立地地域（事業環境と経営資源）、④経営資源（内部環境）、⑤経営戦略である。実際の調査は、それぞれ詳細な設問項目によって構成されているが⁴⁾、その設問項目間には、カテゴリー化できる特徴的なパターンが存在することが想定される。このため、それぞれについて因子分析を行い、その

特徴を明らかにすること（設問項目のカテゴリー化）にした。尚、具体的な因子分析の方法、分析結果などについては、本稿末尾の「資料：本稿における統計的分析」に詳述している。

1. 経営理念・経営目標

まずは、経営理念・経営目標については、13の設問項目から構成されている。これらは、図表1の通り、5つのカテゴリーにまとめることができる。それは、①企業の統治、支配構造といった「ガバナンス」への注目、②企業の存在根拠、事業運営の基本となる「事業（本業）」の重視、③社会貢献や環境問題など「社会的責任」へのコミットメント、④売上高や利益など「業績」重視の経営、⑤事業の革新性や市場シェアといった「革新による成長」への注目である。

2. 市場（外部環境）

次に、調査企業の市場に対する認識である。これは19の設問項目から構成されており、図表2の通り6つの特徴的なカテゴリーに取りまとめることができる。それは、①市場が

図表1 経営理念・経営目標に関する5つのカテゴリー

影響要因		設問項目
a-1	ガバナンス	株主
		公開後の株価などの市場価値
		会社規模
		関係会社（親会社など）の意向
a-2	事業（本業）	従業員
		顧客
		利益率
a-3	社会的責任	社会貢献、地域貢献
		環境問題への取り組み
a-4	業績	売上高
		利益額
a-5	革新による成長	市場シェア
		革新性

図表2 対象市場（外部環境）に関する6つのカテゴリー

影響要因		設問項目
b-1	成長	今後の市場の成長性
		現在までの市場の成長性
		ターゲットにおく市場の広さ
b-2	多様化	製品・サービスの差異
		販売方法・提供手段の差異
b-3	継続的取引	主な顧客との取引の継続性
		主な供給業者との取引の継続性
b-4	競争	同業他社の数
		市場への新規参入の数
b-5	規模	設備などへの投資額
		競争企業の規模
b-6	保守的	行政指導や法規制の強さ
		顧客の数

「成長」傾向であるという認識，②市場が「多様化」しているという認識，③「継続的取引」慣行があるという認識，④同業他社も新規参入も多い「競争」の厳しい市場であるという認識，⑤設備投資金額や競争企業の規模が大きい市場であるという認識（＝「規模」），⑥既存の顧客が多く法規制が強い「保守的」な市場であるという認識である。

3. 立地地域の事業環境・経営資源

従来より企業の経営行動を分析する場合、市場、経済・社会構造、社会制度などの外部環境と、自社の経営資源（内部環境）、すなわち人的資源、物的資源、財務的資源、情報的資源（伊丹〔2003〕；伊丹・加護野〔2003〕）の2つの側面からのアプローチが主流であった。近年の経営戦略に関する議論においても、外部環境となる「業界の魅力度」やその中での「戦略的ポジショニング」を重視するポーター（Porter, M.E.〔1980；1998〕など）の競争戦略と、模倣困難な企業の内部資源（リソースあるいはケイパビリティ）が持続的競争優位の源泉であるとするバーニー（Barney, J.B.〔2002〕）らの資源

ベースの企業観（the Resource-Based View of the Firm）という2つの代表的なパースペクティブ（ものの考え方）がある。

今回の調査においては、この2つの側面に「地域」、すなわち企業の立地環境という分析枠組みを加えている。企業の立地する地域は、企業の経営資源との関連で言えば、確かに外部環境としてとらえられるが、完全な外部環境として取り扱うことは適切ではないであろう。なぜならば、特に新興企業においては、立地地域は、経営者である起業家の生活空間、自己形成の場という側面をも持ち合わせている。企業の持続的競争優位の源泉である中核能力（＝ケイパビリティ）も、立地地域に蓄積された知的資源や、立地地域でのさまざまな構成主体（企業、産業支援機関、地方自治体、大学等教育研究機関、NPOなど）との相互作用の中で育まれているのである。このように企業が主体的な事業活動を推進しているホームベース（本拠地）ともいえる立地地域は、もちろん内部環境とはとらえられないが、純粋な外部環境ともいえず、メソ（meso：中間）な領域にあるといえるだろう⁹⁾。特に、新興企業にとっては、事業活動を開始した地域の特性が、その後の経営者精神や経営行動に大きな影響を与えていると考えられるのである。

ここでは、立地地域の事業環境・経営資源に関わる33の質問項目について、図表3の通り、7つの特徴的なカテゴリーを導き出すことができた。それは、①立地地域における内部資源の優位性である「地域ドメインに基づく支援・連携」、②特定産業の空間的な集中である「産業の集積（クラスター化）」、③地域における人的な優位性となる「専門人材・労働力」、④立地地域の「顧客・サプライヤー」に関するメリット、⑤ハード資源である「交通網・インフラストラクチャ」の優位性、⑥「生産要素（原材料・資源）」獲得の優位性、⑦「事業用地・設備」における優

図表3 立地地域の事業環境・経営資源に関する7つのカテゴリー

影響要因		設問項目
c-1	地域ドメインに基づく 支援・連携	行政機関，NPOなどの支援が充実している
		地域が得意とする特定の事業分野が存在する
		職住接近による個人的つながりや信頼関係がある
		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
		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
		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
		大学や公的機関などとの共同研究が容易
		行政サービスの質が高い
c-2	産業の集積 (クラスター化)	同業者などの競争相手が多い
		知識や技術，ノウハウなどの蓄積や伝承が容易
		事業に関連する産業クラスターが形成されている
		特定の分野に専門化した企業が多い
		同業者との仕事の融通や販売提携などが活発
		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
		事業に関連した供給業者やパートナーが多い
		事業に関連した専門的なサービスが受けられる
c-3	専門人材・労働力	専門的な技術や知識を持った人材を獲得しやすい
		高学歴の人材を獲得しやすい
		労働力が確保しやすい
c-4	顧客・サプライヤー	質の高いユーザが多く，製品開発やサービスの参考になる
		直接のユーザ（顧客）がたくさんいる
		全国的にみても有力な供給業者が存在する
c-5	交通網・ インフラストラクチャ	交通の便がよく，物流に便利である
		交通の便がよく，通勤・人的交流に便利である
		専門的なインフラがそろっている
c-6	生産要素 (原材料・資源)	原材料となる資源が入手しやすい
		原材料となる資源の入手費用が安い
c-7	事業用地・設備	事業用地が安価である
		事業用地の確保が容易である

位性である。

4. 経営資源（内部環境）

個別企業の内部環境である経営資源に関しては、19の質問項目に対して図表4の通り、5つの特徴的なカテゴリーを導き出すことができた。すなわち、①組織としての優位性（＝「組織能力」）、②資金、設備に対する優位性（＝「資金・設備力」）、③事業に関連するネットワークの構築（＝「事業ネットワー

ク」）、④マネジメントやマーケティングに対する優位性（＝「事業推進能力」）、⑤大学や異業種などとの知的なネットワーク（＝「知識ネットワーク」）である。

5. 経営戦略の立案・実行（＝戦略行動）

対象企業の経営戦略の立案・実行（＝戦略行動）に関しては、26の設問項目において、図表5の通り7つの特徴的なカテゴリーが見られた。それは、①ポーター（Porter

図表4 経営資源(内部環境)に関する5つの
カテゴリー

影響要因		設問項目
d-1	組織能力	環境適応能力
		スピード
		生産技術・品質管理能力
		柔軟性
		組織としての一体感・行動力
		製品・サービス開発能力
		人材育成能力
d-2	資金・設備力	資金調達力
		資金
		施設・設備
		資材調達力
d-3	事業ネットワーク	供給業者とのネットワーク
		同業他社とのネットワーク
		顧客(流通業者)とのネットワーク
d-4	事業推進能力	マネジメント(経営管理)能力
		販売・マーケティング能力
d-5	知識ネットワーク	大学など研究機関とのネットワーク
		異業種とのネットワーク

〔1980〕)のいう「差別化」、②ダウンサイジング⁶⁾や優位性のある経営資源への特化である「選択と集中」、③海外への直接投資、販売地域の拡大などの「海外展開」、④既存市場への浸透や新市場の開拓を目指すための「市場開発」、⑤自社のコア・コンピタンス⁷⁾に特化するために人材の育成や外部資源の有効活用を図る「コア能力」、⑥低価格化を追求し、シェアの向上を目指す「スケールメリット」、⑦事業の売却や新規事業への進出を目指す「事業転換」である。

III 新興企業の戦略行動に至る諸要因の分析

さて、企業の戦略行動は、いままで見てきた経営理念・経営目標、市場(外部環境)、立地地域、経営資源(内部環境)に対する認識を踏まえた、自社の進むべき事業領域(=

図表5 経営戦略の立案・実行に関する7つの
カテゴリー

影響要因		設問項目
e-1	差別化 (品質, 技術)	品質の向上
		研究・技術開発の促進
		新規性の高い製品・サービスの提供
		最新設備の導入
		製品・サービスの高付加価値化(差別化)
e-2	選択と集中	製品・サービスの絞込みによる専門化
		財務・経営分析の強化
		製品・サービスの絞込みによる専門化
		資金調達方法の改善
e-3	海外展開	海外からの安価な資材・部品調達
		グローバル化の推進
		販売地域の拡大(海外含む)
e-4	市場開発	新規顧客の開拓
		新規販売方法の開発(導入)
		立地地域への浸透
e-5	コア能力	アウトソーシングの活用
		優秀な人材の採用・育成
e-6	スケールメリット	低価格化の追求
		市場占有率の向上
e-7	事業転換	新規事業への進出(多角化)
		リストラ・事業の売却

事業ドメイン)における環境適応としてとらえることができる。

1. 経営戦略の立案・実行プロセス

ここで、経営戦略の立案・実行(=戦略行動)に至るプロセスと企業業績との関係について見てみよう。経営戦略とは、企業の環境適応であり、その立案・実行は、個別企業の外部環境や経営資源に対する環境認識が前提条件になると考えられる。経営環境の認識は、個別企業ごとに異なるものであり、それは経営者の経営理念や経営目標に基づく本業の認識(=事業ドメイン)が基盤となっている。すなわち、経営者の経営理念や経営目標に基づく事業ドメインの設定は、個別企業が経営環境を認識する準拠枠であり、それに基づい

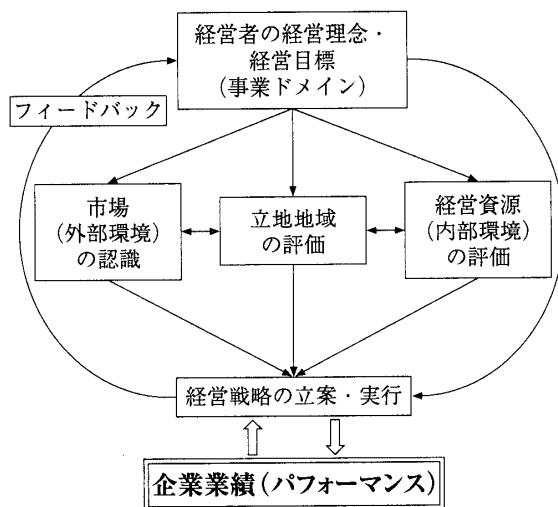
て、市場（外部環境）の認識，立地地域の評価，経営資源（内部環境）の評価を行うことになる。そして、この市場の認識，立地地域の評価，経営資源の評価といった3つの経営環境に対する具体的な認識・評価への適応行動として、経営戦略が立案され実行に移されると考えられる（例えば、グロービス・マネジメント・インスティテュート〔1999〕など）。

実行に移された経営戦略は、企業業績としてパフォーマンスに対する評価が行われ、経営者自身の経営理念や経営目標にフィードバックされる。もちろん、経営戦略は、このようなシナリオのある「意図された戦略」だけでなく、その実行においては「創発的な戦略」が存在し、企業業績に重要な影響を与えていると思われる（Mintzberg, H., B. Ahlstrand and J. Lampel〔1998〕）。そのことは十分に斟酌しながらも、ここでは新興企業の戦略行動と影響要因の分析に関するモデル化を検討する上で、図表6のプロセスを基本的な枠組みとして、以下の議論を進めることにしたい。

2. 経営戦略と影響要因

ここで、上述した経営戦略の立案・実行に

図表6 経営戦略の立案・実行プロセス



至るプロセスにおける相互関係について分析するため、それぞれの設問項目からカテゴリー化された因子について相関分析を行うことにした。そこから、前述した7つの戦略行動に対して、その影響要因に関わる特徴的な戦略パターンを導出することができた。図表7～12に示す数値は、要因間の相関係数を表す。また、具体的な相関分析の方法、分析結果などについては、本稿末尾の「資料：本稿における統計的分析」に詳述している。

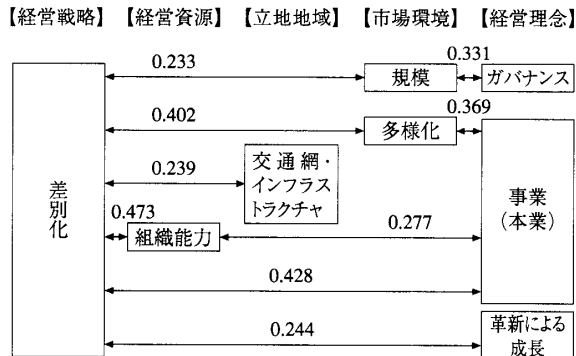
(1) 差別化（図表7）

まず、新興企業の戦略行動として第一にあげられるのは、「差別化」である。これは、ポーターの基本戦略の構成要素であり、コストではなく、製品、生産、マーケティングなどにおけるユニークな特徴を追及することにより顧客価値を高め、競合他社への競争優位を獲得しようとするものである（Porter〔1980；1985〕）。

差別化戦略に影響を与える要因として、経営理念では、「ガバナンス」、「事業（本業）」、「革新による成長」を重視する傾向が見られる。特に、「本業」重視の経営理念を持つ経営者は、外部環境として市場の「多様化」を認識しており、自社の経営資源の強みとして「組織能力」をあげている。すなわち、「本業」重視の経営は、多様化する市場（顧客ニーズ）に対して、差別化戦略を採用しているのである。特に、新興企業であることを考慮すると、その対象市場は幅広いものではなく、ニッチ分野をターゲットとした差別化集中であることが想定される。また、その差別化の源泉は、自社の「組織能力」にあるということができよう。

また、ステークホルダーや企業統治など「ガバナンス」重視の経営を推進している経営者は、事業「規模」が必要とされる市場において、差別化戦略を採用している。これは、上述したニッチ分野における差別化戦略とは

図表7 「差別化」に関わる影響要因



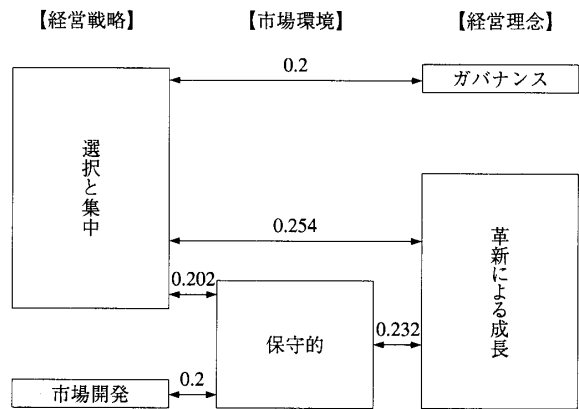
異なった傾向であるといえよう。すなわち、ガバナンスを重視し、競合企業として大規模企業が多い市場といった成熟したマーケットにおいて、差別化集中ではなく全方位的な差別化戦略がとられていると考えられる。

(2) 選択と集中, 市場開発 (図表8)

次に、「選択と集中」、「市場開発」といった2つの戦略行動は、主に類似する影響要因から構成されている。イノベーションによるシェア向上といった「革新による成長」を志向する経営者は、直接的にニッチ分野への絞込みといった「選択と集中」という戦略行動をとる。同時に、市場（外部環境）については、顧客の数は多いものの法規制なども強い「保守的」市場であるとの認識を持ち、「選択と集中」、「市場開発」といった戦略行動を採用している。すなわち、「保守的」な市場において、「革新による成長」を成し遂げるために、自社が得意とするニッチ分野への「選択と集中」と、その分野での「市場開発」の推進を戦略の中核と位置付けているといえよう。

また、「選択と集中」に関して、経営理念として「ガバナンス」を重要視する傾向は、ステークホルダー（株主・親会社など）に対して企業価値を高めるといった意味合いから、得意分野への特化によって、市場から評価を得ようとする動きであると考えられる。

図表8 「選択と集中」・「市場開発」に関わる影響要因



(3) 海外展開 (図表9)

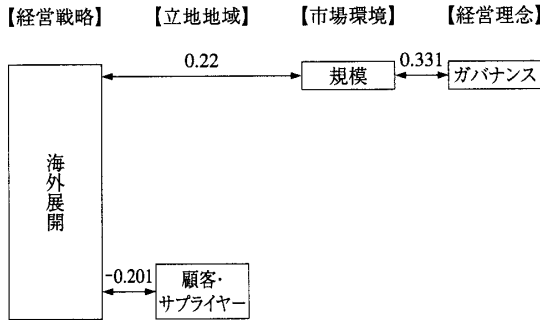
ステークホルダー（株主・親会社など）や企業統治など「ガバナンス」重視の経営を推進している経営者は、事業「規模」が必要とされる市場において、「海外展開」を志向している。これは、中国をはじめとした東アジアにおけるコスト面での比較優位を目指したものであろう。すなわち、同一市場に大企業が多く、設備などへの投資金額が大きい市場においては、企業としての市場価値を高め、競合他社に対する競争優位を得るために、労働コスト、資本コストの低廉な海外への直接投資を戦略行動としてとることになろう。加えて、「海外展開」は、新たな市場の確保という観点からもとらえられていると思われる。

また、立地環境としての顧客やサプライヤーの利便性は、「海外展開」と負の相関にある。すなわち、立地地域の顧客やサプライヤーの少なさが、企業に「海外展開」を志向させられると思われる。

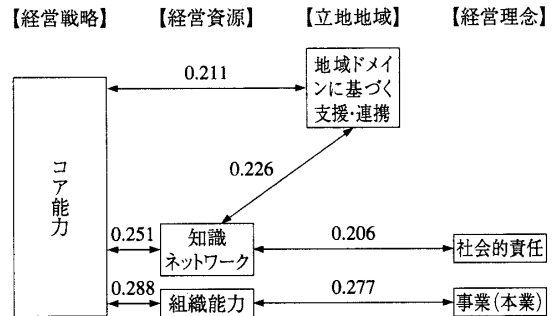
(4) コア能力 (図表10)

「コア能力」とは、自社の中核的な能力を重視する経営である。すなわち、自社の中核的な能力（＝ケイパビリティ）を成長させることで競争優位を獲得するため、その能力構築の柱となる優秀な人材を採用・育成し、そ

図表9 「海外展開」の影響要因

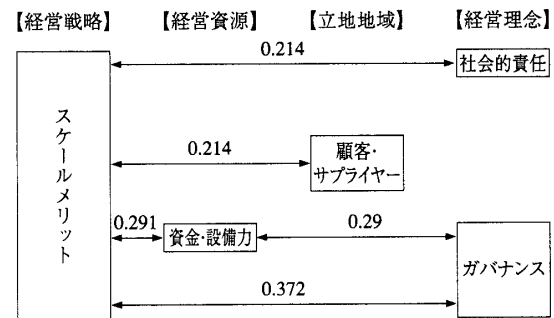


図表10 「コア能力」の影響要因



他の分野は、アウトソーシングなどにより外部資源を有効活用することである。この前提としての自社の経営資源の強みについては、大学や異業種などとの「知識ネットワーク」の構築や「組織能力」にあると認識している。この経営資源の強みとしての「知識ネットワーク」は、立地地域内で「地域ドメインに基づく支援・連携」が充実していることが源泉となっている。また、地域内での活発な産業支援や知的連携活動は、直接に「コア能力」の養成という戦略行動と結びついている。つまり、経営資源としての知識ネットワークや地域内での知的連携など充実が、アウトソーシング活動を可能にし、コア能力の構築に寄与していると考えられる。尚、組織の強みとしての「知識ネットワーク」は、社会貢献、地域貢献、環境への取組みといった「社会的責任」を重要視する経営者の理念と関連があるといえる。

図表11 「スケールメリット」の影響要因



に関心のある経営者は、戦略行動として「スケールメリット」を採用する傾向がある。すなわち、自社の経営資源として「資金・設備力」に優位性を持つ企業の経営者は、保有資源の有効活用と企業価値の最大化を目指すために、市場シェアの向上による生産量の拡大と、そのことを通じた大量生産によるコスト削減といった「スケールメリット」を追求すると考えられる。さらに、社会的責任との関連性の中に、「良いものを安く提供する」といった意識があることも想定できよう。

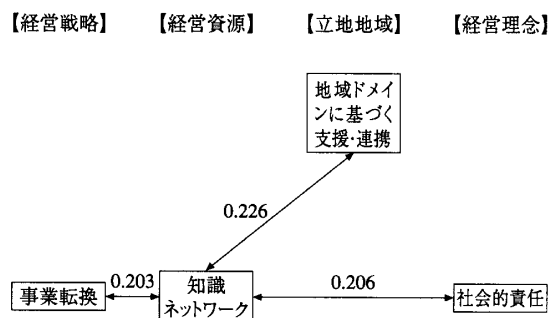
(5) スケールメリット (図表11)

「スケールメリット」とは、市場シェアの向上と低価格化の追及であり、大量生産によるコスト削減のことであると考えられる。まず、立地地域の「顧客・サプライヤー」の利便性は、戦略行動としての「スケールメリット」と関係がある。これは、地域内の顧客の多さや有力な供給業者の存在が、大量生産・大量販売を可能にするためであろう。また、企業統治や企業価値といった「ガバナンス」

(6) 事業転換 (図表12)

戦略行動としての「事業転換」とは、新事業進出（多角化）とリストラクチャリングである。この前提としての自社の経営資源の強みについては、大学や異業種などとの「知識ネットワーク」の構築にあると認識している。この経営資源の強みとしての「知識ネットワーク」は、立地地域内での「地域ドメイン

図表 12 「事業転換」の影響要因



に基づく支援・連携」が充実していることが源泉となっている。尚、組織の強みとしての「知識ネットワーク」は、社会貢献、地域貢献、環境への取組みといった「社会的責任」を重要視する経営者の理念と関連がある。すなわち、地域や社会に対する貢献活動といった「社会的責任」を経営理念とする経営者において、地域内での産業支援や知的連携といった優位性が、異業種交流などの「知識ネットワーク」となり、新規事業への進出などの「事業転換」という戦略行動に結びついているといえるであろう。

3. 経営行動と企業業績

さて、本稿の主要なテーマは、今まで見てきた市場環境や立地地域、それに基づく環境適応としての戦略行動が、企業業績とどのような関係にあるかということである。すなわち、好業績、高成長を遂げている企業は、いかなる市場認識や立地地域に対する評価をしているのか、そして重視している経営戦略はいかなるものであるのか。このことを解明することで、新興企業がとるべき経営戦略に対する望ましい方向性のひとつを示すことができると考えられる。もちろん、経営戦略は、個別企業ごとにユニークなものであり、それが企業の持続的競争優位の源泉になる。しかし、好業績、高成長を遂げている新興企業の環境認識と戦略行動を明らかにすることは、これから創業を目指す起業家や経営革新を成

し遂げようとする既存企業に対して、採用すべき戦略オプションに関する有益な選択肢を指し示すものであるといえる。

(1) 市場環境、立地地域と企業業績 (図表 13)

まず、市場環境と企業業績の関係であるが、過去3年間の売上高、経常利益の推移で見た場合、「成長」市場に属していると認識している企業の業績は成長傾向であり、どの業種(業界)に属しているのかということが企業業績に直接関係していることがわかる。すなわち、業界の魅力度は、企業の業績を直接的に表す尺度のひとつであるといえる。今後3年間の予想推移を見た場合、当然、「成長」市場に属している企業は、高い業績の伸びを予想しているものの、市場が「多様化」しているという認識を持つ企業も、業績の伸びを見込んでいる。反面、市場における競争が激しいと認識している企業では、業績との関連は負の相関にあり、今後の停滞を予測している傾向がある。

立地地域と企業業績の関連であるが、特定産業の地理的な集中や生産要素の利便性は、企業業績と負の相関関係となっている。すなわち、既存の産業集積や生産要素(原材料など)の優位性は、今後の企業の業績に対してマイナスに影響するとの見込みである。ただ単に同業種が集中しているだけでは、現在の経営環境の変革期に適応できないとの認識があると思われる。地域に育まれた知的資源を、いかに新規成長産業に活用していくのか。地域における新しい産業ネットワークの構築が求められているといえよう⁸⁾。

また、地域内のインフラストラクチャの整備は、今後の企業業績の伸びと正の相関関係があるが、過去の実績では、負の関係となっている。これは、地域内のインフラストラクチャといったハード資源の充実が、今後の企業業績の向上に結びついて欲しいという経営

図表 13 企業業績（企業成長）と市場環境，立地地域

	過去3年間								今後3年間								
	売上高の推移				経常利益の推移				売上高の推移				経常利益の推移				
	β	β (S.D)	t 値	有意性	β	β (S.D)	t 値	有意性	β	β (S.D)	t 値	有意性	β	β (S.D)	t 値	有意性	
市場 (外部環境)	(定数)	3.956		43.589	****	3.871		39.760	****	4.448		62.741	****	4.423		59.760	****
	成長	0.483	0.352	5.329	****	0.370	0.261	3.753	****	0.557	0.486	7.869	****	0.519	0.443	7.050	****
	多様化	0.021	0.015	0.225		-0.098	-0.069	-1.000		0.185	0.160	2.595	**	0.230	0.195	3.097	***
	継続的取引	0.201	0.146	2.214	**	0.082	0.059	0.855		0.035	0.031	0.500		0.019	0.016	0.256	
	競争	0.079	0.056	0.853		0.144	0.101	1.451		-0.102	-0.087	-1.415		-0.159	-0.134	-2.129	**
	規模	0.189	0.137	2.083	**	0.117	0.083	1.191		0.015	0.013	0.218		-0.032	-0.027	-0.432	
	保守的	0.055	0.040	0.600		0.136	0.097	1.390		-0.038	-0.033	-0.539		0.003	0.002	0.039	
	R=0.411 R ² =0.169 調整済 R ² =0.169 分散分析の結果，0.1%有意				R=0.321 R ² =0.103 調整済 R ² =0.074 分散分析の結果，1%有意				R=0.521 R ² =0.272 調整済 R ² =0.249 分散分析の結果，0.1%有意				R=0.503 R ² =0.253 調整済 R ² =0.230 分散分析の結果，0.1%有意				
立地地域の 環境と資源	(定数)				3.821		34.841	****	4.400		49.349	****	4.375		46.683	****	
	地域ドメインに基づく支援・連携				-0.133	-0.089	-1.189		0.113	0.094	1.268		0.050	0.039	0.535		
	産業の集積(クラスター化)				0.048	0.033	0.438		-0.174	-0.145	-1.952	*	-0.290	-0.229	-3.099	***	
	専門人材・労働力				0.183	0.126	1.685	*	0.094	0.079	1.060		0.093	0.074	0.996		
	顧客・サプライヤー				0.121	0.083	1.102		0.040	0.034	0.452		0.054	0.043	0.576		
	交通網・インフラストラクチャ				-0.324	-0.222	-2.957	***	0.205	0.170	2.283	**	0.192	0.151	2.042	**	
	生産要素(原材料・資源)				0.163	0.112	1.488		-0.156	-0.129	-1.731	*	-0.173	-0.135	-1.826	*	
	事業用地・設備				-0.036	-0.025	-0.334		-0.009	-0.007	-0.097		-0.021	-0.016	-0.220		
	モデルに有意性なし				R=0.305 R ² =0.093 調整済 R ² =0.054 分散分析の結果，5%有意				R=0.285 R ² =0.081 調整済 R ² =0.043 分散分析の結果，5%有意				R=0.317 R ² =0.101 調整済 R ² =0.062 分散分析の結果，5%有意				

* p<0.1 ** p<0.05 *** p<0.01 **** <0.001

者側の期待を表したもので，実際に今後の業績に貢献するのは疑問であろう。

(2) 戦略行動と企業業績 (図表 14)

最後に，企業の戦略行動が企業業績とどのように結びついているのかを考察することにしたい。過去3年間の企業業績の推移と現在の経営戦略との関係を見ると，「差別化」と「市場開発」を志向している企業が，過去の売上高において業績を伸ばしていることがうかがえる。また，今後3年間の業績推移の予想によると，「差別化」ならびに「コア能力」を経営戦略として重視している企業において，売上高，経常利益ともに業績が伸張すると認識している。但し，いずれにしても，その説明力は決して強いとはいえない⁹⁾。しかし，新興企業においては，「コア能力」への特化と「差別化」戦略は，有効な経営戦略のひとつであるということができよう。特に，前述したとおり，この差別化戦略に関しては，ニッチ分野に特化した「差別化集中」が有効

であると思われる。

今まで見たとおり，新興企業の企業業績に影響を与える戦略行動については，①経営者精神として「事業（本業）」重視の経営理念を持ち，②「多様化」した市場に対して，③立地地域内の「地域ドメインに基づく支援・連携」活動などを活用しつつ，④自社の「組織能力」や「知識ネットワーク」を強みとして，⑤特定分野において優位性のある「コア能力」に特化し，その他の分野は外部資源を有効活用することで，⑥他社との「差別化」を図ることが，企業業績の向上に資するものであると考えられるのである。

IV おわりに — まとめとインプリケーション

本稿においては，2004年8～9月に実施した北海道の新興企業に対するアンケート調査に基づき，調査企業のトップマネジメントの経営者精神と経営行動について，①経営理

図表 14 戦略行動と企業業績 (企業成長)

	過去3年間								今後3年間							
	売上高の推移				経常利益の推移				売上高の推移				経常利益の推移			
	β	β (S.D)	t 値	有意性	β	β (S.D)	t 値	有意性	β	β (S.D)	t 値	有意性	β	β (S.D)	t 値	有意性
(定数)	3.911		36.712	****					4.404		50.582	****	4.362		47.741	****
差別化	0.195	0.136	1.822	*					0.204	0.173	2.333	**	0.174	0.143	1.909	*
選択と集中	0.036	0.025	0.337						0.109	0.093	1.252		0.084	0.069	0.922	
海外展開	-0.175	-0.123	-1.643						0.064	0.054	0.733		0.094	0.076	1.021	
市場開発	0.253	0.177	2.370	**					0.039	0.033	0.451		0.031	0.025	0.337	
コア能力	0.053	0.037	0.497						0.248	0.211	2.846	***	0.243	0.198	2.643	***
スケール	-0.068	-0.047	-0.633						-0.004	-0.003	-0.040		0.017	0.014	0.187	
事業転換	-0.050	-0.035	-0.469						-0.017	-0.015	-0.198		-0.097	-0.080	-1.069	
経営戦略の立案・実行	R=0.265 R ² =0.070 調整済 R ² =0.031 分散分析の結果, 10%有意				モデルに有意性なし				R=0.296 R ² =0.087 調整済 R ² =0.049 分散分析の結果, 5%有意				R=0.277 R ² =0.077 調整済 R ² =0.038 分散分析の結果, 10%有意			

* p<0.1 ** p<0.05 *** p<0.01 **** <0.001

念・経営目標, ②市場 (外部環境), ③立地地域 (事業環境と経営資源), ④経営資源 (内部環境), ⑤経営戦略という5つの側面から, その項目間の相互作用について考察を加えた。

この5つの経営者精神と経営行動に関わる側面については, それぞれに特徴的なカテゴリーが存在した。その上, 各カテゴリー間には相関関係が見られ, それを取りまとめることで, 企業の戦略行動に至る7つの特徴的なパターンが導き出されたのである。すなわち, ①差別化, ②選択と集中, ③海外展開, ④市場開発, ⑤コア能力, ⑥スケールメリット, ⑦事業展開という戦略行動について, 経営者の経営理念, 市場の認識, 立地地域の評価, 経営資源の評価に関係する特定のカテゴリーが影響を与えていることがわかった。

また, 企業業績や企業成長に関して, 特に強く影響を与えているのは市場環境に対する認識であり, 成長市場に属していることの重要性が指摘された。加えて, 企業業績に影響を与える戦略行動として, 差別化戦略とコア能力 (コア・コンピタンス戦略) があげられた。

このように, 本稿における経営戦略の立案・実行プロセスとその影響要因の分析, な

らびに企業業績に影響を与える市場環境, 立地地域, 戦略行動についての考察は, 新規創業者の成長パターン, 既存企業の経営革新のパターンを理解する上で, 一定の評価が与えられるものであろう。特に, 新興企業が成長するための規範的な戦略パターンを導き出す意義は大きい。

但し, 本研究には, まだ多くの課題が残されている。特に, 今後の課題として, 以下の2つをあげておきたい。まずは, 既存研究のサーベイや注目企業へのインタビューによる質的な充実である。本稿は, アンケート調査のデータ分析を中心とした実証的研究が主体であり, 既存研究のサーベイは今後の課題である。加えて, 注目企業へのインタビュー調査など質的な充実も求められる。もうひとつの課題は, 地域的な特質の精緻化や, より広い範囲での一般化を目指した研究の推進である。今回の調査は, あくまでも北海道の新興企業 (製造業, サービス業) を対象としたものであり, ここで見られた傾向が一般的・普遍的なものであるとはいえない。北海道の地域的な特質を, 他の地域との比較分析によって明らかにする必要がある。今後, 対象範囲を広げた実態調査の継続的な実施が求められる。

資料：本稿における統計的分析

1. 因子分析

- ・ 新興企業の属する市場（外部環境）、新興企業の重視する経営戦略、新興企業の立地する地域属性、新興企業の有する経営資源、新興企業の経営理念、のパターンを明らかにするために、①「経営理念」に関わる13項目、②「市場環境」に関わる15項目、③「立地地域」に関わる33項目、④「経営資源」に関わる19項目、⑤「経営戦略」に関わる26項目、について、それぞれ因子分析（因子抽出法：主成分分析）を行った。
- ・ 固有値が1以上、得点が0.5以上という基準で因子を形成。

① 経営理念（N=164）

質問項目		成分1	成分2	成分3	成分4	成分5
Q6-2-1	売上高	0.139	-0.139	0.024	0.856	-0.005
Q6-2-2	利益額	0.082	0.405	-0.116	0.689	0.110
Q6-2-3	利益率	0.024	0.554	-0.078	0.548	0.236
Q6-2-4	市場シェア	0.195	-0.037	0.062	0.208	0.774
Q6-2-5	公開後の株価などの市場価値	0.728	0.073	-0.006	-0.055	0.402
Q6-2-6	会社規模	0.722	-0.094	0.141	0.215	0.223
Q6-2-7	株主	0.797	0.205	-0.042	0.090	-0.107
Q6-2-8	顧客	0.019	0.757	0.162	0.169	0.117
Q6-2-9	従業員	0.110	0.794	0.119	-0.070	-0.135
Q6-2-10	関係会社（親会社など）の意向	0.591	-0.022	0.261	0.047	-0.460
Q6-2-11	革新性	-0.021	0.442	0.421	-0.107	0.546
Q6-2-12	環境問題への取り組み	0.090	0.121	0.887	-0.088	0.014
Q6-2-13	社会貢献，地域貢献	0.061	0.096	0.895	0.021	0.064
固有値		2.124	1.970	1.919	1.664	1.435
寄与率（%）		16.340	15.156	14.762	12.802	11.038
累積寄与率（%）		16.340	31.496	46.258	59.059	70.097

* 因子抽出法：主成分分析

* 回転法：Kaiserの正規化を伴うバリマックス法（8回の反復で回転が収束）

新興企業の戦略行動と企業業績に影響を及ぼす諸要因について(田中・赤石)

② 市場環境 (N=200)

質問項目		成分1	成分2	成分3	成分4	成分5	成分6
Q 5-3	ターゲットにおく市場の広さ	0.595	0.164	0.219	0.024	0.003	0.179
Q 5-4	現在までの市場の成長性	0.799	0.025	0.042	0.082	0.098	-0.039
Q 5-5	今後の市場の成長性	0.883	0.110	-0.095	0.014	0.056	0.010
Q 5-6	市場への新規参入の数	0.318	0.091	-0.161	0.705	0.077	0.092
Q 5-7	競争企業の規模	0.141	0.002	0.021	0.192	0.726	-0.118
Q 5-8	同業他社の数	-0.176	0.029	-0.041	0.842	0.043	-0.015
Q 5-9	技術・ノウハウの進歩の速さ	0.196	0.428	0.139	0.321	0.450	-0.160
Q 5-10	設備などへの投資額	-0.073	0.040	0.098	-0.160	0.737	0.424
Q 5-11	製品・サービスの差異	0.099	0.857	0.121	0.011	0.077	-0.022
Q 5-12	販売方法・提供手段の差異	0.121	0.832	0.102	0.007	-0.029	0.233
Q 5-13	行政指導や法規制の強さ	-0.009	0.198	-0.183	0.059	0.018	0.749
Q 5-14	主な顧客との取引の継続性	0.089	0.102	0.781	-0.025	0.092	-0.055
Q 5-16	顧客の数	0.337	-0.111	0.465	0.153	0.014	0.592
Q 5-17	主な供給業者との取引の継続性	-0.050	0.184	0.778	-0.101	0.015	-0.035
Q 5-19	供給業者の数	0.187	-0.160	0.383	0.466	0.111	0.290
固有値		2.150	1.781	1.753	1.635	1.322	1.315
寄与率 (%)		14.337	11.870	11.684	10.900	8.813	8.765
累積寄与率 (%)		14.337	26.207	37.891	48.792	57.604	66.369

* 因子抽出法：主成分分析

* 回転法：Kaiser の正規化を伴うバリマックス法（7回の反復で回転が収束）

③ 立地地域 (N=176)

質問項目		成分1	成分2	成分3	成分4	成分5	成分6	成分7
Q 10-8-1	自然環境や気象条件に恵まれている	0.076	0.169	-0.181	-0.091	0.291	0.400	0.490
Q 10-8-2	原材料となる資源が入手しやすい	0.095	0.139	0.061	0.157	0.102	0.816	0.118
Q 10-8-3	原材料となる資源の入手費用が安い	0.141	-0.010	0.258	0.182	0.112	0.766	0.120
Q 10-8-4	労働力が確保しやすい	0.121	0.053	0.678	0.160	0.244	0.228	0.168
Q 10-8-5	労働力が安価である	0.203	-0.005	0.430	-0.018	0.139	0.353	0.445
Q 10-8-6	高学歴の人材を獲得しやすい	0.206	0.147	0.788	0.163	0.185	0.008	0.075
Q 10-8-7	専門的な技術や知識を持った人材を獲得しやすい	0.139	0.228	0.792	0.204	0.190	0.040	0.126
Q 10-8-8	事業用地の確保が容易である	0.028	0.000	0.188	-0.005	-0.118	0.120	0.823
Q 10-8-9	事業用地が安価である	0.052	-0.136	0.090	-0.081	-0.050	0.030	0.832
Q 10-8-10	交通の便がよく、物流に便利である	0.026	0.091	0.273	0.114	0.779	0.244	-0.111
Q 10-8-11	交通の便がよく、通勤・人的交流に便利である	0.061	0.114	0.299	0.172	0.763	0.205	-0.143
Q 10-8-12	専門的なインフラがそろっている	0.360	0.069	0.181	0.169	0.585	-0.052	0.255
Q 10-8-13	行政サービスの質が高い	0.554	0.058	0.238	0.210	0.252	-0.046	0.234
Q 10-8-14	高速通信網が整備されている	0.244	0.110	-0.046	0.494	0.432	-0.237	0.010
Q 10-8-15	直接のユーザ（顧客）がたくさんいる	0.139	0.195	0.174	0.787	0.114	0.213	-0.044
Q 10-8-16	質の高いユーザが多く、製品開発やサービスの参考になる	0.225	0.227	0.209	0.798	0.174	0.139	-0.031
Q 10-8-17	全国的にみても有力な供給業者が存在する	0.386	0.245	0.225	0.615	0.221	0.176	-0.077
Q 10-8-18	事業に関連した供給業者やパートナーが多い	0.313	0.538	0.176	0.349	0.187	0.194	-0.234
Q 10-8-19	事業に関連した専門的なサービスが受けられる	0.387	0.508	0.170	0.396	0.160	0.220	-0.157
Q 10-8-20	メインバンクや資金提供者が存在し、資金調達が容易	0.179	0.304	0.338	0.429	-0.164	0.176	-0.059
Q 10-8-21	行政機関、NPO などの支援が充実している	0.749	0.120	0.217	0.205	0.007	0.033	0.003
Q 10-8-22	大学や公的機関などとの共同研究が容易	0.558	0.242	0.231	0.061	0.266	-0.095	0.066
Q 10-8-23	同業者などの競争相手が多い	-0.138	0.739	0.033	0.264	-0.100	0.037	0.056
Q 10-8-24	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	0.564	0.470	0.253	0.126	0.106	-0.071	-0.090
Q 10-8-25	特定の分野に専門化した企業が多い	0.371	0.574	0.193	0.116	0.074	-0.131	-0.004
Q 10-8-26	同業者との仕事の融通や販売提携などが活発	0.349	0.567	0.249	0.123	0.057	0.084	-0.081
Q 10-8-27	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	0.628	0.245	0.350	0.215	0.111	-0.038	-0.225
Q 10-8-28	職住接近による個人的つながりや信頼関係がある	0.672	0.081	0.045	0.090	-0.100	0.307	0.122
Q 10-8-29	地域が得意とする特定の事業分野が存在する	0.678	0.211	-0.077	0.159	0.139	0.359	0.111
Q 10-8-30	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	0.615	0.214	-0.045	0.191	0.054	0.440	0.130
Q 10-8-31	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	0.430	0.544	0.036	0.032	0.379	0.245	-0.052
Q 10-8-32	知識や技術、ノウハウなどの蓄積や伝承が容易	0.490	0.596	0.070	0.087	0.216	0.201	0.013
Q 10-8-33	事業に関連する産業クラスターが形成されている	0.502	0.586	-0.028	0.138	0.220	0.078	0.088
固有値		4.986	3.616	2.996	2.927	2.618	2.545	2.257
寄与率 (%)		15.108	10.956	9.079	8.869	7.932	7.713	6.840
累積寄与率 (%)		15.108	26.064	35.143	44.013	51.945	59.658	66.498

* 因子抽出法：主成分分析

* 回転法：Kaiser の正規化を伴うバリマックス法（15回の反復で回転が収束）

④ 経営資源（N=197）

質問項目		成分1	成分2	成分3	成分4	成分5
Q 8-1	資金	-0.136	0.772	-0.112	0.388	0.171
Q 8-2	資金調達力	-0.026	0.773	-0.045	0.248	0.294
Q 8-3	施設・設備	0.230	0.695	0.037	-0.032	-0.098
Q 8-4	資材調達力	0.147	0.627	0.366	-0.117	-0.224
Q 8-5	労働力	0.479	0.257	0.178	0.361	-0.256
Q 8-6	製品・サービス開発能力	0.697	0.076	0.291	-0.090	0.204
Q 8-7	生産技術・品質管理能力	0.741	0.088	0.152	0.012	0.105
Q 8-8	販売・マーケティング能力	0.205	0.093	0.389	0.670	0.057
Q 8-9	マネジメント（経営管理）能力	0.231	0.227	0.210	0.756	0.127
Q 8-10	人材育成能力	0.544	0.012	-0.029	0.624	0.120
Q 8-11	組織としての一体感・行動力	0.724	0.121	-0.101	0.301	0.141
Q 8-12	環境適応能力	0.801	0.064	0.108	0.207	-0.011
Q 8-13	スピード	0.752	0.018	0.251	0.272	-0.079
Q 8-14	柔軟性	0.730	-0.077	0.318	0.147	0.079
Q 8-15	同業他社とのネットワーク	0.080	-0.086	0.658	0.230	0.338
Q 8-16	供給業者とのネットワーク	0.252	0.045	0.800	0.089	0.062
Q 8-17	顧客（流通業者）とのネットワーク	0.386	0.155	0.610	0.175	0.070
Q 8-18	異業種とのネットワーク	0.039	0.026	0.352	0.173	0.604
Q 8-19	大学など研究機関とのネットワーク	0.189	0.063	0.062	0.016	0.848
固有値		4.270	2.273	2.245	2.126	1.568
寄与率（%）		22.472	11.961	11.818	11.192	8.252
累積寄与率（%）		22.472	34.433	46.251	57.443	65.696

* 因子抽出法：主成分分析

* 回転法：Kaiser の正規化を伴うバリマックス法（12 回の反復で回転が収束）

新興企業の戦略行動と企業業績に影響を及ぼす諸要因について(田中・赤石)

⑤ 経営戦略 (N=175)

質問項目		成分1	成分2	成分3	成分4	成分5	成分6	成分7
Q 7-1	製品・サービスの絞込みによる専門化	0.120	0.726	-0.020	0.132	0.116	-0.087	0.084
Q 7-2	製品・サービスの高付加価値化(差別化)	0.578	0.379	0.029	0.251	-0.095	-0.022	-0.018
Q 7-3	低価格化の追求	0.099	-0.061	0.000	0.051	-0.102	0.762	0.072
Q 7-4	市場占有率の向上	0.028	0.250	0.005	-0.058	0.165	0.717	0.013
Q 7-5	製品・サービスの提供手段などの革新	0.407	0.342	-0.024	0.273	0.398	0.245	-0.084
Q 7-6	新規性の高い製品・サービスの提供	0.646	0.336	0.063	0.153	0.220	0.029	0.152
Q 7-7	新規事業への進出(多角化)	0.321	-0.007	0.052	0.117	0.029	-0.022	0.804
Q 7-8	リストラ・事業の売却	-0.329	0.065	0.247	-0.134	0.192	0.225	0.595
Q 7-9	アウトソーシングの活用	-0.011	0.177	0.144	0.006	0.774	-0.007	0.139
Q 7-10	研究・技術開発の促進	0.712	-0.059	0.266	-0.006	0.262	0.117	0.010
Q 7-11	品質の向上	0.779	0.044	0.113	0.204	0.064	0.019	-0.069
Q 7-12	デザイン力の向上	0.363	0.019	0.186	0.263	0.398	-0.141	0.112
Q 7-13	合理化・原価低減	0.479	0.173	0.269	0.107	-0.150	0.441	-0.035
Q 7-14	最新設備の導入	0.583	0.236	0.203	-0.046	-0.120	0.215	0.223
Q 7-15	新規顧客の開拓	0.221	0.224	-0.057	0.724	-0.008	-0.075	0.084
Q 7-16	新規販売方法の開発(導入)	0.251	0.196	0.195	0.675	0.194	0.059	-0.038
Q 7-17	海外からの安価な資材・部品調達	0.058	0.096	0.786	0.040	0.106	0.042	0.073
Q 7-18	グローバル化の推進	0.292	0.058	0.783	-0.042	0.105	-0.012	0.139
Q 7-19	販売地域の拡大(海外含む)	0.170	0.162	0.673	0.273	-0.008	0.030	0.056
Q 7-20	立地地域への浸透	0.065	-0.073	0.383	0.541	0.105	0.350	-0.149
Q 7-21	財務・経営分析の強化	0.169	0.667	0.158	0.192	0.129	0.322	0.003
Q 7-22	資金調達方法の改善	0.105	0.638	0.380	0.154	0.056	0.162	0.045
Q 7-23	情報化の促進	0.412	0.576	0.083	0.089	0.330	0.131	-0.056
Q 7-24	他企業などとの提携の促進	-0.033	0.364	0.302	0.291	0.416	-0.108	0.307
Q 7-25	広告・宣伝活動の強化	-0.110	0.296	0.151	0.529	0.132	-0.047	0.389
Q 7-26	優秀な人材の採用・育成	0.349	0.172	-0.112	0.407	0.533	0.142	-0.090
固有价值		3.547	2.660	2.496	2.289	1.846	1.804	1.449
寄与率(%)		13.641	10.230	9.600	8.805	7.100	6.940	5.574
累積寄与率(%)		13.641	23.871	33.470	42.276	49.375	56.315	61.889

2. 相関分析

- ・ 「経営理念」、「市場環境」、「立地地域」、「経営資源」、「経営戦略」の相互関係について分析すべく、1. 因子分析で明らかになった因子について相関分析を行った。
- ・ 後のモデル化において、特に注視したのは、5%で有意に相関があると考えられ、かつ相関係数が0.2以上の関係である。

● 経営理念

経営理念×市場環境 (N=153)

	ガバナンス	事業(本業)	社会的責任	業績	革新による成長
成長	0.175 **	0.010	0.168 **	-0.020	0.028
多様化	-0.157 *	0.369 ****	0.147 *	-0.011	0.126
継続的取引	-0.024	0.263 ***	-0.012	-0.072	0.049
競争	0.246 ***	0.018	-0.089	0.092	-0.180 **
規模	0.331 ****	0.084	0.141 *	0.019	-0.001
保守的	0.127	-0.074	0.175 **	0.159 **	0.232 ***

**** 0.1%有意, *** 1%有意, ** 5%有意, * 10%有意

経営理念×経営戦略（N=141）

	ガバナンス	事業（本業）	社会的責任	業績	革新による成長
差別化	-0.125	0.428 ****	0.166 **	-0.013	0.244 ***
選択と集中	0.200 **	0.133	0.122	0.198 **	0.254 ***
海外展開	0.141 *	0.061	0.060	0.033	0.168 **
市場開発	0.100	0.152 *	0.155 *	0.184 **	0.173 **
コア能力	0.062	0.157 *	0.185 **	-0.080	0.031
スケールメリット	0.372 ****	0.048	0.214 **	0.094	0.029
事業転換	0.184 **	-0.169 **	0.077	0.004	0.139

**** 0.1%有意, *** 1%有意, ** 5%有意, * 10%有意

経営理念×立地地域（N=140）

	ガバナンス	事業（本業）	社会的責任	業績	革新による成長
地域ドメインに基づく支援・連携	0.009	-0.160 *	0.172 **	-0.008	0.054
産業の集積（クラスター化）	0.096	-0.095	0.058	0.085	-0.214 **
専門人材・労働力	0.136	-0.031	-0.024	-0.056	0.125
顧客・サプライヤー	0.192 **	0.020	-0.024	-0.025	0.022
交通網・インフラストラクチャ	-0.082	0.099	0.014	0.108	0.154 *
生産要素（原材料・資源）	0.005	-0.057	0.179 **	0.058	-0.076
事業用地・設備	0.174 **	-0.129	0.049	-0.052	-0.133

**** 0.1%有意, *** 1%有意, ** 5%有意, * 10%有意

経営理念×経営資源（N=153）

	ガバナンス	事業（本業）	社会的責任	業績	革新による成長
組織能力	-0.087	0.277 ****	0.139 *	-0.063	0.074
資金・設備力	0.290 ****	0.067	0.060	0.010	0.037
事業ネットワーク	0.035	0.095	0.237 ****	-0.033	0.137 *
事業推進能力	0.109	-0.086	0.037	0.107	-0.050
知識ネットワーク	0.196 **	-0.051	0.206 **	-0.063	0.040

**** 0.1%有意, *** 1%有意, ** 5%有意, * 10%有意

●地域

立地地域×市場環境（N=166）

	地域ドメインに 基づく支援・連携	産業の集積 （クラスター化）	専門人材 ・労働力	顧客 ・サプライヤー	交通網・インフ ラストラクチャ	生産要素 （原材料・資源）	事業用地・設備
成長	0.038	-0.126	0.072	0.024	0.019	-0.018	0.096
多様化	-0.113	0.133 *	0.118	-0.120	0.141 *	0.033	-0.156 **
継続的取引	-0.061	0.045	0.112	0.128	-0.051	0.128	-0.004
競争	-0.031	0.313 ****	-0.073	0.152 *	-0.013	0.033	0.150 *
規模	-0.073	0.085	0.093	0.021	-0.032	-0.062	0.087
保守的	-0.005	-0.139 *	-0.084	0.063	-0.185 **	0.164 **	-0.031

**** 0.1%有意, *** 1%有意, ** 5%有意, * 10%有意

新興企業の戦略行動と企業業績に影響を及ぼす諸要因について(田中・赤石)

立地地域×経営資源 (N=170)

	地域ドメインに基づく支援・連携	産業の集積(クラスター化)	専門人材・労働力	顧客・サプライヤー	交通網・インフラストラクチャ	生産要素(原材料・資源)	事業用地・設備
組織能力	0.027	0.019	0.032	0.020	0.175 **	0.013	0.069
資金・設備力	-0.015	0.064	0.063	0.155 **	-0.048	0.056	0.139 *
事業ネットワーク	0.033	-0.007	0.110	0.019	-0.135 *	0.156	-0.166 **
事業推進能力	-0.043	0.193 **	0.176 **	0.135 *	-0.123	0.022	-0.082
知識ネットワーク	0.226 ***	0.035	0.141 *	-0.082	0.042	-0.062	0.000

**** 0.1%有意, *** 1%有意, ** 5%有意, * 10%有意

●戦略

経営戦略×市場環境 (N=167)

	差別化	選択と集中	海外展開	市場開発	コア能力	スケールメリット	事業転換
成長	0.008	0.030	-0.019	0.150 *	0.142 *	0.016	0.007
多様化	0.402 ****	0.075	0.011	0.155 **	0.156 **	-0.185 **	-0.066
継続的取引	-0.020	0.169 **	-0.024	0.047	-0.039	-0.039	-0.041
競争	-0.107	-0.008	-0.097	0.140 *	0.148 *	-0.058	0.038
規模	0.233 ****	0.030	0.220 ****	-0.080	0.057	0.151 *	0.081
保守的	0.016	0.202 ****	0.050	0.200 ****	-0.147 *	0.191 **	0.082

**** 0.1%有意, *** 1%有意, ** 5%有意, * 10%有意

経営戦略×立地地域 (N=154)

	差別化	選択と集中	海外展開	市場開発	コア能力	スケールメリット	事業転換
地域ドメインに基づく支援・連携	-0.177 **	0.050	0.146 *	-0.020	0.211 ****	0.110	-0.013
産業の集積(クラスター化)	-0.034	-0.102	0.019	-0.005	0.004	-0.001	0.153 *
専門人材・労働力	-0.124	-0.079	0.116	-0.011	0.014	-0.032	0.029
顧客・サプライヤー	-0.072	0.078	-0.201 **	0.147	0.176 **	-0.214 ****	-0.050
交通網・インフラストラクチャ	0.239 ****	-0.054	0.032	-0.127	0.128	-0.070	-0.022
生産要素(原材料・資源)	0.025	0.141 *	-0.040	0.003	-0.143 *	0.018	0.018
事業用地・設備	-0.116	0.049	0.084	-0.071	0.012	0.121	-0.117

**** 0.1%有意, *** 1%有意, ** 5%有意, * 10%有意

経営戦略×経営資源 (N=168)

	差別化	選択と集中	海外展開	市場開発	コア能力	スケールメリット	事業転換
組織能力	0.473 ****	0.055	0.018	0.074	0.288 ****	0.117	-0.185 **
資金・設備力	0.039	0.102	-0.073	0.016	-0.034	0.291 ****	-0.030
事業ネットワーク	0.032	0.183 **	0.147 *	0.074	0.159 **	0.063	0.134 *
事業推進能力	-0.110	0.054	-0.079	0.024	0.151 *	0.040	0.035
知識ネットワーク	-0.052	-0.027	0.159 **	0.131 *	0.251 ****	-0.070	0.203 ****

**** 0.1%有意, *** 1%有意, ** 5%有意, * 10%有意

3. 回帰分析

- ・ 戦略行動が企業業績に与える影響を検討するために、一連の戦略項目と企業業績の推移に

についての回帰分析を行った。

被説明変数：企業業績の推移（過去の売上高・経常利益の推移，今後の売上高・経常利益の推移）

説明変数：戦略項目7項目

- ・ さらに，自社の属する市場環境も企業業績に寄与すると考えられることから，一連の市場環境項目と企業業績の推移についての回帰分析を行った。

被説明変数：企業業績の推移（過去の売上高・経常利益の推移，今後の売上高・経常利益の推移）

説明変数：市場環境項目6項目

●市場環境

過去の売上高の推移×市場環境（N=198）

	β	β (S.D)	t 値	有意性
(定数)	3.956		43.589	****
成長	0.483	0.352	5.329	****
多様化	0.021	0.015	0.225	
継続的取引	0.201	0.146	2.214	**
競争	0.079	0.056	0.853	
規模	0.189	0.137	2.083	**
保守的	0.055	0.040	0.600	

**** 0.1%有意，*** 1%有意，** 5%有意，* 10%有意

R=0.411

R²=0.169

調整済 R²=0.169

分散分析の結果，0.1%有意

過去の経常利益の推移と市場環境（N=193）

	β	β (S.D)	t 値	有意性
(定数)	3.871		39.760	****
成長	0.370	0.261	3.753	****
多様化	-0.098	-0.069	-1.000	
継続的取引	0.082	0.059	0.855	
競争	0.144	0.101	1.451	
規模	0.117	0.083	1.191	
保守的	0.136	0.097	1.390	

**** 0.1%有意，*** 1%有意，** 5%有意，* 10%有意

R=0.321

R²=0.103

調整済 R²=0.074

分散分析の結果，1%有意

新興企業の戦略行動と企業業績に影響を及ぼす諸要因について(田中・赤石)

今後の売上高の推移と市場環境 (N=198)

	β	β (S.D)	t 値	有意性
(定数)	4.448		62.741	****
成長	0.557	0.486	7.869	****
多様化	0.185	0.160	2.595	**
継続的取引	0.035	0.031	0.500	
競争	-0.102	-0.087	-1.415	
規模	0.015	0.013	0.218	
保守的	-0.038	-0.033	-0.539	

**** 0.1%有意, *** 1%有意, ** 5%有意, * 10%有意
 R=0.521
 R²=0.272
 調整済 R²=0.249
 分散分析の結果, 0.1%有意

今後の経常利益の推移と市場環境 (N=196)

	β	β (S.D)	t 値	有意性
(定数)	4.423		59.760	****
成長	0.519	0.443	7.050	****
多様化	0.230	0.195	3.097	***
継続的取引	0.019	0.016	0.256	
競争	-0.159	-0.134	-2.129	**
規模	-0.032	-0.027	-0.432	
保守的	0.003	0.002	0.039	

**** 0.1%有意, *** 1%有意, ** 5%有意, * 10%有意
 R=0.503
 R²=0.253
 調整済 R²=0.230
 分散分析の結果, 0.1%有意

●経営戦略と企業業績の推移

過去の売上高の推移と経営戦略 (N=174)

	β	β (S.D)	t 値	有意性
(定数)	3.911		36.712	****
差別化	0.195	0.136	1.822	*
選択と集中	0.036	0.025	0.337	
海外展開	-0.175	-0.123	-1.643	
市場開発	0.253	0.177	2.370	**
コア能力	0.053	0.037	0.497	
スケール	-0.068	-0.047	-0.633	
事業転換	-0.050	-0.035	-0.469	

**** 0.1%有意, *** 1%有意, ** 5%有意, * 10%有意
 R=0.265
 R²=0.070
 調整済 R²=0.031
 分散分析の結果, 10%有意

過去の経常利益の推移と経営戦略 (N=169)

モデルに有意性なし

今後の売上高の推移と経営戦略（N=174）

	β	β (S.D)	t 値	有意性
(定数)	4.404		50.582	****
差別化	0.204	0.173	2.333	**
選択と集中	0.109	0.093	1.252	
海外展開	0.064	0.054	0.733	
市場開発	0.039	0.033	0.451	
コア能力	0.248	0.211	2.846	***
スケール	-0.004	-0.003	-0.040	
事業転換	-0.017	-0.015	-0.198	

**** 0.1%有意, *** 1%有意, ** 5%有意, * 10%有意
 R=0.296
 R²=0.087
 調整済 R²=0.049
 分散分析の結果, 5%有意

今後の経常利益の推移と経営戦略（N=173）

	β	β (S.D)	t 値	有意性
(定数)	4.362		47.741	****
差別化	0.174	0.143	1.909	*
選択と集中	0.084	0.069	0.922	
海外展開	0.094	0.076	1.021	
市場開発	0.031	0.025	0.337	
コア能力	0.243	0.198	2.643	***
スケール	0.017	0.014	0.187	
事業転換	-0.097	-0.080	-1.069	

**** 0.1%有意, *** 1%有意, ** 5%有意, * 10%有意
 R=0.277
 R²=0.077
 調整済 R²=0.038
 分散分析の結果, 10%有意

【注】

- 1) 北海道における産業クラスター計画は、財団法人北海道科学技術総合振興センター（通称：NOASTEC（ノーステック財団））が主体となって推進されている。詳細は、<http://www.noastec.jp/>を参照のこと。
- 2) 本調査は、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——」に基づき、そのメンバーである3名の研究者で構成される産官学連携・企業調査グループによって、北海学園大学開発研究所の総合研究の支援を受け実施されたものである。「アンケート調査の概要」は下表の通り。尚、1次集計結果（単純集計）ならびにアンケート調査票などの詳細については、春日・田中・赤石〔2004〕を参照のこと。また、本調査に関わるその他の分析の成果については、田中・赤石〔2005〕、赤石〔2005〕を参照のこと。
- 3) 主な比較対象となる実態調査については、以下の通りである。関東における地域中核企業と企業支援組織の動向は、田中〔1999 a；1999 b〕、東京（多摩地域）の動向は、中央大学企業研究所〔2001〕；田中〔2002〕、甲府地域の動向は、山梨総合研究所〔2003〕；田中〔2005〕を参照のこと。
- 4) 具体的な設問項目については、春日・田中・赤石〔2004〕を参照のこと。
- 5) 伊藤〔2003〕は、地域経済・地域産業へのアプローチ方法として、国民経済（マクロ）、企業経

済（ミクロ）、そして中間領域としてのセミ・マクロ（メゾの概念）という視点を提唱している。

- 6) ダウンサイジングとは、一言でいえば、コスト削減などのため、小型化・軽量化することである。組織的には、官僚化し、肥大化した組織を、スリム化することをいう（Tomasko〔1990〕）。
- 7) コア・コンピタンスとは、「顧客に対して、他社にはまねのできない自社ならではの価値を提供する、企業の中核的な力」のことである（Hame and Prahalad〔1994〕）。
- 8) 地域産業ネットワークの創出による地域企業の経営革新の詳細については、田中〔2003；2004〕を参照のこと。
- 9) 図表13ならびに図表14で示されるモデルの説明力（ R^2 ）は、戦略行動よりも、市場環境により強く企業業績が依存していることを示している。

アンケート調査の概要

名称	経営者精神と経営行動に関するアンケート調査票
概要	北海道の新興企業の経営者に対して、企業概要、企業業績の推移、創業の経緯、自身の経歴、市場環境、経営理念、経営目標、経営戦略、経営資源、資金調達環境、立地地域に対する認識などを調査することで、経営者精神や経営行動の特徴を導き出し、今後の経営革新や産業政策の方向性策定のための基礎資料とする。
調査対象	設立年月：1990年1月～2000年12月（11年間）、本社所在地：北海道全域、従業員数：4名以上、業種：製造業、サービス業（事業内容により一部取捨選択）、送付先：上記対象企業の代表者（経営者）
送付数	アンケート調査票送付数（対象企業数）：1,127通、住所不明など返送数：62通、正味調査対象企業数：1,065社
実施期間	2004年8月16日(月)（返送期限：2004年8月31日(火)）、返送督促ハガキ送付：2004年9月7日(火)（返送期限：2004年9月17日(金)）
回収数	計220通（有効回収率：20.7%）
実施主体	北海学園大学経営学部・産官学連携共同研究プロジェクト（企業調査グループ）メンバー：春日賢、田中史人、赤石篤紀
調査協力	（財）北海道中小企業総合支援センター

【参照文献】

- 赤石篤紀〔2005〕, 「VC接触企業と非VC接触企業の比較 — 道内新興企業に対するアンケート調査結果を踏まえて —」(『北海道学園大学経営学部経営論集』第2巻第4号), 85-109ページ。
- Barney, J.B.〔2002〕, *Gaining And Sustaining Competitive Advantage, Second Edition*, Prentice Hall. (岡田正大訳『企業戦略論—競争優位の構築と持続—【上】基本編』ダイヤモンド社, 2003年)
- 中央大学企業研究所〔2001〕, 『広域多摩地域ベンチャー企業の経営者精神—新興企業のトップ・マネジメントに対する調査報告—』, Working Paper No.5 (作成担当者: 田中史人)。
- グロービス・マネジメント・インスティテュート〔1999〕, 『MBA 経営戦略』ダイヤモンド社。
- Hamel, G. and C.K. Prahalad〔1994〕, *COMPETING FOR THE FUTURE*, Harvard Business School Press. (一條和生訳『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社, 1995年)
- 北海道新聞情報研究所〔2000〕, 『流通改革 北海道現象の今日・明日』北海道新聞社。
- 伊丹敬之〔2003〕, 『経営戦略の論理(第3版)』日本経済新聞社。
- 伊丹敬之・加護野忠男〔2003〕, 『ゼミナール経営学入門(第3版)』日本経済新聞社。
- 伊藤正昭〔2003〕, 『新版 地域産業論—産業の地域化を求めて—』学文社。
- 春日賢・田中史人・赤石篤紀〔2004〕, 「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—」(『北海道学園大学経営学部経営論集』第2巻第3号), 1-36ページ。
- Mintzberg, H., B. Ahlstrand and J. Lampel〔1998〕, *STRATEGY SAFARI: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*, New York, Free Press. (齋藤嘉則監訳『戦略サファリ—戦略マネジメント・ガイドブック—』東洋経済新報社, 1999年)
- Porter, M.E.〔1980〕, *COMPETITIVE STRATEGY: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York, Free Press. (土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳『競争の戦略』ダイヤモンド社, 1982年)
- Porter, M.E.〔1985〕, *COMPETITIVE ADVAN-*
- TAGE*, The Free Press. (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳『競争優位の戦略—いかに高業績を持続させるか—』ダイヤモンド社, 1985年)
- Porter, M.E.〔1998〕, *On Competition*, Boston, Harvard Business School Press. (竹内弘高訳『競争戦略論(I・II)』ダイヤモンド社, 1999年)
- 田中史人〔1999a〕, 「地域企業及び支援組織のネットワークに関する研究—広域関東圏7県の地域中核企業及び企業支援組織に対する実態調査報告—」(『中央大学 大学院研究年報 商学研究科篇』第28号), 223-238ページ。
- 田中史人〔1999b〕, 「地域企業および支援組織のネットワークに関する研究II—広域関東圏7県の地域中核企業および企業支援組織に対する実態調査報告 Vol.2—」(『中央大学大学院 論究[経済学・商学研究科篇]』第32号), 1-33ページ。
- 田中史人〔2002〕, 「多摩地域の産業クラスターとベンチャー企業の動向—広域多摩地域における実態調査を中心に—」(中央大学企業研究所『企業研究』第1号), 65-95ページ。
- 田中史人〔2003〕, 「地域企業の経営革新—組織間ネットワーク戦略とネットワーク・コーディネート組織—」林正樹・遠山暁編著『グローバルな時代の経営革新』中央大学出版部, 59-99ページ。
- 田中史人〔2004〕, 『地域企業論—地域産業ネットワークと地域発ベンチャーの創造—』同文館。
- 田中史人〔2005〕, 「地域企業の分析視点と広域ネットワーク化の可能性について—主な研究成果と実態調査に基づいて—」(『北海道学園大学経営学部経営論集』第2巻第4号), 123-140ページ。
- 田中史人・赤石篤紀〔2005〕, 「地域特性に基づく産業分類から見たスタートアップ企業の企業家精神と経営行動について—北海道の新興企業のトップマネジメントへのアンケート調査に基づいて—」(北海道学園大学開発研究所『開発論集』第75号), 15-48ページ。
- Tomasko, R.M.〔1990〕, *Downsizing: reshaping the corporation for the future*, New York, AMACOM. (佐久間陽一郎訳『ダウンサイジング—官僚化し, 肥大化した組織を, スリム化する—』ダイヤモンド社, 1992年)
- 山梨総合研究所〔2003〕, 『一般機械・電気機械・精密機械産業に見る山梨県産業の動向』。