

タイトル	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
著者	田中，史人；赤石，篤紀
引用	開発論集，75：15-48
発行日	2005-03-31

# 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 ——

田 中 史 人\*・赤 石 篤 紀\*\*

### 【目 次】

- I はじめに —— 地域の産業特性と企業家精神 ——
- II 産業分類から見た企業家精神と経営行動の分析 —— 北海道の地域特性と企業行動 ——
  - 1. 調査企業の概要
  - 2. 創業の経緯ならびに経営者の経歴
  - 3. 事業環境の認識
  - 4. 経営理念, 経営目標
  - 5. 経営戦略
  - 6. 経営資源の優位性
  - 7. ベンチャー・キャピタルからの投資
  - 8. 本社立地地域と事業活動
  - 9. 立地地域の優位性
  - 10. 独立創業
  - 11. 地域産業政策に対する評価と要望
- III おわりに —— 求められる北海道の産業特性を考慮した企業戦略や産業政策 ——

### I はじめに —— 地域の産業特性と企業家精神 ——

近年の日本経済については、1990年代初頭のバブル経済崩壊以降の「失われた10年」をいまだ引きずり、製造業のアジアシフト（＝東アジア地域への海外直接投資の増加）による産業空洞化の進展や、産業構造の転換による既存産業の成熟化といった閉塞的な状況が続いているというのが一般的な見解といえるであろう。しかし、IT産業を筆頭とした新産業の台頭も少しずつではあるがその片鱗を見せつつあり、産業構造の転換に伴う新たなリーディング産業登場の息吹が感じられる。

加えて、日本経済が再生を果たすためには、既存企業が昨今の経営環境の激変に対応するための経営革新を推進するだけでなく、新たな産業創造の担い手としての起業家の萌芽が欠かせ

\* (たなか ふみと) 開発研究所併任研究員, 本学経営学部講師

\*\* (あかいし あつのり) 開発研究所併任研究員, 本学経営学部講師

ないものであるとの認識から、産業政策の面においても、創業支援施策などベンチャー企業創造のためのさまざまな試みが進められている。1990年代初頭からの第三次ベンチャーブームは、一面官主導によるベンチャー創造の試みという点も指摘することができる。1999年の中小企業基本法の抜本的な改正前後のさまざまな創業支援施策<sup>1)</sup>の展開やドリームゲート・プロジェクト<sup>2)</sup>など、官民をあげた市場での新たなプレイヤー創出の試みが繰り返され、その成果も少しずつではあるが評価できるものが見られるようになってきた。

このような試みは、もちろん国レベルだけではない。いやむしろ、三位一体の改革に伴う「地方主権」の流れの中で、地域レベルでの展開のほうが中心になっているともいえるであろう。地域経済にとっては、長引く不況、地方財政の悪化などにより産業構造自体が疲弊している面も指摘でき、地域産業の「再生」が差し迫った課題となっている。それは、個別企業の「再生」、地方の「再生」、そして、そのことを通じた日本経済全体の「再生」なのである。特に近年は、新規創業の活発化や既存企業の経営革新を通じた地域の「再生」を計るためには、特定産業の地理的な集積が効果的であるとの認識から、産業の集積形成のためのさまざまな支援施策が講じられている。首相官邸を中心とした構造改革特区構想、経済産業省の重点施策である産業クラスター計画（地域再生・産業集積計画）、文部科学省が中心となって推進する知的クラスター創成事業など、地域を知識や産業創造の拠点としてとらえ、地域が自ら考え実行するといった地域主導の展開を中心として、地域産業振興、ひいては日本経済の活性化を目指すさまざまな動きが見られ、地域再生に向けた現実的な取組みが動き始めているのである<sup>3)</sup>。

そのような中で北海道は、当初より産業クラスター計画に力を入れ、独自の展開を推進しているとともに<sup>4)</sup>、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認識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ものである<sup>5)</sup>。

ここで、図表1の業種構成の一覧は、本稿の分析の枠組みとなる産業分類を表したものである<sup>6)</sup>。この表の通り、北海道の産業は、全国に比べて、食料品製造業、旅館、娯楽などのリゾート産業、修理・レンタル・その他事業サービスといった産業が高い構成割合であり、現在でも日本のリーディング産業といえる電機、自動車などの加工組立型産業の比率は相対的に低いことがわかる。また、今回の調査対象となった1990年以降設立の新興企業で見ると、リゾート産業というような設備主導の装置型産業よりも、情報サービスなどといった知識主導型の産業の割合が高い。もちろん、1990年代以降は、情報技術革新の進展やITブームの到来、バブル期のリゾートブームによる過剰設備の調整局面といった点が指摘できるものの、このような動向は、情報産業、知識産業への雇用流動の促進を表しているものであり、一面において知識社会の到来の息吹が感じられる。

さて、地域における企業の経営革新や新規創業、産業発展や産業構造の高度化といった観点を考察する場合、地域の産業特性に焦点を当てるのが肝要であろう。すなわち、北海道という「地域」の切り口と、「業種」という切り口を重ね合わせることで、より実態に合った経営者精神や企業行動の特質を導き出すことができると思われるのである。このような観点から本稿においては、データ分析上の産業分類として、アンケート結果の個別データを図表1で示した通り、製造業では、①食料品製造業、②その他生活関連製造業、③加工組立・基礎素材産業<sup>7)</sup>の

図表1 調査企業の業種構成

業種名	実数				構成比								
	送付数	回収数	北海道の企業数	全国の企業数	業種内				全体				
					送付数	回収数	北海道の企業数	全国の企業数	送付数	回収数	北海道の企業数	全国の企業数	
食料品製造業	183	33	1,938	25,797	28.0%	28.9%	26.1%	8.7%	17.2%	15.1%	10.9%	5.0%	
その他生活関連製造業	飲料・たばこ・飼料製造業	18	1	132	4,366	2.8%	0.9%	1.8%	1.5%	1.7%	0.5%	0.7%	0.9%
	繊維工業	1	1	42	9,926	0.2%	0.9%	0.6%	3.3%	0.1%	0.5%	0.2%	1.9%
	衣服・その他の繊維製品製造業	19	1	233	18,138	2.9%	0.9%	3.1%	6.1%	1.8%	0.5%	1.3%	3.5%
	家具・装備品製造業	32	3	589	10,554	4.9%	2.6%	7.9%	3.5%	3.0%	1.4%	3.3%	2.1%
	出版・印刷・同関連産業	81	16	988	31,929	12.4%	14.0%	13.3%	10.7%	7.6%	7.3%	5.6%	6.2%
	なめし革・同製品・毛皮製造業	1	0	16	2,665	0.2%	0.0%	0.2%	0.9%	0.1%	0.0%	0.1%	0.5%
	その他製造業	61	10	353	14,186	9.3%	8.8%	4.7%	4.8%	5.7%	4.6%	2.0%	2.8%
	小計	213	32	2,353	91,764	32.6%	28.1%	31.6%	30.8%	20.0%	14.7%	13.2%	17.9%
加工組立・基礎素材産業	木材・木製品製造業	23	3	522	9,256	3.5%	2.6%	7.0%	3.1%	2.2%	1.4%	2.9%	1.8%
	パルプ・紙・紙加工品製造業	6	1	97	7,471	0.9%	0.9%	1.3%	2.5%	0.6%	0.5%	0.5%	1.5%
	化学工業	17	2	73	4,524	2.6%	1.8%	1.0%	1.5%	1.6%	0.9%	0.4%	0.9%
	石油製品・石炭製品製造業	2	1	14	399	0.3%	0.9%	0.2%	0.1%	0.2%	0.5%	0.1%	0.1%
	プラスチック製品製造業	15	4	161	14,095	2.3%	3.5%	2.2%	4.7%	1.4%	1.8%	0.9%	2.7%
	ゴム製品製造業	4	0	26	3,102	0.6%	0.0%	0.3%	1.0%	0.4%	0.0%	0.1%	0.6%
	窯業・土石製品製造業	31	5	420	11,939	4.7%	4.4%	5.6%	4.0%	2.9%	2.3%	2.4%	2.3%
	鉄鋼業	8	5	64	4,190	1.2%	4.4%	0.9%	1.4%	0.8%	2.3%	0.4%	0.8%
	非鉄金属製造業	2	2	13	3,052	0.3%	1.8%	0.2%	1.0%	0.2%	0.9%	0.1%	0.6%
	金属製品製造業	71	9	901	37,985	10.9%	7.9%	12.1%	12.8%	6.7%	4.1%	5.1%	7.4%
	一般機械器具製造業	40	8	494	40,553	6.1%	7.0%	6.6%	13.6%	3.8%	3.7%	2.8%	7.9%
	電気機械器具製造業	25	4	170	24,134	3.8%	3.5%	2.3%	8.1%	2.3%	1.8%	1.0%	4.7%
	輸送用機械器具製造業	10	2	160	12,924	1.5%	1.8%	2.2%	4.3%	0.9%	0.9%	0.9%	2.5%
	精密機械器具製造業	4	3	32	6,420	0.6%	2.6%	0.4%	2.2%	0.4%	1.4%	0.2%	1.3%
小計	258	49	3,147	180,044	39.4%	43.0%	42.3%	60.5%	24.2%	22.5%	17.7%	35.1%	
製造業計	654	114	7,438	297,605	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	61.4%	52.3%	41.8%	58.1%	
サービス業	リゾート	38	8	1,170	19,453	9.2%	7.7%	11.3%	9.0%	3.6%	3.7%	6.6%	3.8%
	旅館・その他宿泊所	7	3	757	16,233	1.7%	2.9%	7.3%	7.5%	0.7%	1.4%	4.3%	3.2%
	娯楽業	45	11	1,927	35,686	10.9%	10.6%	18.6%	16.6%	4.2%	5.0%	10.8%	7.0%
	映画・ビデオ制作業	6	1	54	2,785	1.5%	1.0%	0.5%	1.3%	0.6%	0.5%	0.3%	0.5%
	放送業	2	1	34	768	0.5%	1.0%	0.3%	0.4%	0.2%	0.5%	0.2%	0.1%
	情報サービス・調査業	72	17	591	18,445	17.5%	16.3%	5.7%	8.6%	6.8%	7.8%	3.3%	3.6%
	広告業	29	10	222	8,066	7.1%	9.6%	2.1%	3.8%	2.7%	4.6%	1.2%	1.6%
	専門サービス業	72	21	2,749	68,257	17.5%	20.2%	26.6%	31.7%	6.8%	9.6%	15.5%	13.3%
	小計	181	50	3,650	98,321	44.0%	48.1%	35.3%	45.7%	17.0%	22.9%	20.5%	19.2%
	自動車整備業	24	2	1,832	22,669	5.8%	1.9%	17.7%	10.5%	2.3%	0.9%	10.3%	4.4%
	機械・家具修理業	15	2	568	7,919	3.6%	1.9%	5.5%	3.7%	1.4%	0.9%	3.2%	1.5%
物品賃貸業	51	11	612	10,766	12.4%	10.6%	5.9%	5.0%	4.8%	5.0%	3.4%	2.1%	
その他事業サービス業	72	19	1,379	31,167	17.5%	18.3%	13.3%	14.5%	6.8%	8.7%	7.8%	6.1%	
廃棄物処理業	23	9	368	8,481	5.6%	8.7%	3.6%	3.9%	2.2%	4.1%	2.1%	1.7%	
小計	185	43	4,759	81,002	45.0%	41.3%	46.0%	37.7%	17.4%	19.7%	26.8%	15.8%	
サービス業計	411	104	10,336	215,009	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	38.6%	47.7%	58.2%	41.9%	
合計	1,065	218	17,774	512,614	-	-	-	-	100.0%	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

3分類に、サービス業では、④リゾート産業、⑤映像・情報・専門サービス、⑥修理・レンタル・その他サービスの3分類の計6分類に類型化し、調査結果の分析を行うこととした。

## II 産業分類から見た企業家精神と経営行動の分析

—— 北海道の地域特性と企業行動 ——<sup>8)</sup>

### 1. 調査企業の概要

#### (1) 地域分布

図表2は、アンケート調査票を送付した企業（住所不明を除く1,065社）と回収企業（業種不明分を除く217社）の産業分類別の地域分布を表したものである<sup>9)</sup>。

基本的に札幌圏である石狩支庁が全体の6割近くであり、人口構成と同様に、北海道における札幌一極集中の傾向がうかがいしれる。但し、食料品製造業では、海産物加工の集積のある函館の位置する渡島支庁、加工組立・基礎素材産業では、自動車産業や製紙工場のある苫小牧、鉄鋼の町である室蘭の位置する胆振支庁、リゾート産業では網走支庁が高い割合を占め、北海道においても地域による産業特性に大きな差があることがわかる。特に、成長産業として近年注目を集めている映像・情報・専門サービスは、9割近くが札幌圏に集中するという独占状態であり、情報ネットワーク社会における知識産業が、決して地理的な壁を乗り越えるものではなく、かえってフェイス・ツー・フェイスの交流が情報サービス産業に属する企業の競争優位を決定する要因であることも想定される。

図表2 送付企業と回収企業の地域分布（産業分類別）

【送付企業】

	食料品製造業		その他生活 関連製造業		加工組立・ 基礎素材産業		リゾート産業		映像・情報・ 専門サービス		修理・レンタル・ その他事業サービス		全産業	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
石狩支庁	51	27.9%	141	66.2%	121	46.9%	11	24.4%	161	89.0%	109	58.9%	594	55.8%
渡島支庁	32	17.5%	12	5.6%	8	3.1%	3	6.7%	5	2.8%	11	5.9%	71	6.7%
檜山支庁	2	1.1%	1	0.5%	2	0.8%	2	4.4%	0	0.0%	2	1.1%	9	0.8%
後志支庁	15	8.2%	6	2.8%	6	2.3%	4	8.9%	1	0.6%	6	3.2%	38	3.6%
空知支庁	12	6.6%	8	3.8%	30	11.6%	4	8.9%	3	1.7%	4	2.2%	61	5.7%
上川支庁	5	2.7%	18	8.5%	17	6.6%	2	4.4%	6	3.3%	14	7.6%	62	5.8%
留萌支庁	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	1.1%	2	0.2%
宗谷支庁	12	6.6%	1	0.5%	2	0.8%	5	11.1%	0	0.0%	1	0.5%	21	2.0%
網走支庁	19	10.4%	6	2.8%	11	4.3%	7	15.6%	0	0.0%	11	5.9%	54	5.1%
胆振支庁	12	6.6%	11	5.2%	32	12.4%	1	2.2%	1	0.6%	12	6.5%	69	6.5%
日高支庁	4	2.2%	0	0.0%	1	0.4%	1	2.2%	0	0.0%	1	0.5%	7	0.7%
十勝支庁	8	4.4%	5	2.3%	16	6.2%	1	2.2%	1	0.6%	5	2.7%	36	3.4%
釧路支庁	4	2.2%	4	1.9%	11	4.3%	1	2.2%	2	1.1%	5	2.7%	27	2.5%
根室支庁	7	3.8%	0	0.0%	1	0.4%	3	6.7%	1	0.6%	2	1.1%	14	1.3%
合計	183	100.0%	213	100.0%	258	100.0%	45	100.0%	181	100.0%	185	100.0%	1,065	100.0%

【回収企業】

	食料品製造業		その他生活関連製造業		加工組立・基礎素材産業		リゾート産業		映像・情報・専門サービス		修理・レンタル・その他事業サービス		合計	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
石狩支庁	13	39.4%	23	71.9%	26	53.1%	3	27.3%	43	87.8%	27	62.8%	135	62.2%
渡島支庁	5	15.2%	0	0.0%	5	10.2%	2	18.2%	1	2.0%	2	4.7%	15	6.9%
檜山支庁	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	9.1%	0	0.0%	1	2.3%	2	0.9%
後志支庁	3	9.1%	1	3.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	4.7%	6	2.8%
空知支庁	3	9.1%	1	3.1%	4	8.2%	0	0.0%	1	2.0%	3	7.0%	12	5.5%
上川支庁	0	0.0%	2	6.3%	2	4.1%	0	0.0%	2	4.1%	2	4.7%	8	3.7%
留萌支庁														
宗谷支庁														
網走支庁	3	9.1%	2	6.3%	1	2.0%	4	36.4%	0	0.0%	4	9.3%	14	6.5%
胆振支庁	2	6.1%	1	3.1%	8	16.3%	0	0.0%	1	2.0%	1	2.3%	13	6.0%
日高支庁														
十勝支庁	2	6.1%	1	3.1%	2	4.1%	1	9.1%	0	0.0%	0	0.0%	6	2.8%
釧路支庁	0	0.0%	0	0.0%	1	2.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	2.3%	2	0.9%
根室支庁	2	6.1%	1	3.1%	0	0.0%	0	0.0%	1	2.0%	0	0.0%	4	1.8%
合計	33	100.0%	32	100.0%	49	100.0%	11	100.0%	49	100.0%	43	100.0%	217	100.0%

(2) 創業年・設立年

図表3は、調査企業（送付企業、回収企業とも）の創業年・設立年を表したものである<sup>10)</sup>。平均は、創業年が1988年、設立年が1993年である。

産業分類別には、製造業、中でも食料品製造業で創業年が古く、サービス業では比較的新しい傾向が見られる(図表4)。個人事業主として創業し、規模拡大とともに有限会社または株式会社として法人登記することによって設立を果たしたもので、当然、創業年の方が年代はさかのぼっている。近年の傾向として、映像・情報・専門サービスといった知識サービス産業においては、創業とともに株式会社に設立登記する傾向が多いことが想定される。調査対象は、2000年までの設立企業であるため、2004年2月からの最低資本金規制の特例制度(いわゆる、「1円

図表3 送付企業と回収企業の創業年と設立年

	送付企業					回収企業					
	度数	中央値	平均値	標準偏差		創業年	度数	最小値	最大値	中央値	平均値
創業年					創業年	167	1950	2000	1992	1988.269	12.0228
設立年	1065	1993.1749	1993.9033	3.3003	設立年	212	1953	2002	1994	1993.802	5.2653

図表4 産業分類別の創業年・設立年

	食料品製造業				その他生活関連製造業				加工組立・基礎素材産業			
	度数	最小値	平均値	標準偏差	度数	最小値	平均値	標準偏差	度数	最小値	平均値	標準偏差
創業年	27	1950	1977.41	17.7705	24	1958	1988.79	9.5325	36	1952	1987.19	12.5944
設立年	32	1967	1991.94	7.2153	31	1953	1992.84	8.2101	46	1985	1994.50	4.1298
	リゾート産業				映像・情報・専門サービス				修理・レンタル・その他事業サービス			
	度数	最小値	平均値	標準偏差	度数	最小値	平均値	標準偏差	度数	最小値	平均値	標準偏差
創業年	9	1983	1993.33	4.5000	35	1979	1994.14	4.4533	34	1960	1990.68	8.1006
設立年	11	1990	1993.91	2.5082	49	1990	1994.78	3.5723	41	1990	1994.07	3.7107

起業)による設立企業は含まれていないため、現在は、よりこの傾向が強まっているものと思われる。

### (3) 企業形態

図表5は、産業分類別の企業形態の比率である。全体として、4分の3が株式会社である。図表6の通り、日本の全体的な傾向としては、有限会社のほうが5割を超えて多数になっているが、新興企業においては、設立当初から株式会社として事業を営む企業が多いものと考えられる。産業分類別でみると、食料品製造業、その他生活関連製造業において有限会社の割合が比較的高く、リゾート産業および映像・情報・専門サービス業においては、株式会社の割合が9割前後と高くなる。リゾート産業においては、土地や建物などの不動産取得に関わる資金が必要なため、より多くの資本が必要になる点が指摘できる。また、映像・情報・専門サービス業は設立年が比較的新しいことも要因の1つとして考えられる。前述した知識サービス産業の創業形態の傾向を裏付けるものともいえよう。

### (4) 企業規模

#### ① 従業員数

従業員数は、正社員で平均約18名、パートなどで約16名である(図表7)。相対的に、サービス産業のほうが従業員数は多い。このことは、人的サービスの提供という点から、サービス産業は労働集約的であるという点が指摘できることと、近年のME化の進展による製造業の設

図表5 企業形態(産業分類別)

	食料品製造業		その他生活関連製造業		加工組立・基礎素材産業		リゾート産業		映像・情報・専門サービス		修理・レンタル・その他事業サービス		全産業	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
株式会社	20	60.6%	20	62.5%	38	77.6%	10	90.9%	44	88.0%	33	76.7%	165	75.7%
有限会社	13	39.4%	12	37.5%	11	22.4%	1	9.1%	6	12.0%	10	23.3%	53	24.3%
合計	33	100.0%	32	100.0%	49	100.0%	11	100.0%	50	100.0%	43	100.0%	218	100.0%

図表6 企業形態・資本金規模別の企業数と構成比

(単位:社)

区分	1,000万円未満	1,000万円以上 1億円未満	1億円以上 10億円未満	10億円以上	合計	構成比
株式会社	—	1,011,553	30,240	7,127	1,048,920	41.1%
有限会社	1,328,271	93,744	1,072	45	1,423,132	55.8%
合資会社	26,540	3,298	28	1	29,867	1.2%
合名会社	6,588	1,245	14	1	7,848	0.3%
その他	14,300	24,995	935	90	40,320	1.6%
合計	1,375,699	1,134,835	32,289	7,264	2,550,087	100.0%
構成比	53.9%	44.5%	1.3%	0.3%	100.0%	

(出所:国税庁「平成14年度会社標本調査結果」)

図表7 従業員（役員含む正社員）、パート（アルバイト、派遣含む）の人員（産業分類別）

	食料品製造業						その他生活関連製造業						加工組立・基礎素材産業					
	度数	最小値	最大値	中央値	平均値	標準偏差	度数	最小値	最大値	中央値	平均値	標準偏差	度数	最小値	最大値	中央値	平均値	標準偏差
従業員数	33	1.0	47.0	7.0	10.1212	9.4893	32	1.0	40.0	8.5	11.7187	10.6657	49	1.0	174.0	8.4	14.8571	25.6003
パート数	33	2.0	150.0	16.0	25.3939	30.6165	26	0.0	83.0	1.9	6.0385	16.0885	46	0.0	40.0	1.9	4.1304	8.0928
	リゾート産業						映像・情報・専門サービス						修理・レンタル・その他事業サービス					
	度数	最小値	最大値	中央値	平均値	標準偏差	度数	最小値	最大値	中央値	平均値	標準偏差	度数	最小値	最大値	中央値	平均値	標準偏差
従業員数	11	8.0	190.0	14.0	36.0000	53.8646	50	2.0	130.0	17.3	24.1400	26.4513	43	1.0	80.0	17.0	22.7907	18.2985
パート数	11	6.0	400.0	21.0	59.4545	115.9063	49	0.0	160.0	1.3	7.1633	23.9351	41	0.0	280.0	2.6	27.6341	62.7629
	全産業																	
	度数	最小値	最大値	中央値	平均値	標準偏差												
従業員数	218	1.0	190.0	11.8	18.4404	24.0406												
パート数	206	0.0	400.0	2.8	16.1311	44.2245												

備近代化や、比較的マンパワーが必要となる組立工程のアジアシフトなどの影響により、製造業の就業者数が減少していることも一因であると思われる。

② 資本金

図表8は、調査企業の資本金の状況を表したものである。リゾート産業を除く5つの産業分類では、資本金1,000万円～3,000万円の企業が中心であるが、リゾート産業では、資本金1億円～3億円の企業が中心となっている。前述の通り、リゾート産業においては、土地や建物などの不動産取得に関わる資金が必要なため、株式会社で設立する企業が多いが、資本金の金額が他の産業より多くという点で、土地や建物などの取得資金について、自己資本を中心として調達しているものと考えられる。また、図表1に見られる通り、今回の実態調査で対象となった1990年以降設立の新興企業の中に、リゾート産業の割合が相対的に少なかったことも、景気低迷やリゾート不況などの要因だけでなく、産業特性として多くの資金を必要とする点なども指摘できるであろう。

図表8 資本金の状況

	食料品製造業		その他生活関連製造業		加工組立・基礎素材産業		リゾート産業		映像・情報・専門サービス		修理・レンタル・その他事業サービス		全産業	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
300万円未満	1	3.0%	2	6.3%	2	4.1%	0	0.0%	0	0.0%	1	2.3%	6	2.8%
300万円以上～500万円未満	6	18.2%	6	18.8%	6	12.2%	1	9.1%	3	6.1%	5	11.4%	26	12.0%
500万円以上～1,000万円未満	6	18.2%	5	15.6%	7	14.3%	1	9.1%	5	10.2%	8	18.2%	32	14.7%
1,000万円以上～3,000万円未満	12	36.4%	15	46.9%	22	44.9%	2	18.2%	25	51.0%	19	43.2%	95	43.8%
3,000万円以上～5,000万円未満	4	12.1%	1	3.1%	3	6.1%	1	9.1%	3	6.1%	6	13.6%	18	8.3%
5,000万円未満～1億円未満	1	3.0%	2	6.3%	7	14.3%	2	18.2%	8	16.3%	4	9.1%	24	11.1%
1億円以上～3億円未満	3	9.1%	1	3.1%	2	4.1%	3	27.3%	3	6.1%	0	0.0%	12	5.5%
3億円以上～5億円未満	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	9.1%	1	2.0%	0	0.0%	3	1.4%
5億円以上～10億円未満	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	2.3%	0	0.0%
10億円以上	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	2.0%	0	0.0%	1	0.5%
合計	33	100.0%	32	100.0%	49	100.0%	11	100.0%	49	100.0%	44	100.0%	217	100.0%



### ③ 売上高

図表9は、直近の決算期の売上高の状況である。6つの産業分類の全てにおいて、売上高1億円以上～3億円未満が中心的であるが、その他生活関連製造業において、若干のばらつきがみられる。

### ④ 経常利益

図表10は、直近の決算期の経常利益の状況である。食料品製造業、その他生活関連製造業、加工組立・基礎素材産業といった製造業において、経常利益は0円以上～300万円未満が中心的である。他方、サービス業においては、リゾート産業でマイナスと1,000万円以上～3,000万円未満の2つに中心がみられ、修理・レンタル・その他事業サービスにおいては、0円以上～300万円未満、1,000万円以上～3,000万円未満の2つに中心がみられる。映像・情報・専門サービスでは、1,000万円以上～3,000万円未満が中心となる。収益性という観点に立って成長産業を

図表9 直近決算期の売上高の状況

	食料品製造業		その他生活 関連製造業		加工組立・ 基礎素材産業		リゾート産業		映像・情報・ 専門サービス		修理・レンタル・ その他事業サービス		全産業	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
1,000万円未満	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
1,000万円以上～3,000万円未満	0	0.0%	7	23.3%	2	4.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	9	4.2%
3,000万円以上～5,000万円未満	1	3.0%	4	13.3%	7	14.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	12	5.6%
5,000万円以上～1億円未満	5	15.2%	2	6.7%	13	26.0%	1	9.1%	8	16.3%	3	7.0%	32	14.8%
1億円以上～3億円未満	15	45.5%	10	33.3%	19	38.0%	6	54.5%	22	44.9%	24	55.8%	96	44.4%
3億円未満～5億円未満	6	18.2%	5	16.7%	3	6.0%	2	18.2%	5	10.2%	10	23.3%	31	14.4%
5億円以上～10億円未満	3	9.1%	2	6.7%	3	6.0%	0	0.0%	9	18.4%	4	9.3%	21	9.7%
10億円以上～30億円未満	3	9.1%	0	0.0%	3	6.0%	1	9.1%	4	8.2%	1	2.3%	12	5.6%
30億円以上～50億円未満	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	9.1%	0	0.0%	1	2.3%	2	0.9%
50億円以上～100億円未満	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
100億円以上	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	2.0%	0	0.0%	1	0.5%
合計	33	100.0%	30	100.0%	50	100.0%	11	100.0%	49	100.0%	43	100.0%	216	100.0%

図表10 直近決算期の経常利益

	食料品製造業		その他生活 関連製造業		加工組立・ 基礎素材産業		リゾート産業		映像・情報・ 専門サービス		修理・レンタル・ その他事業サービス		全産業	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
マイナス	5	16.1%	6	20.0%	7	14.0%	5	45.5%	6	12.5%	4	9.5%	33	15.6%
0円以上～300万円未満	13	41.9%	10	33.3%	25	50.0%	2	18.2%	8	16.7%	18	42.9%	76	35.8%
300万円以上～500万円未満	3	9.7%	3	10.0%	3	6.0%	0	0.0%	7	14.6%	2	4.8%	18	8.5%
500万円以上～1,000万円未満	5	16.1%	6	20.0%	7	14.0%	0	0.0%	8	16.7%	4	9.5%	30	14.2%
1,000万円以上～3,000万円未満	3	9.7%	3	10.0%	7	14.0%	2	18.2%	11	22.9%	12	28.6%	38	17.9%
3,000万円以上～5,000万円未満	2	6.5%	0	0.0%	1	2.0%	1	9.1%	2	4.2%	0	0.0%	6	2.8%
5,000万円以上～1億円未満	0	0.0%	1	3.3%	0	0.0%	0	0.0%	4	8.3%	1	2.4%	6	2.8%
1億円以上～3億円未満	0	0.0%	1	3.3%	0	0.0%	1	9.1%	2	4.2%	1	2.4%	5	2.4%
3億円以上～5億円未満	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
5億円以上～10億円以上	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
10億円以上	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
合計	31	100.0%	30	100.0%	50	100.0%	11	100.0%	48	100.0%	42	100.0%	212	100.0%

考えた場合、知識サービス関連、事業所向けサービス関連を中心としたサービス産業が、高収益をあげており成長産業といえるであろう。

### (5) 近年の業績推移

図表 11 は、過去 3 年間の成長実績と今後 3 年間の成長予想を表したものである。過去 3 年間の成長実績については、映像・情報・専門サービス、修理・レンタル・その他事業サービスでスコアが高く、食料品製造業で低くなっている。今後 3 年間の成長予想については、リゾート産業を除く 5 つの産業分類で高い数値となっており、今後の成長傾向を見込んでいる。最も高いのは、映像・情報・専門サービス、次いで加工・組立・素材産業の順となっている。

## 2. 創業の経緯ならびに経営者の経歴

### (1) 創業の経緯

図表 12 は、創業の経緯を表したものである<sup>11)</sup>。基本的に、中小・中堅企業からのスピノフが多く、中小・中堅企業は創業の苗床機能を有していることがわかる。但し、製造業、特に北海道の地域産業ともいえる食料品製造業や、その他生活関連製造業においては、勤務経験がなく独自に創業するといったパターンが多く見られる。このような産業においては、既存企業への勤務といった就業形態ではなく、漁業や農業などに従事してから創業するといった設問項目にあてはまらない形態の創業パターンも考えられるのではなかろうか。

図表 11 過去 3 年間の成長実績と今後 3 年間の成長予想

	食料品製造業			その他生活関連製造業			加工組立・基礎素材産業			リゾート産業			映像・情報・専門サービス			修理・レンタル・その他事業サービス			全業種			
	度数	平均値	標準偏差	度数	平均値	標準偏差	度数	平均値	標準偏差	度数	平均値	標準偏差	度数	平均値	標準偏差	度数	平均値	標準偏差	度数	平均値	標準偏差	
実績																						
売上高の推移	32	3.6250	1.6014	32	3.75	1.3678	49	3.9592	1.3838	11	3.0000	0.8944	49	4.3673	1.2532	42	4.1667	1.3954	215	3.9628	1.3971	
従業員数の推移	32	3.6250	1.1846	30	3.9667	0.8899	48	4.1875	0.9819	11	3.8182	0.7508	49	4.1429	0.9574	42	4.3333	1.0745	212	4.0708	1.0210	
経常利益の推移	32	3.5938	1.4337	30	3.6333	1.7711	47	3.8511	1.3018	11	3.1818	1.0787	47	4.3404	1.2731	42	4.0714	1.5043	209	3.8995	1.4426	
予想																						
売上高の推移	32	4.3438	1.1531	32	4.2188	1.3616	49	4.6122	1.2044	11	3.7273	0.7862	49	4.7347	1.1138	42	4.1667	1.0573	215	4.4093	1.1760	
従業員数の推移	31	4.1613	0.7347	32	4.2813	0.924	48	4.3958	0.8440	11	3.7273	1.0090	49	4.551	0.7654	42	4.1429	0.7831	213	4.2958	0.8366	
経常利益の推移	31	4.1935	1.3271	32	4.1562	1.4167	48	4.5833	1.2175	11	3.9091	1.1362	49	4.7143	1.2076	42	4.0952	1.1001	213	4.3615	1.2536	

図表 12 創業の経緯

	食料品製造業		その他生活関連製造業		加工組立・基礎素材産業		リゾート産業		映像・情報・専門サービス		修理・レンタル・その他事業サービス		全業種	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
創業(独自・勤務経験なし)	17	56.7%	11	36.7%	9	18.4%	1	10.0%	1	2.0%	9	20.9%	48	22.7%
創業(大企業[資本金10億円以上]からスピノフ)	1	3.3%	3	10.0%	1	2.0%	0	0.0%	6	12.2%	5	11.6%	16	7.6%
創業(中小・中堅企業からスピノフ)	3	10.0%	12	40.0%	21	42.9%	1	10.0%	24	49.0%	14	32.6%	75	35.5%
親会社が設立	6	20.0%	4	13.3%	15	30.6%	3	30.0%	13	26.5%	10	23.3%	51	24.2%
その他	3	10.0%	0	0.0%	3	6.1%	5	50.0%	5	10.2%	5	11.6%	21	10.0%
合計	30	100.0%	30	100.0%	49	100.0%	10	100.0%	49	100.0%	43	100.0%	211	100.0%

## (2) 経営者への就任経緯

経営者への就任の経緯については、食料品製造業を除く5つの産業分類で創業者の占める割合が高い(図表13)。食料品製造業においては、創業者の親族の割合が高くなる。食料品製造業は、創業年が古いため、代替わりが行われていると考えられる。リゾート産業においては、ヘッドハンティングによって経営者となっているケースが目立つ。当然のことではあるが、親会社が設立した割合が高い産業においては、親会社からの出向の占める割合が高くなっている。

## (3) 経営者の勤務経歴

図表14は、経営者の勤務経歴(主な職種)である。全体的には、営業・販売、技術・研究開発の勤務経歴者が多くなっており、このことは既存調査の動向<sup>12)</sup>とも一致している。産業分類別には、食料品製造業では、製造(生産)、リゾート産業では、管理部門の経験者が多くなっている点が注目される。リゾート産業においては、経営者の経歴としてヘッドハンティングが多いため、同業他社の管理部門の経験者が経営者として抜擢される傾向も指摘できる。

## (4) 経営者の最終学歴

図表15は、経営者の最終学歴である。食料品製造業では「普通高校」、その他生活関連製造

図表13 経営者への就任の経緯

	食料品製造業		その他生活 関連製造業		加工組立 ・基礎素材産業		リゾート産業		映像・情報・ 専門サービス		修理・レンタル・ その他事業サービス		全産業	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
創業者	11	33.3%	24	77.4%	26	53.1%	3	33.3%	29	60.4%	23	53.5%	116	54.5%
創業者の親族	13	39.4%	3	9.7%	5	10.2%	0	0.0%	0	0.0%	6	14.0%	27	12.7%
生え抜き	0	0.0%	2	6.5%	5	10.2%	0	0.0%	4	8.3%	0	0.0%	11	5.2%
ヘッドハンティング	2	6.1%	0	0.0%	1	2.0%	3	33.3%	1	2.1%	0	0.0%	7	3.3%
親会社からの出向	5	15.2%	1	3.2%	11	22.4%	1	11.1%	9	18.8%	9	20.9%	36	16.9%
その他	2	6.1%	1	3.2%	1	2.0%	2	22.2%	5	10.4%	5	11.6%	16	7.5%
合計	33	100.0%	31	100.0%	49	100.0%	9	100.0%	48	100.0%	43	100.0%	213	100.0%

図表14 経営者の勤務経歴

	食料品製造業		その他生活 関連製造業		加工組立 ・基礎素材産業		リゾート産業		映像・情報・ 専門サービス		修理・レンタル・ その他事業サービス		全業種	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
技術・研究開発	3	10.0%	5	16.1%	18	37.5%	1	10.0%	14	29.8%	6	14.3%	47	22.6%
製造(生産)	13	43.3%	5	16.1%	16	33.3%	0	0.0%	0	0.0%	3	7.1%	37	17.8%
情報処理	0	0.0%	2	6.5%	0	0.0%	0	0.0%	7	14.9%	1	2.4%	10	4.8%
営業・販売	7	23.3%	13	41.9%	12	25.0%	3	30.0%	14	29.8%	16	38.1%	65	31.3%
企画	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	10.0%	4	8.5%	0	0.0%	5	2.4%
管理(総務・人事・経理など)	4	13.3%	1	3.2%	2	4.2%	3	30.0%	2	4.3%	6	14.3%	18	8.7%
その他	3	10.0%	5	16.1%	0	0.0%	2	20.0%	6	12.8%	10	23.8%	26	12.5%
合計	30	100.0%	31	100.0%	48	100.0%	10	100.0%	47	100.0%	42	100.0%	208	100.0%

図表 15 経営者の最終学歴

	食料品製造業		その他生活 関連製造業		加工組立 ・基礎素材産業		リゾート産業		映像・情報・ 専門サービス		修理・レンタル・ その他事業サービス		全業種	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
義務教育(中学校)	5	15.2%	1	3.2%	5	10.2%	0	0.0%	0	0.0%	5	12.2%	16	7.5%
工業高校	2	6.1%	4	12.9%	10	20.4%	0	0.0%	2	4.1%	3	7.3%	21	9.9%
商業高校	2	6.1%	2	6.5%	1	2.0%	0	0.0%	2	4.1%	2	4.9%	9	4.2%
普通高校	12	36.4%	5	16.1%	5	10.2%	4	40.0%	2	4.1%	7	17.1%	35	16.4%
高専	0	0.0%	0	0.0%	1	2.0%	1	10.0%	2	4.1%	0	0.0%	4	1.9%
専門学校	0	0.0%	4	12.9%	4	8.2%	1	10.0%	3	6.1%	1	2.4%	13	6.1%
短大	1	3.0%	0	0.0%	1	2.0%	0	0.0%	2	4.1%	2	4.9%	6	2.8%
大学(文系)	5	15.2%	7	22.6%	3	6.1%	3	30.0%	20	40.8%	9	22.0%	47	22.1%
大学(理系)	5	15.2%	5	16.1%	14	28.6%	1	10.0%	9	18.4%	10	24.4%	44	20.7%
大学院(文系)	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
大学院(理系)	0	0.0%	0	0.0%	2	4.1%	0	0.0%	4	8.2%	0	0.0%	6	2.8%
その他	1	3.0%	3	9.7%	3	6.1%	0	0.0%	3	6.1%	2	4.9%	12	5.6%
合計	33	100.0%	31	100.0%	49	100.0%	10	100.0%	49	100.0%	41	100.0%	213	100.0%

業は「大学（文系）」、加工組立・基礎素材産業では「大学（理系）」「工業高校」、リゾート産業においては「普通高校」「大学（文系）」、映像・情報・専門サービスでは「大学（文系）」「大学（理系）」、修理・レンタル・その他事業サービスは「大学（文系）」「大学（理系）」の出身者が多い。特に、映像・情報・専門サービスでは、大学院（理系）の出身者が他の産業分類と比べ突出しており、この産業分野が知識サービス産業として成長分野であることを考え合わせると、高学歴で専門知識を有した人材が企業の中核を担うことで、今後の知識社会を牽引していく存在となることが期待される。

(5) 代表就任時の年齢

代表就任時の年齢（図表 16）については、平均 46 歳で、産業分類別に若干の差異は見られるが、有意な特徴としての産業分類別の差異は見受けられない。

(6) 経営者の出身地

経営者の出身地については、企業の所在地に見られたような札幌圏一極集中の傾向は弱まっており、どちらかといえば、北海道全域に分布が見られる。仮に、札幌圏が起業家を呼び寄せる傾向が高いとすれば、今後ますます他地域との経済格差が広がることも懸念される。但し、

図表 16 代表就任時の年齢

食料品製造業			その他生活 関連製造業			加工組立・ 基礎素材産業			リゾート産業			映像・情報・ 専門サービス			修理・レンタル・ その他事業サービス			全業種		
度数	平均値	標準偏差	度数	平均値	標準偏差	度数	平均値	標準偏差	度数	平均値	標準偏差	度数	平均値	標準偏差	度数	平均値	標準偏差	度数	平均値	標準偏差
33	46.1818	11.0212	31	42.4194	10.8067	49	46.2200	10.7118	10	50.1000	9.3743	49	46.8571	10.4583	41	47.2927	11.8685	213	46.1268	10.9116

食料品製造業では「道南」、リゾート産業で「道東」「道南」出身者の割合が高く、それぞれその地域の代表的な産業であるため、その優位性を活かした内発的な産業発展が望まれる。また、加工組立・基礎素材産業では、「関東」以西の出身者も多く、大企業の地方工場の経営者として出向してきている割合も高いものと想定される。

### 3. 事業環境の認識

図表 18 は、調査企業の事業環境に対する認識を分析したものである。また、図表 19 は、調査企業の本業と考えられる事業の成長段階を表している。ここでは、事業環境の認識について、特にポーター（Porter, M. E.）の 5 つの競争要因（ファイブフォース・アプローチ<sup>13)</sup>）を念頭に置きながら、調査結果の分析を進めることにしたい。

#### (1) ドメインの認識

まず、自社の事業領域（＝事業ドメイン）に対する認識度合いであるが、加工組立・基礎素材産業、映像・情報・専門サービス業において、自社の営む事業領域を強く認識する傾向が見られる。反面、その他生活関連製造業、リゾート産業では、その度合いが幾分減少している（図表 18）。

#### (2) 市場の成長性

次に、自社が属する事業領域における市場の成長性について考察する。

図表 19 の通り、成長段階の認識は、リゾート産業を除く 5 つの産業分類で安定成長段階とみる傾向が強い。また、成熟段階にあると考える割合も高く、リゾート産業においてその傾向は特に強くなっている。

また、市場の広さについての認識は、平均的であるが、食料品製造業ではやや広いという認

図表 17 経営者の出身地

	食料品製造業		その他生活 関連製造業		加工組立 ・基礎素材産業		リゾート産業		映像・情報・ 専門サービス		修理・レンタル・ その他事業サービス		全業種	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
札幌市内	2	6.1%	6	19.4%	1	2.0%	0	0.0%	8	16.3%	9	20.9%	26	12.1%
札幌市以外の道央	7	21.2%	9	29.0%	15	30.6%	1	10.0%	15	30.6%	12	27.9%	59	27.4%
道南	10	30.3%	2	6.5%	8	16.3%	3	30.0%	3	6.1%	7	16.3%	33	15.3%
道東	3	9.1%	5	16.1%	6	12.2%	4	40.0%	5	10.2%	4	9.3%	27	12.6%
道北	5	15.2%	4	12.9%	4	8.2%	0	0.0%	8	16.3%	6	14.0%	27	12.6%
東北	1	3.0%	0	0.0%	3	6.1%	1	10.0%	2	4.1%	2	4.7%	9	4.2%
関東	2	6.1%	3	9.7%	8	16.3%	1	10.0%	3	6.1%	2	4.7%	19	8.8%
中部	1	3.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	0.5%
近畿地方以西	1	3.0%	2	6.5%	4	8.2%	0	0.0%	4	8.2%	1	2.3%	12	5.6%
その他	1	3.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	2.0%	0	0.0%	2	0.9%
合計	33	100.0%	31	100.0%	49	100.0%	10	100.0%	49	100.0%	43	100.0%	215	100.0%

図表 18 事業環境の認識

	度	食料品製造業			その他生活関連製造業			加工組立・基礎素材産業			リゾート産業			映像・情報・専門サービス			修理・レンタル・その他事業サービス			全業種		
		平均値	標準偏差	度数	平均値	標準偏差	度数	平均値	標準偏差	度数	平均値	標準偏差	度数	平均値	標準偏差	度数	平均値	標準偏差	度数	平均値	標準偏差	度数
市場の成長性	32	3.9688	0.9995	32	3.6563	1.2342	47	4.1915	0.8505	10	3.6000	1.0750	48	4.1458	1.0717	43	3.8605	0.8886	212	3.9717	1.0161	
	33	3.3333	0.9895	32	2.9063	1.1461	48	3.0000	1.2716	10	3.0000	0.9428	48	3.1667	1.4041	43	2.9535	1.2335	214	3.0654	1.2201	
	33	3.1818	0.6826	32	2.6875	1.0298	48	2.9583	1.0510	10	2.6000	0.5164	48	3.3958	0.9618	43	3.0465	1.1117	214	3.0514	0.9940	
	33	3.3939	0.6093	32	2.9375	1.0758	48	2.9583	1.0907	10	2.8000	0.7888	48	3.3542	0.7852	43	2.8837	0.9053	214	3.0888	0.9277	
	33	2.3939	1.0880	32	2.4063	1.2916	48	2.3542	1.0415	10	3.2000	1.0328	48	2.7500	1.0818	43	2.8605	1.1666	214	2.5981	1.1372	
新規参入の脅威	33	2.9394	0.8638	32	3.5000	1.1914	48	3.2292	0.8810	10	2.4000	0.5164	47	4.0426	0.9546	42	3.0714	0.9211	212	3.3349	1.0332	
	33	3.0909	1.0713	32	3.2500	1.2952	48	2.8542	1.2546	10	2.8000	1.3984	48	2.7292	1.0667	43	3.1163	1.2763	214	2.9720	1.2061	
	32	2.9063	1.0273	32	2.8125	1.0906	48	2.7917	1.2541	10	3.1000	0.8756	48	2.7500	1.2291	42	3.3571	1.3033	212	2.9292	1.1962	
	31	2.5161	1.3631	30	2.6667	1.2685	48	2.4792	1.2202	10	2.3000	1.2517	47	2.7021	1.3338	42	2.6190	1.1466	208	2.5817	1.2523	
競争環境	33	3.0303	1.1588	32	2.9375	1.1897	48	2.6458	1.0208	10	3.4000	1.1738	48	3.1875	1.2144	43	3.1628	1.1938	214	3.0093	1.1628	
	31	3.2581	0.7732	32	3.4687	0.9832	48	3.4583	0.9884	10	3.2000	0.7888	47	4.0000	0.8847	42	3.3571	0.8211	210	3.5190	0.9240	
	32	3.1562	0.9541	32	3.1250	0.9419	47	3.0851	0.9517	10	3.3000	0.9487	47	3.5532	0.9512	42	3.1429	0.8136	210	3.2286	0.9307	
	33	3.9394	0.8993	32	3.4062	1.0734	48	3.7292	0.9165	10	3.1000	0.9944	47	3.7234	1.0151	43	4.0698	0.7366	213	3.7512	0.9561	
顧客	33	2.7879	0.9273	32	2.5000	0.9158	48	2.7917	1.0907	10	2.9000	1.1005	48	2.6458	1.1390	43	3.0233	1.1231	214	2.7664	1.0622	
	32	4.1875	0.8206	31	3.7742	0.9205	48	3.8542	0.9451	10	3.5000	0.7071	45	3.8000	0.8146	43	3.7442	1.0487	209	3.8421	0.9141	
供給業者	33	2.6061	0.8993	31	2.5484	0.8099	48	2.6667	0.8588	10	2.5000	0.7071	45	2.6444	0.9572	42	2.8095	1.1527	209	2.6555	0.9333	

図表 19 本業の成長段階

	食料品製造業		その他生活 関連製造業		加工組立・ 基礎素材産業		リゾート産業		映像・情報・ 専門サービス		修理・レンタル・ その他事業サービス		全業種	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
シード・初期段階	6	20.7%	8	25.0%	6	12.8%	3	30.0%	10	21.3%	6	14.0%	39	18.8%
急成長段階	0	0.0%	2	6.3%	6	12.8%	0	0.0%	5	10.6%	6	14.0%	19	9.1%
安定成長段階	13	44.8%	12	37.5%	21	44.7%	2	20.0%	20	42.6%	18	41.9%	86	41.3%
成熟段階	10	34.5%	10	31.3%	14	29.8%	5	50.0%	12	25.5%	13	30.2%	64	30.8%
合計	29	100.0%	32	100.0%	47	100.0%	10	100.0%	47	100.0%	43	100.0%	208	100.0%

識が見られる。現在までの市場の成長性は、産業分類の間でバラツキがみられる。リゾート産業、その他生活関連製造業で低く、加工組立・基礎素材産業、修理・レンタル・その他事業サービス、食料品製造業は平均的であり、映像・情報・専門サービスでは高成長を遂げてきたとの認識である。今後の市場の成長性については、現在までの市場の成長性に対して、相対的に低い評価を与えていたリゾート産業、その他生活関連製造業において、若干数値が上がる傾向がある。加工組立・基礎素材産業、修理・レンタル・その他事業サービス、映像・情報・専門サービスにおいては、あまり変化はみられない。食料品製造業では上昇しており、今後の市場の拡大・成長が期待されている（図表 18）。

### (3) 新規参入の脅威（図表 18）

新規参入の脅威に関連する項目について、新規参入の数は、製造業で全般的に低く、サービス業では全般的に高くなる傾向といえる。その中でも、リゾート産業が最も高い認識である。技術ノウハウのシンポの速さについては、リゾート産業が2.4と低く、そこから食料品製造業、修理・レンタル・その他事業サービス、加工組立・基礎素材産業、その他生活関連製造業と続いている。映像・情報・専門サービスでは、4.0426と非常に高い値にあるため、技術進歩が激しく、流動的な市場であると評価されている。事業拡大にあたっての投資額の大きさは、その他生活関連製造業が最も高く、食料品製造業、修理・レンタル・その他事業サービスについては平均的で、加工組立・基礎素材産業、リゾート産業、映像・情報・専門サービスにおいて低くなっている。比較的設備集約的なリゾート産業において低い値となっているのは、既存の土地や建物などを前提として、新たなサービスを展開する場合の投資額についての回答であったと推測される。行政指導や法規制の強さについては、修理・レンタル・その他事業サービスが高く、リゾート産業、食料品製造業が平均的で、その他生活関連製造業、加工組立・基礎素材産業の順に低くなり、映像・情報・専門サービスが最も低くなっている。前述の技術進歩の速さと逆の傾向が見られ、情報サービス産業など技術革新の進歩の激しい業界において、経営者の間に、行政指導や法規制に縛られないビジネスチャンスと優勝劣敗の認識が得られていると考えられる。

(4) 競争環境 (図表 18)

自社の事業活動に関連する市場における競争企業の規模は、概ね中小企業である（平均より小さい）との認識である。同業他社の数は、加工組立・基礎素材産業，その他生活関連製造業で、平均的(3)を下回っている。食料品製造業は平均的で、修理・レンタル・その他事業サービス，映像・情報，専門サービス，リゾート産業の順で同業他社の数が多くなっていく。製品・サービスの内容や質の差異については、全体的に平均を超えている。すなわち、製品やサービスの内容や質に、同業者間で差異が大きいとの認識を持っている。産業分類別には、リゾート産業，食料品製造業では、相対的に低い値であるが、修理・レンタル・その他事業サービス，加工組立・基礎素材産業，その他生活関連製造業の順で高くなり、映像・情報・専門サービスでは差が大きいとの認識が強い。知識集約的な産業においては、製品・サービスの内容や質の差異が競合他社との競争優位を得る重要なポイントであるとの認識が得られているものと思われる。販売方法，提供手段の差異については、製品・サービスの内容や質の差異ほどの違いは見られず、どちらかといえば平均的であるが、やはり映像・情報・専門サービスにおいて差が大きいとの認識が相対的に高い。

(5) 顧客（買い手）の交渉力 (図表 18)

まず、主な顧客との取引の継続性は、その他生活関連製造業，リゾート産業では平均的であるが、食料品製造業，加工組立・基礎素材産業，映像・情報・専門サービス，修理・レンタル・その他事業サービスは比較的高く、長期的な取引形態であることがわかる。次に、顧客の数は少ないと回答している割合が高い。最も高い回答をしている修理・レンタル・その他事業サービスでも平均的 (3.0233) である。そして、主な顧客との関係については、特別な関係性は見られない。あってもほとんどがパートナー関係までであり、新興企業に関しては系列的な関係にある企業は少ないと思われる (図表 20)。

(6) 供給業者（買い手）の交渉力 (図表 18)

まず、主な供給業者との取引の継続性は、全体的に中長期的であるといえる。次に、供給業者の数は、顧客の場合と同じく総じて少ない。修理・レンタル・その他事業サービスにおいて

図表 20 主な顧客との関係

	食料品製造業		その他生活関連製造業		加工組立・基礎素材産業		リゾート産業		映像・情報・専門サービス		修理・レンタル・その他事業サービス		全業種	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
関係性なし	16	48.5%	17	54.8%	25	51.0%	8	80.0%	24	50.0%	24	58.5%	114	53.8%
パートナー関係	11	33.3%	12	38.7%	14	28.6%	1	10.0%	17	35.4%	12	29.3%	67	31.6%
系列関係	4	12.1%	2	6.5%	5	10.2%	1	10.0%	0	0.0%	3	7.3%	15	7.1%
完全な子会社	2	6.1%	0	0.0%	5	10.2%	0	0.0%	7	14.6%	2	4.9%	16	7.5%
合計	33	100.0%	31	100.0%	49	100.0%	10	100.0%	48	100.0%	41	100.0%	212	100.0%



比較的高い数値となるが、それでも平均的以下（2.8293）である。そして、主な供給業者との関係についても、特別な関係性は見られず、パートナー関係までで90%が説明できる（図表21）。

#### 4. 経営理念，経営目標

##### (1) 明文化された経営理念（経営目標）

明文化された経営理念（経営目標）の有無については（図表22）、食料品製造業で明文化された経営目標がないと答える割合が6割強であり、リゾート産業においても55%がないと答えている。相対的に製造業において、明文化された経営理念がない傾向が見られる。一方、映像・情報・専門サービスにおいては、明文化された経営理念を掲げている傾向が強い。

##### (2) 重要視している経営目標

図表23は、経営目標として重要視している項目（平均値4ポイント以上の上位4項目：上段）と、あまり重要視されていない項目（平均値3ポイント未満の下位4項目：下段）を一表にしたものである。経営目標については、順位やポイントの違いこそあれ、どの産業分類においても、利益率、利益額、顧客を重要視する傾向にある。また従業員についても、基本的に重視する傾向が強い。他方、あまり重要視しない項目としては、公開後の株価などの市場価値、会社規模、株主、関係会社（親会社）の意向があげられている点にも共通点が見出せる。すなわち、株式公開などによる規模的な成長を指向していないことがうかがわれる<sup>14)</sup>。

#### 5. 経営戦略

調査企業の戦略行動については、図表24の通り、重要視している項目（平均値3.7ポイント

図表21 主な供給業者との関係

	食料品製造業		その他生活 関連製造業		加工組立・ 基礎素材産業		リゾート産業		映像・情報・ 専門サービス		修理・レンタル・ その他事業サービス		全業種	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
関係性なし	21	65.6%	16	53.3%	28	57.1%	6	60.0%	23	50.0%	24	57.1%	118	56.5%
パートナー関係	7	21.9%	13	43.3%	15	30.6%	3	30.0%	22	47.8%	12	28.6%	72	34.4%
系列関係	4	12.5%	1	3.3%	4	8.2%	1	10.0%	1	2.2%	4	9.5%	15	7.2%
完全な子会社	0	0.0%	0	0.0%	2	4.1%	0	0.0%	0	0.0%	2	4.8%	4	1.9%
合計	32	100.0%	30	100.0%	49	100.0%	10	100.0%	46	100.0%	42	100.0%	209	100.0%

図表22 明文化された経営理念の有無

	食料品製造業		その他生活 関連製造業		加工・組立 ・素材産業		リゾート産業		映像・情報・ 専門サービス		修理・レンタル・ その他事業サービス		全業種	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
ある	12	38.7%	16	53.3%	23	50.0%	4	44.4%	32	72.7%	23	59.0%	110	55.3%
ない	19	61.3%	14	46.7%	23	50.0%	5	55.6%	12	27.3%	16	41.0%	89	44.7%
合計	31	100.0%	30	100.0%	46	100.0%	9	100.0%	44	100.0%	39	100.0%	199	100.0%

図表23 経営目標の重要度

	食料品製造業	その他生活 関連製造業	加工組立・ 基礎素材産業	リゾート産業	映像・情報・ 専門サービス	修理・レンタル・ その他事業サービス	全業種
大	利益率(4.3939)	顧客(4.5000)	顧客(4.3404)	売上高(4.3000)	顧客(4.4375)	顧客(4.3333)	顧客(4.3750)
	顧客(4.3871)	利益率(4.3871)	利益率(4.2128)	利益額(4.2000)	利益額(4.3125)	利益額(4.2326)	利益額(4.2629)
	利益額(4.3030)	利益額(4.3125)	利益額(4.1915)	利益率(4.1000)	従業員(4.2553)	利益率(4.0465)	利益率(4.2264)
	従業員(4.0000)	革新性(4.2414)	従業員(4.0652)	顧客,従業員(4.0000)	利益率(4.2083)	従業員(4.0000)	従業員(4.0637)
小	株主(2.7931)	関係会社の意向(2.9655)	株主(2.9565)		株主(2.7917)		関係会社の意向(2.8737)
	関係会社の意向(2.6333)	株主(2.7667)	関係会社の意向(2.8409)	関係会社の意向(2.4000)	関係会社の意向(2.7391)	会社規模(2.8333)	株主(2.8235)
	会社規模(2.4516)	会社規模(2.6000)	会社規模(2.3333)	会社規模(2.3000)	会社規模(2.6667)	株主(2.7317)	会社規模(2.5680)
	市場価値(1.9259)	市場価値(2.2308)	市場価値(2.0811)	市場価値(2.0000)	市場価値(2.2326)	市場価値(2.1944)	市場価値(2.1341)

以上の上位7項目：上段)と、重要視していない項目(平均値3.0ポイント未満の下位5項目：下段)を一覧化し、調査企業の経営戦略の特質を分析することとした。

まず、全体を通して重要視される傾向が強い項目としては、品質の向上、製品・サービスの高付加価値化(差別化)、優秀な人材の採用・育成、新規顧客の開拓(食料品製造業除く)、新規性の高い製品・サービスの提供(その他生活関連製造業を除く)、情報化の促進(加工組立・基礎素材産業、修理・レンタル・その他事業サービス除く)があげられる。製造業において重要視される傾向が強い項目は、合理化・原価低減である(修理・レンタル・その他事業サービスでも重視されている)。産業分類別には、食料品製造業が財務・経営分析の強化、その他生活関連製造業ではデザイン力の向上、加工組立・基礎素材産業は研究・技術開発の促進、リゾート産業では製品・サービスの絞込みによる専門化、映像・情報・専門サービスにおいては製品・サービスの提供手段などの革新、修理・レンタル・その他事業サービスでは製品・サービスの提供手段などの革新があげられている。

一方、重要視していない項目として、全体を通して重要視される傾向が弱い項目は、リストラ・事業の売却、海外からの安価な部品・資材調達、グローバル化の促進、アウトソーシングの活用(映像・情報・専門サービス除く)である。産業分類別では、食料品製造業とその他生活関連製造業が新規事業への進出、加工組立・基礎素材産業では広告・宣伝活動の強化、リゾート産業は販売地域の拡大、市場占有率の向上、資金調達方法の改善、映像・情報・専門サービスでは販売地域の拡大、広告・宣伝活動の強化、修理・レンタル・その他事業サービスはデザイン力の向上があげられている。

## 6. 経営資源の優位性

調査企業の経営資源に対する認識については、図表25の通り、相対的に強みであると認識している項目(平均値3.0ポイント以上の上位6項目：上段)と、どちらかといえば弱みであると認識している項目(平均値3.0ポイント未満の下位5項目：下段)を一覧化し、調査企業の経営資源に対する認識を分析することとした。

図表 24 経営戦略に対する認識

食料品製造業	その他生活関連製造業	加工・組立・基礎素材産業	リゾート産業	映像・情報・専門サービス	修理・レンタル・その他事業サービス	全業種
品質の向上 (4.2581) 製品・サービスの提供 高付加価値化 (4.2121)	品質の向上 (4.5000) 新規顧客の開拓 (4.3103) 製品・サービスの提供 高付加価値化 (4.2667)	品質の向上 (4.3696) 製品・サービスの提供 高付加価値化 (4.2174) 合理化・原価低減 (4.1489) 優秀な人材の採用・育成 (4.0217)	製品・サービスの提供 高付加価値化 (4.1000) 品質の向上 (4.1000) 新規顧客の開拓 (4.0000) 優秀な人材の採用・育成 (3.8000) 製品・サービスの提供 絞り込みによる専門化 (3.8000) 新規性の高い製品・サービスの提供 (3.6000) 情報化の促進 (3.6000)	優秀な人材の採用・育成 (4.5532) 新規顧客の開拓 (4.3830) 製品・サービスの提供 高付加価値化 (4.3404) 品質の向上 (4.0488) 新規性の高い製品・サービスの提供 (3.9512) 優秀な人材の採用・育成 (3.9268) 情報化の促進 (4.0000) 製品・サービスの提供 提供手段などの革新 (3.9574)	新規顧客の開拓 (4.1282) 製品・サービスの提供 高付加価値化 (4.1000) 品質の向上 (4.1262) 新規顧客の開拓 (4.0788) 新規性の高い製品・サービスの提供 (3.9415) 合理化・原価低減 (3.8621) 製品・サービスの提供 提供手段などの革新 (3.8177)	品質の向上 (4.2878) 製品・サービスの提供 高付加価値化 (4.2233) 優秀な人材の採用・育成 (4.1262) 新規顧客の開拓 (4.0788) 新規性の高い製品・サービスの提供 (3.9415) 合理化・原価低減 (3.8621) 製品・サービスの提供 提供手段などの革新 (3.8177)
新規事業への進出 (2.6250) 海外からの安価な部品・資材調達 (2.6250)	新規事業への進出 (2.9655) グローバル化の促進 (2.8667) アウトソーシングの活用 (2.6207) 海外からの安価な部品・資材調達 (2.5667)	アウトソーシングの活用 販売地域の拡大 (2.6739) グローバル化の促進 (2.5435) 広告・宣伝活動の強化 (2.5000) 海外からの安価な部品・資材調達 (2.3043)	既存市場における市場占有率の向上 アウトソーシングの活用、資金調達方法の改善 (2.5000) 販売地域の拡大 (2.4000) リストラ・事業の売却 (2.1000) グローバル化の促進 (1.9000)	販売地域の拡大 (2.7872) 広告・宣伝活動の強化 (2.7447) グローバル化の促進 (2.7174) 海外からの安価な部品・資材調達 (2.1522)	デザイン力の向上 (2.9744) アウトソーシングの活用 (2.7250) グローバル化の促進 (2.6154) リストラ・事業の売却 (2.0244)	販売地域の拡大 (2.8585) アウトソーシングの活用 (2.8182) グローバル化の促進 (2.6040) 海外からの安価な部品・資材調達 (2.2463)
リストラ・事業の売却 (2.1000)	リストラ・事業の売却 (1.7586)	リストラ・事業の売却 (1.7391)	海外からの安価な部品・資材調達 (1.4000)	リストラ・事業の売却 (1.8511)	海外からの安価な部品・資材調達 (1.9487)	リストラ・事業の売却 (1.8966)

大

小

#### (1) 「強み」として認識されている経営資源

まず、全ての産業分類において、柔軟性が強みとして認識されており、新興企業の経営者は、老舗企業や大企業には無い柔軟性が、自社の競争優位の源泉であるとの考えを持っている。

次に、産業分類別に見ると、その他生活関連製造業、加工組立・基礎素材産業、映像・情報・専門サービスの3つの産業分類においては、柔軟性、スピード、環境適応能力、組織としての力といった組織能力が強みとして認識されている傾向にある。加えて、当該産業分類においては、生産技術・品質管理も共通して強みと認識されている。産業分類間の違いとしては、その他生活関連製造業では製品・サービス開発能力、加工組立・基礎素材産業においては労働力、映像・情報・専門サービスでは顧客とのネットワークが、それぞれ強みとして認識されている。また、リゾート産業においても、組織としての力、柔軟性、スピードといった環境適応能力を除く組織能力が強みとされている点に、上記産業分類との類似傾向がみられる。反面、リゾート産業では、生産技術・品質管理や環境適応能力ではなく、資本や資金調達力が強みとして認識されている。それ以外の2つの産業分類である食料品製造業と修理・レンタル・その他事業サービスにおいては、顧客や供給業者といった川上・川下とのネットワークが強みとされ、資材調達力も強みとして認識されている。

#### (2) 「弱み」として認識されている経営資源

まず、研究機関とのネットワーク、異業種とのネットワークが、いずれの産業分類においても強く「弱み」として認識されている。リゾート産業を除く5つの産業分類においては、資本が弱みとして認識されている。この点については、図表8で見た資本金格差の存在が指摘できる。続いて、産業分類別には、食料品製造業で同業他社とのネットワーク、人材育成能力、その他生活関連製造業では資金調達力、販売・マーケティング、リゾート産業においては供給業者、同業他社、顧客とのネットワーク、映像・情報・専門サービスは施設・設備、修理・レンタル・その他事業サービスでは生産技術、人材育成能力、販売・マーケティングが、弱みとして認識されている。

### 7. ベンチャー・キャピタル（以下、VC）からの投資<sup>15)</sup>

VCからの接触については、図表26に見られる通り、全般的にほとんど接触がない。但し、映像・情報・専門サービス、加工組立・基礎素材産業において、相対的に接触の割合が高い。また、投資実績においても、加工組立・基礎素材産業、映像・情報・専門サービスの割合が高く、投資実績のある産業分類は、その他生活関連製造業を加え、3つの産業分類のみである(図表27)。

図表 25 経営資源に対する認識

食料品製造業 (3.4063)	加工組立・ 基礎素材産業 (3.7708)	リゾート産業 (3.4000)	映像・情報・ 専門サービス (3.8367)	修理・レンタル その他事業サービス (3.3750)	全業種 (3.6087)
生産技術・品質管理 (3.3438)	組織としての力 (3.7708)	資本 (3.4000)	柔軟性 (3.6596)	柔軟性 (3.3500)	柔軟性 (3.4952)
資材調達力 (3.2903)	柔軟性 (3.7234)	資金調達力 (3.2000)	生産技術・品質管理 (3.6327)	顧客とのネットワーク (3.3500)	スピード (3.4167)
環境適応能力 (3.1935)	スピード (3.6042)	製品・サービス開発能力 (3.1000)	組織としての力 (3.6122)	資金調達力 (3.3333)	生産技術・品質管理 (3.4155)
柔軟性 (3.1875)	環境適応能力 (3.5208)	組織としての力 (3.1000)	スピード (3.5510)	供給業者とのネットワーク (3.3000)	環境適応力 (3.4155)
顧客とのネットワーク (3.1613)	生産技術・品質管理 (3.4688)	柔軟性 (3.1000)	顧客とのネットワーク (3.5319)	資材調達力 (3.2750)	組織としての力 (3.3237)
生産技術・品質管理 (3.4688)	資材調達力 (3.4688)	スピード (3.1000)	柔軟性 (3.5319)	労働力 (3.2750)	顧客とのネットワーク (3.3237)
人材育成能力 (2.6563)	販売・マーケティング (2.8125)	顧客とのネットワーク (2.6000)	施設・設備 (2.9388)	資本 (2.9750)	同業他社とのネットワーク (2.9471)
同業他社とのネットワーク (2.5806)	同業他社とのネットワーク (2.8125)	同業他社とのネットワーク (2.6000)	異業種とのネットワーク (2.7347)	販売・マーケティング (2.9250)	販売・マーケティング (2.9429)
異業種とのネットワーク (2.5161)	資本 (2.7292)	供給業者とのネットワーク (2.5000)	異業種とのネットワーク (2.2000)	生産技術・品質管理 (2.8919)	資本 (2.7962)
資本 (2.4545)	異業種とのネットワーク (2.4194)	異業種とのネットワーク (2.2000)	研究機関とのネットワーク (2.5714)	異業種とのネットワーク (2.5500)	異業種とのネットワーク (2.5192)
研究機関とのネットワーク (1.9355)	研究機関とのネットワーク (1.8065)	研究機関とのネットワーク (1.8000)	研究機関とのネットワーク (2.5714)	研究機関とのネットワーク (1.8750)	研究機関とのネットワーク (2.1196)

大

小

図表 26 ベンチャー・キャピタルとの接触

	食料品製造業		その他生活 関連製造業		加工組立・ 基礎素材産業		リゾート産業		映像・情報・ 専門サービス		修理・レンタル・ その他事業サービス		全業種	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
設立時にVC側から接触があった	0	0.0%	1	3.2%	0	0.0%	0	0.0%	2	4.1%	0	0.0%	3	1.5%
設立時に貴社の側から接触した	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
設立後、何年かを経てVC側から接触があった	0	0.0%	2	6.5%	6	12.5%	1	11.1%	8	16.3%	3	7.9%	20	9.7%
設立後、何年かを経て貴社の側から接触があった	1	3.2%	1	3.2%	3	6.3%	0	0.0%	2	4.1%	0	0.0%	7	3.4%
接触なし	30	96.8%	27	87.1%	39	81.3%	8	88.9%	37	75.5%	35	92.1%	176	85.4%
合計	31	100.0%	31	100.0%	48	100.0%	9	100.0%	49	100.0%	38	100.0%	206	100.0%

図表 27 ベンチャー・キャピタルからの投資実績

	食料品製造業		その他生活 関連製造業		加工組立・ 基礎素材産業		リゾート産業		映像・情報・ 専門サービス		修理・レンタル・ その他事業サービス		全業種	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
VCからの投資を受けたことがある	0	0.0%	1	3.2%	2	4.2%	0	0.0%	2	4.1%	0	0.0%	5	2.4%
VCからの投資を受けたことがない	31	100.0%	30	96.8%	46	95.8%	9	100.0%	47	95.9%	38	100.0%	201	97.6%
合計	31	100.0%	31	100.0%	48	100.0%	9	100.0%	49	100.0%	38	100.0%	206	100.0%

## 8. 本社立地地域と事業活動

### (1) 本社立地地域の選定

#### ① 現在の本社立地地域の選定理由

現在の本社立地地域の選定については、リゾート産業を除く5つの産業分類で、事業活動を行うに当たってのメリットが高かったためという理由が高い割合となっている。また、食料品製造業やその他生活関連製造業においては、居住地の近隣であったためとする割合も高い（図表 28）。

#### ② 将来的な本社立地地域の変更予定

本社立地地域の変更については、その他生活関連製造業を除いて、全般的に当面検討する予定がないとする割合が高い。その他生活関連産業においては、現状より優位な立地がある場合

図表 28 現在の本社立地地域の選定理由

	食料品製造業		その他生活 関連製造業		加工組立・ 基礎素材産業		リゾート産業		映像・情報・ 専門サービス		修理・レンタル・ その他事業サービス		全業種	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
郷里であるため	7	21.9%	2	6.3%	6	12.2%	1	10.0%	3	6.1%	3	7.1%	22	10.3%
居住地の近隣であったため	6	18.8%	9	28.1%	8	16.3%	2	20.0%	4	8.2%	6	14.3%	35	16.4%
前の会社の近隣であったため	1	3.1%	6	18.8%	3	6.1%	0	0.0%	2	4.1%	4	9.5%	16	7.5%
事業活動を行うに当たってのメリットが高かったため	16	50.0%	11	34.4%	23	46.9%	2	20.0%	29	59.2%	22	52.4%	103	48.1%
その他	2	6.3%	4	12.5%	9	18.4%	5	50.0%	11	22.4%	7	16.7%	38	17.8%
合計	32	100.0%	32	100.0%	49	100.0%	10	100.0%	49	100.0%	42	100.0%	214	100.0%

検討するという回答が5割である。このことは、上記の本社立地地域の選定理由において、その他生活関連産業では、居住地の近隣であったためとする回答が多かったこととの関連性も指摘できる。また、映像・情報・専門サービスにおいても、現状より優位な立地がある場合検討するという回答が高い割合で存在している（図表29）。

## (2) 商圏や事業活動の範囲と立地地域への依存

### ① 商圏や事業活動の範囲

図表30は、調査企業の商圏や事業活動の範囲を表したものである。修理・レンタル・その他事業サービスにおいては、道内で9割近くが占められている。それ以外の産業分類では、40%以上が日本全国またはグローバルに商圏や事業活動の範囲を広げている。特に食料品製造業においてその傾向が顕著であり、7割以上が道外に拡大している。

### ② 売上高および従業員に占める立地地域の割合

ここで図表31から、売上高および従業員に占める立地地域の割合を見てみると、売上高の割合は、全体で44%程度である。商圏や事業活動の範囲との関連性も考えられるが、売上高の半分以上を立地地域以外であげていることがわかる。特に、食料品製造業は2割以下であり、主な顧客は立地地域外であるといえる。反面、サービス業の生産活動と販売活動の同時性という特性から、売上高に占める立地地域の割合は、サービス業において高くなる傾向があり、映像・

図表29 将来的な本社立地地域の変更予定

	食料品製造業		その他生活 関連製造業		加工組立 ・基礎素材産業		リゾート産業		映像・情報・ 専門サービス		修理・レンタル・ その他事業サービス		全業種	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
変更する予定である	4	12.5%	5	15.6%	5	10.2%	0	0.0%	4	8.2%	5	11.9%	23	10.7%
現状より優位な立地がある場合、検討する	6	18.8%	16	50.0%	7	14.3%	1	9.1%	15	30.6%	8	19.0%	53	24.7%
当面検討するつもりはない	20	62.5%	11	34.4%	37	75.5%	10	90.9%	30	61.2%	27	64.3%	135	62.8%
その他	2	6.3%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	4.8%	4	1.9%
合計	32	100.0%	32	100.0%	49	100.0%	11	100.0%	49	100.0%	42	100.0%	215	100.0%

図表30 商圏や事業活動の範囲

	食料品製造業		その他生活 関連製造業		加工組立 ・基礎素材産業		リゾート産業		映像・情報・ 専門サービス		修理・レンタル・ その他事業サービス		全業種	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
同一市町村	4	12.9%	3	9.7%	3	6.3%	1	10.0%	0	0.0%	6	14.6%	17	8.1%
隣接市町村	0	0.0%	4	12.9%	3	6.3%	2	20.0%	2	4.1%	8	19.5%	19	9.0%
同一エリア（道央、道南、道東、道北）	2	6.5%	6	19.4%	7	14.6%	2	20.0%	6	12.2%	5	12.2%	28	13.3%
北海道内	3	9.7%	6	19.4%	14	29.2%	1	10.0%	20	40.8%	17	41.5%	61	29.0%
日本全国	21	67.7%	12	38.7%	20	41.7%	3	30.0%	21	42.9%	4	9.8%	81	38.6%
海外	1	3.2%	0	0.0%	1	2.1%	1	10.0%	0	0.0%	1	2.4%	4	1.9%
	31	100.0%	31	100.0%	48	100.0%	10	100.0%	49	100.0%	41	100.0%	210	100.0%

図表 31 売上高および従業員に占める立地地域の割合

	食料品製造業			その他生活 関連製造業			加工組立・ 基礎素材産業			リゾート産業		
	度数	平均値	標準偏差	度数	平均値	標準偏差	度数	平均値	標準偏差	度数	平均値	標準偏差
売上高に占める立地地域の割合	28	19.9286	29.9059	29	49.3448	33.2074	45	30.2667	32.8636	10	40.0000	25.7121
従業員に占める立地地域の割合	32	85.0000	23.8273	30	72.5	39.1009	49	65.7347	38.3926	10	89.4000	15.9944

  

	映像・情報・ 専門サービス			修理・レンタル・ その他事業サービス			全業種		
	度数	平均値	標準偏差	度数	平均値	標準偏差	度数	平均値	標準偏差
売上高に占める立地地域の割合	48	60.7292	37.8602	39	54.0769	37.4617	199	44.0955	37.1151
従業員に占める立地地域の割合	49	78.6939	30.6106	40	65.0250	37.5947	210	73.6524	34.5181

情報・専門サービス（60.6%）、修理・レンタル・その他事業サービス（54.2%）の順となっている。

従業員に占める立地地域の割合については、全体的に従業員の7割以上が本社立地地域の地域住民であり、新興企業の雇用創出に果たす役割は非常に大きいものがあるといえる。特に、リゾート産業と食料品製造業で高い割合を示しており、この産業分野は、札幌圏以外の北海道の中心的地域産業であると考えられることから(図表2参照)、地域の雇用創出を促進する試みとして、これらの産業分野への新規参入や創業活動の活発化を図るための施策の展開が求められるであろう。

### ③ 取引頻度の最も高い顧客の立地地域

取引頻度の最も高い顧客の立地地域については、図表32の通り、産業分類間や同一産業分類内において多少のばらつきがみられる。映像・情報・専門サービス、修理・レンタル・その他事業サービスは、同一市町村内に最大の顧客がいると回答している割合が高いが、食料品製造業では、同一市町村内と日本全国の2極化の様相を呈している。その他生活関連製造業では、同一市町村内、道内、日本全国と3つのパターンが見られる。

図表 32 取引頻度の最も高い顧客の立地地域

	食料品製造業		その他生活 関連製造業		加工組立・ 基礎素材産業		リゾート産業		映像・情報・ 専門サービス		修理・レンタル・ その他事業サービス		全業種	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
同一市町村	7	23.3%	9	29.0%	9	19.1%	2	20.0%	24	50.0%	17	40.5%	68	32.7%
隣接市町村	1	3.3%	3	9.7%	7	14.9%	3	30.0%	2	4.2%	6	14.3%	22	10.6%
同一エリア（道央、道南、道東、道北）	3	10.0%	1	3.2%	11	23.4%	0	0.0%	5	10.4%	6	14.3%	26	12.5%
北海道内	5	16.7%	11	35.5%	9	19.1%	2	20.0%	5	10.4%	11	26.2%	43	20.7%
日本全国	14	46.7%	6	19.4%	10	21.3%	2	20.0%	12	25.0%	1	2.4%	45	21.6%
海外	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	2.4%	1	0.5%
取引頻度の高い顧客は存在しない	0	0.0%	1	3.2%	1	2.1%	1	10.0%	0	0.0%	0	0.0%	3	1.4%
合計	30	100.0%	31	100.0%	47	100.0%	10	100.0%	48	100.0%	42	100.0%	208	100.0%



#### ④ 取引頻度の最も高い供給業者の立地地域

図表 33 に見られる通り、取引頻度の最も高い供給業者の立地地域についても、産業分類間や同一産業分類内においてかなりのばらつきがみられる。特に、映像・情報・専門サービスにおいては、6割近くが同一市町村内に最大の供給業者がいると回答しており、同産業が札幌圏に集中し、主要な顧客も同一市町村内に多数いるという状況を鑑みると、同一地域で産業活動が完結できる状況がうかがえ、地域内の産業ネットワークが有機的に機能することによって、当産業分野が札幌圏の産業クラスターとして繁栄していく条件が整いつつあると判断できる。

### 9. 立地地域の優位性

事業活動における現在の立地地域の優位性については、優位であると認識している項目（平均値 3.0 ポイント以上の項目）と、どちらかといえば劣位であると認識している項目（平均値 2.3 ポイント未満の項目）を別々に一覧化し、調査企業の立地地域に対する認識を分析することとした。

#### (1) 立地地域の優位項目

まず、図表 34 は、事業活動において現在の立地地域が優位であると認識している項目（平均値 3.0 ポイント以上の項目）を一覧化したものである。全体的な傾向として、自然環境・気象条件の優位性といった自然環境に関わる項目や、事業用地の確保の容易さ、物流に適した交通の便といった立地環境や交通環境に関わる利便性や経済性の面でメリットを享受している割合が高い。この点において、従来より日本は全国画一的な地域産業政策が取られてきたため、工業団地や道路網の整備などの一般的なインフラストラクチュアといった、地域の基本的なハード資源に対する地域間の物理的な格差は、それほど大きくないと考えられる。他地域における類似調査においても、地域企業が立地地域の一般的なインフラストラクチュア（ハード資源）に高い依存度を示すという同様の傾向が見られるのである<sup>16)</sup>。産業分類別には、地域産業である

図表 33 取引頻度の最も高い供給業者の立地地域

	食料品製造業		その他生活関連製造業		加工組立・基礎素材産業		リゾート産業		映像・情報・専門サービス		修理・レンタル・その他事業サービス		全業種	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
同一市町村	9	30.0%	13	41.9%	15	30.6%	2	20.0%	26	59.1%	18	43.9%	83	40.5%
隣接市町村	4	13.3%	3	9.7%	7	14.3%	2	20.0%	0	0.0%	5	12.2%	21	10.2%
同一エリア（道央、道南、道東、道北）	4	13.3%	2	6.5%	9	18.4%	1	10.0%	5	11.4%	6	14.6%	27	13.2%
北海道内	6	20.0%	5	16.1%	3	6.1%	2	20.0%	4	9.1%	8	19.5%	28	13.7%
日本全国	7	23.3%	8	25.8%	15	30.6%	3	30.0%	9	20.5%	4	9.8%	46	22.4%
海外	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
取引頻度の高い供給業者は存在しない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
合計	30	100.0%	31	100.0%	49	100.0%	10	100.0%	44	100.0%	41	100.0%	205	100.0%

図表 34 立地地域の優位性 (優位項目)

食料品製造業	加工組立・ 基礎素材産業	リゾート産業	映像・情報・ 専門サービス	修理・レンタル その他事業サービス	全業種
資源の入手容易性 (3.7500)	物流に適した交通の便 (3.3793)	自然環境・気象条件の優位性 (3.9000)	通勤・人的交流に適した交通 (3.5102)	労働力の確保の容易さ (3.1667)	自然環境・気象条件の優位性 (3.3143)
自然環境・気象条件の優位性 (3.6563)	物流に適した交通の便 (3.3125)	事業用地の確保の容易さ (3.5000)	自然環境・気象条件の優位性 (3.3750)	物流に適した交通の便 (3.0488)	物流に適した交通の便 (3.1863)
安価な事業用地 (3.3667)	自然環境・気象条件の優位性 (3.3061)	安価な事業用地 (3.2000)	同業者などの競争相手が多い (3.3265)	直接のユーザーの多さ (3.0488)	通勤・人的交流に適した交通 (3.1619)
事業用地の確保の容易さ (3.2581)	通勤・人的交流に適した交通 (3.2083)	同業者などの競争相手が多い (3.0000)	高速通信網の整備 (3.3043)	同業者などの競争相手が多い (3.0238)	労働力の確保の容易さ (3.1090)
物流に適した交通の便 (3.1613)	事業用地の確保の容易さ (3.1667)		労働力の確保の容易さ (3.2857)		事業用地の確保の容易さ (3.0197)
安価な労働力 (3.1563)	労働力の確保の容易さ (3.1042)		物流に適した交通の便 (3.2667)		
労働力の確保の容易さ (3.1250)			高学歴の人材の獲得の容易さ (3.1429)		
資源の入手費用の安さ (3.0625)	資源の入手容易性 (3.0000)		情報の収集可能性 (3.1277)		
通勤・人的交流に適した交通 (3.0323)			資金調達の容易さ (3.0833)		
			専門的な人材の獲得の容易さ (3.0816)		
			供給業者やパートナーの多さ (3.0638)		
			直接のユーザーの多さ (3.0000)		

図表 35 立地地域の優位性 (劣位項目)

食料品製造業	その他生活関連製造業	加工組立・基礎素材産業	リゾート産業	映像・情報・専門サービス	修理・レンタル その他事業サービス	全業種
			供給業者やパートナーの多さ (2.2000)			
専門化した企業が多い (2.2258)			行政機関・NPOの支援の充実 (2.2000)			
専門的なサービスを受けられる (2.2258)			情報の収集可能性 (2.2000)			
高学歴の人材の確保の容易さ (2.2258)			高速通信網の整備 (2.2000)			
専門的な人材の確保の容易さ (2.2000)			高学歴の人材の確保の容易さ (2.0000)			
質の高いユーザーが多い (2.1935)	地域性の事業への良い影響 (2.2667)		高い質のユーザーの存在 (2.0000)			
有力な供給業者の存在 (2.1935)	知識などの蓄積や伝承の容易さ (2.2333)		異業種交流 (1.9000)			
専門的なインフラ (2.1613)	有力な供給業者の存在 (2.1667)	専門化した企業が多い (2.2979)	同業者との連携 (1.9000)			
コーディネーターの存在 (2.1290)	大学・公的機関との共同研究 (2.0667)	同業者との連携 (2.2979)	専門的な人材の確保の容易さ (1.9000)		専門的なインフラ (2.2703)	
同業者との連携 (2.1290)	専門的なサービスを受けられる (2.0667)	行政サービスの質が高い (2.2917)	有かな供給業者の存在 (1.8000)		コーディネーターの存在 (2.2632)	
異業種交流 (2.0968)	行政機関・NPOの支援の充実 (1.9667)	行政機関・NPOの支援の充実 (2.2917)	専門的なサービスを受けられる (1.8000)		産業クラスターの形成 (2.2632)	
行政機関・NPOの支援の充実 (2.0323)	コーディネーターの存在 (1.9310)	専門的なサービスを受けられる (2.1667)	大学・公的機関との共同研究 (1.8000)		行政機関・NPOの支援の充実 (2.1795)	コーディネーターの存在 (2.2315)
	産業クラスターの形成 (1.8621)	コーディネーターの存在 (2.1458)	コーディネーターの存在 (1.7000)		大学・公的機関との共同研究 (2.1053)	行政機関・NPOの支援の充実 (2.2367)

食料品製造業においては、資源の入手容易性、資源の入手費用の安さといった、インプット面での優位性があげられている。また、札幌圏での産業クラスター形成が期待される映像・情報・専門サービスでは、同業者など競争相手が多い、高速通信網の整備、高学歴人材の獲得の容易さ、情報の収集可能性、専門的な人材の獲得の容易さ、供給業者やパートナーの多さ、直接のユーザーの多さが優位性としてあげられており、これらの項目は、まさにクラスター理論の提唱者であるポーター（Porter [1990；1998]）が、産業クラスターの競争優位の源泉として指摘している項目である<sup>17)</sup>。

## (2) 立地地域の劣位項目

次に、図表 35 は、どちらかといえば劣位であると認識している項目（平均値 2.3 ポイント未満の項目）を一覧化したものである。注目されるのは、映像・情報・専門サービスでは、この基準において劣位となる項目が無いことである。上述した通り、札幌圏を中心とした産業クラスター創出における、当産業分類の潜在的な可能性（＝ポテンシャル）の高さが指摘できる。全体的な傾向としては、コーディネータ（コーディネート組織）の存在、行政機関・NPO の支援の充実、専門的なサービスの享受といった項目が劣位であるとの認識が強く、映像・情報・専門サービス以外の産業分類においては、産業のネットワーク化における機能不全や、地域における固有の知識や技術といった専門性の欠如が見られるのである。いずれにしても、知識、技術、ノウハウといったソフト資源に対する欠如の認識は高く、地域内における知識蓄積・創造ネットワークの創出とコーディネータ（コーディネート組織）の充実による機能強化が求められている。

## 10. 独立創業

図表 36 は、調査対象となった新興企業から過去 10 年程度の間独立して新規事業を創業した従業員の有無を表している。全体的には、17%程度の企業で独立創業者が創出されている。特に、映像・情報・専門サービスにおいては、33%近くの企業が独立創業者を輩出している。「サッポロバレー」と呼ばれる札幌市の情報産業の集積を中心として、スピノフして創業した企業が、また独立創業者を生むというスパイラルな展開が想定されることで、ここでもクラスター創出による新たな産業の息吹が期待されるのである。

また、独立した従業員との取引関係については、全体的に 6 割近くの企業が何らかの関係を保っている。このことは、地域内での取引ネットワークの拡充により、地域産業としてのバラエティ（顧客ニーズ適応力）が増加し、顧客対応におけるフレキシビリティ（柔軟性）が増すことで、企業成長に伴う産業の高度化、発展が期待できるものである。

図表 36 独立して新規事業を創業した従業員（過去 10 年程度）

	食料品製造業		その他生活 関連製造業		加工組立 ・基礎素材産業		リゾート産業		映像・情報・ 専門サービス		修理・レンタル・ その他事業サービス		全業種	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
いる	3	9.4%	4	13.3%	5	10.0%	1	10.0%	16	32.7%	7	16.3%	36	16.8%
いない	28	87.5%	25	83.3%	43	86.0%	9	90.0%	31	63.3%	36	83.7%	172	80.4%
わからない	1	3.1%	1	3.3%	2	4.0%	0	0.0%	2	4.1%	0	0.0%	6	2.8%
合計	32	100.0%	30	100.0%	50	100.0%	10	100.0%	49	100.0%	43	100.0%	214	100.0%

図表 37 独立創業した元従業員の企業との取引関係

	食料品製造業		その他生活 関連製造業		加工・組立 ・素材産業		リゾート産業		映像・情報・ 専門サービス		修理・レンタル その他事業サービス		全業種	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
かなりある	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	6.3%	0	0.0%	1	2.8%
少しある	1	33.3%	1	25.0%	4	80.0%	0	0.0%	9	56.3%	5	71.4%	20	55.6%
ない	2	66.7%	3	75.0%	1	20.0%	1	100.0%	6	37.5%	2	28.6%	15	41.7%
合計	3	100.0%	4	100.0%	5	100.0%	1	100.0%	16	100.0%	7	100.0%	36	100.0%

## 11. 地域産業政策に対する評価と要望

### (1) 企業や地域の成長のために重視する産業政策

図表 38 は、企業や地域の成長のために重視すべきと考える政策項目を表したものである。全体的な傾向として、特に求められている項目は、異業種提携による新事業・新サービスの展開であり、続いて、独立創業者に対する支援、TLO（技術移転機関）など大学の知的資産の活用が続いている。また、今までの北海道における産業政策の中心であった公共投資の活発化につ

図表 38 企業や地域の成長のために重視すべき政策項目

	食料品製造業			その他生活 関連製造業			加工組立・ 基礎素材産業			リゾート産業		
	度数	平均値	標準偏差	度数	平均値	標準偏差	度数	平均値	標準偏差	度数	平均値	標準偏差
異業種提携による新事業・新サービスの展開	29	3.2414	1.2146	30	3.4667	1.1666	48	3.5417	1.2197	9	3.1111	1.0541
TLO(技術移転機関)など大学の知的資産の活用	28	3.2857	1.1819	28	3.3929	1.1655	48	3.5	1.2028	9	2.5556	1.1304
産業クラスターなど地域の集積形成	29	3.0345	1.1175	29	3.0000	1.1019	48	3.1875	1.0033	9	2.6667	1.118
公共投資の活発化	29	2.9310	1.1628	30	3.3667	1.1885	48	3.5	1.1299	9	3.1111	1.3642
新規参入, 料金の自由化など規制緩和	29	3.1379	0.7894	30	3.1667	1.3667	47	2.8936	1.0265	9	2.2222	1.0929
道州制の導入など地方分権の推進	29	3.1034	1.0805	30	3.2333	1.3817	48	3.2708	1.0260	9	2.6667	1.1180
独立・創業者に対する支援	29	3.3448	1.2034	30	3.8667	1.1059	47	3.4894	1.1204	9	2.4444	0.8819

	映像・情報・ 専門サービス			修理・レンタル・ その他事業サービス			全業種		
	度数	平均値	標準偏差	度数	平均値	標準偏差	度数	平均値	標準偏差
異業種提携による新事業・新サービスの展開	49	3.8163	0.8081	39	3.4359	1.1191	204	3.5147	1.1030
TLO(技術移転機関)など大学の知的資産の活用	49	3.5918	0.9336	37	2.8919	1.1734	199	3.3216	1.1490
産業クラスターなど地域の集積形成	49	3.4082	0.911	37	2.7838	1.1579	201	3.0945	1.0611
公共投資の活発化	49	3.2857	1.2583	38	3	1.3557	203	3.2365	1.2321
新規参入, 料金の自由化など規制緩和	48	3.5208	0.9891	38	3	1.1625	201	3.1095	1.1036
道州制の導入など地方分権の推進	48	3.3542	1.0208	38	2.8158	1.2048	202	3.1485	1.1363
独立・創業者に対する支援	48	3.7708	0.9048	38	3	1.1625	201	3.4527	1.1309

いても比較的高い割合で求められているものの、食料品製造業、映像・情報・専門サービスについては、7つの項目の中で最下位の位置となっている。これらの産業においては、過去において公共投資の恩恵をそれほど享受していなかったことも指摘できるが、北海道の代表的な地域産業である食料品製造業と、成長産業である映像・情報・専門サービスが、公共投資という他力本願的な政策を期待していない点は評価できるものである。

## (2) 産業クラスターの創出

### ① 産業クラスター計画の認知度

図表 39 は、北海道における産業クラスター創出の取組みに対する認知度を表したものである。全体的な傾向としては、聞いたことはあるといった程度の認識であり、積極的な見解とはいええない。但し、映像・情報・専門サービスにおいては、よく知っている、概要は知っているという積極的な見解が、他の産業分類に比べ格段に高い割合を示している。このことは、産業クラスター計画に対する認知度が、産業発展のポテンシャルと有意な関連性を持っているものと判断することもでき、産業クラスター計画を筆頭とした地域産業政策に関して、新興企業への積極的な広報活動の展開が求められる。

### ② 産業クラスター計画の評価

続いて、図表 40 に見られる産業クラスター創出のための取組みに対する評価であるが、全体

図表 39 産業クラスター創出のための取組みに対する認知度

	食料品製造業		その他生活関連製造業		加工組立・基礎素材産業		リゾート産業		映像・情報・専門サービス		修理・レンタル・その他事業サービス		全業種	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
1. よく知っている	1	3.2%	2	6.5%	4	8.2%	0	0.0%	10	20.4%	0	0.0%	17	8.0%
2. 概要は知っている	3	9.7%	2	6.5%	5	10.2%	2	22.2%	12	24.5%	7	16.3%	31	14.6%
3. 聞いたことはある	13	41.9%	15	48.4%	17	34.7%	6	66.7%	21	42.9%	20	46.5%	92	43.4%
4. ほとんど知らない	10	32.3%	7	22.6%	17	34.7%	0	0.0%	5	10.2%	8	18.6%	47	22.2%
5. 聞いたことがない	4	12.9%	5	16.1%	6	12.2%	1	11.1%	1	2.0%	8	18.6%	25	11.8%
6. その他	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
合計	31	100.0%	31	100.0%	49	100.0%	9	100.0%	49	100.0%	43	100.0%	212	100.0%

図表 40 産業クラスター創出のための取組みに対する評価

	食料品製造業		その他生活関連製造業		加工組立・基礎素材産業		リゾート産業		映像・情報・専門サービス		修理・レンタル・その他事業サービス		全業種	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
1. 効果が期待できる	0	0.0%	0	0.0%	1	2.1%	0	0.0%	2	4.1%	3	7.1%	6	2.9%
2. ある程度の効果は期待できる	7	23.3%	9	30.0%	16	33.3%	4	44.4%	26	53.1%	9	21.4%	71	34.1%
3. あまり効果は期待できない	2	6.7%	2	6.7%	8	16.7%	2	22.2%	8	16.3%	9	21.4%	31	14.9%
4. ほとんど効果は期待できない	3	10.0%	2	6.7%	3	6.3%	1	11.1%	2	4.1%	5	11.9%	16	7.7%
5. わからない	18	60.0%	16	53.3%	20	41.7%	2	22.2%	11	22.4%	16	38.1%	83	39.9%
6. その他	0	0.0%	1	3.3%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	0.5%
合計	30	100.0%	30	100.0%	48	100.0%	9	100.0%	49	100.0%	42	100.0%	208	100.0%

的には、ある程度の効果は期待できるとの評価もあるものの、わからないとする見解も同様に高い割合となっている。特に、製造業において消極的な認識が多くなっており、地域産業である食料品製造業では、他の産業分類よりも効果に対する見解が否定的である。これは、前述した広報活動不足が一面で指摘できるものの、それだけではなく、政策主体である行政や産業支援をつかさどる組織や機関が、これらの産業のニーズをくみ取るような積極的なアプローチを展開していないことも想定される。いずれにしても、成長産業である映像・情報・専門サービスにおいては効果に対する肯定的な見解が高いため、個別企業に対してより具体的なコミットメントを求めるような地道な努力が大きな成果を生むものと期待される。

### III おわりに——求められる北海道の産業特性を考慮した企業戦略や産業政策——

本稿においては、2004年8～9月に実施した北海道のスタートアップ企業に対するアンケート調査に基づき、北海道の産業特性を考慮した産業分類という分析枠組みから、調査企業のトップマネジメントの企業家精神と経営行動について考察を加えた。北海道は、現在の日本経済の牽引役となっている自動車産業や電子部品、デジタル家電などのリーディング産業の割合が低い反面、地域特性を活かした食料品製造業やリゾート産業、札幌圏を中核とした映像・情報・専門サービスといった産業分野に属する企業が多く存在している。そして、それぞれの産業分野においては、事業環境や内部経営資源に対する認識も異なり、独自の経営理念や経営目標、経営戦略を展開し、事業活動を営んでいるのである。

このことから、地域における産業活動を考える場合、日本全体の産業構造やマクロな経済状況だけで判断することは危険であると言わざるをえない。今までの画一的な地域産業政策については、日本の地域は同一的であるという暗黙の前提に経っていたとも考えられ、地域の特性や独自性が考慮されないまま、さまざまな産業政策が展開されてきたと思われる。ポーター（Porter [1998]）も、日本は、先進工業国の中でも経済活動が少数の地域に集中する顕著な例であり、その要因は、中央政府が強力ではしばしば競争に介入し、政策・制度の点でも中央偏重であるという点を指摘している。こうした経済地理のパターンをどう変えていくのかが、日本にとって直面する大きな政策課題になっているというのである。もちろん、わが国においても、東京都大田区の城南地域や東大阪地域など、数多くの発展した産業集積が見られる。しかし、「フルセット型産業構造」といわれるような東京圏を中心とした一極型の産業構造が存在し（関 [1993, 1997]）、そのことが、現在の日本経済を取り巻く構造的な閉塞感を長期化させている要因の1つであることも否定できないであろう。いまこそ、地域の実情、地域のニーズにあった企業戦略や地域産業政策の展開が求められているのである。

これらことは、いままで詳細に見てきた産業分類別の調査結果にも如実に表れている。すなわち、本調査の対象であるスタートアップ企業が多く存在し、北海道における代表的な産業と考えられる食料品製造業、映像・情報・専門サービスという2つの産業分類において、立地地

域での事業活動に対する認識が明らかに異なっているのである。もちろん、映像・情報・専門サービスは、昨今の情報技術革新の中で成長産業であり、そのような事業環境が、企業家精神や経営行動に影響を与えていることも否定はできない。しかし、そればかりではなく、映像・情報・専門サービスは、立地地域の優位性を最大限に活かし、地域内でさまざまな主体間のネットワークを有効に活用しながら事業活動を進めているが、食料品製造業については、地域横断的なネットワークが顕在化しておらず、産业内での情報の共有化や産業支援に関して強い不足感を感じているのである。すなわち、個々の産業分類の特性に応じたきめの細かい政策対応が求められている。重要なポイントは、産业内での横断的な産業ネットワークの構築であり、ネットワーク内で繰り広げられるさまざまな活動を柔軟にコーディネートしていく組織の存在が、特に必要になると思われるのである<sup>18)</sup>。

ポーター (Porter [1998]) は、経済開発の成功は、クラスターの深化と拡大の成功が不可欠な条件になると述べている。すなわち、集中型の経済から、専門化した産業やクラスターからなる分散型の経済への移行が、経済発展にとって必要不可欠であり、わが国においても、地域におけるクラスター化に真剣に取り組む時期にきていると考えられる。わが国における分散型経済への移行については、特に地方自治体の政策立案・実施能力が問われる。いかに地域クラスターの優位性を最大限に引き出すような地域独自の産業政策を立案し、実施していくのか。それは、地域内の企業の事業活動や競争に介入するような強制的で強力なものではなく、地域企業や地域産業を構成するその他のメンバーとの相互作用によって成し遂げられることが望ましいであろう。今後は、このような観点から、産業特性に応じた具体的な企業戦略や産業政策についての調査研究を進めることにしたい。

#### 【注】

- 1) 新規創業や経営革新を促進する制度環境の整備や中小企業基本法の抜本改正については、田中 [2004] の第 6 章を参照のこと。
- 2) ドリームゲート (DREAM GATE) とは、経済産業省の外郭団体である財団法人ベンチャーエンタープライズセンターが主催する総合的な起業・独立支援サービスである。詳細は、<http://www.dreamgate.gr.jp/>を参照のこと。
- 3) このような地域産業に関する動向、地域の技術集積、地域技術と市場機会、産業クラスターなどの地域企業に関する分析視点については、田中 [2005] を参照のこと。
- 4) 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。
- 5) 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一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。



### 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

- 6) 送付企業と回収企業の業種の分布に統計的に有意な差異がみられるか否かを検証するために、 $\chi^2$  検定を行ったが、統計的に有意な差異はみられなかった。ここから、本調査の分析が少なくとも送付企業全体の程度までは一般化できるといえる。
- 7) ここでいう基礎素材型産業、加工組立型産業、生活関連型産業とは、経済産業省の産業3類型（製造業）のことである。詳細は、田中〔1999, p 238〕を参照。また、サービス業の内、対事業所サービス業とは、事業所からの収入が多い業種を指し、中小企業庁〔1998〕の分類では、機械・家具等修理業（78）、物品賃貸業（79）、映画・ビデオ制作業（80）、情報サービス・調査業（82）、広告業（83）、専門サービス業（84）、その他事業所サービス（86）、廃棄物処理業（87）があげられている（いずれも、改定前の日本標準産業分類に基づくもの）。
- 8) 本稿で示されている図表の分析データにおいて、度数とは、集計サンプル数（n）を表している。また、平均値として表示されている数値（年代や人数などの一部の実数を除く）は、該当項目に対する程度を5段階に数量化したもので、1（小）⇒5（大）でウエイト付けしている。原則として、平均値（ポイント）が5に近いほど、その設問項目が強く（＝肯定的に）認識されているものと判断できる。
- 9) 送付企業と回収企業の本社所在地の分布に統計的に有意な差異がみられるか否かを検証するために、 $\chi^2$  検定を行ったが、統計的に有意な差異はみられなかった。
- 10) 送付企業と回収企業の設立年に統計的に有意な差異がみられるか否かを検証するために、t 検定を行ったが、統計的に有意な差異はみられなかった。
- 11) 中小企業庁〔1997〕によると、我が国における創業の形態は、基本的に、①独自型：他社での勤務経験がなく独自に創業する、②スピンオフ型：既存企業を退職して創業する、③のれん分け型：既存企業との関係は保ちつつ独立して創業する、④分社型：既存企業の指揮系統の下で、分社又は関連会社として創業する、の4つのタイプに分類できる。また、この分類の他に、アメリカでは「起業プロフェッショナル型」（エンジェ尔的な役割を果たす起業家による創業）が見られるという。
- 12) 例えば、中央大学企業研究所〔2001〕の広域多摩地域のベンチャー企業に対する実態調査などを

参照。

- 13) 「5つの競争要因（ファイブフォース・アプローチ）」とは、ポーター（Porter〔1980〕）が提唱した業界の構造や外部環境を分析する手法のことである。それは、企業の属する業界の魅力度を決める5つの要因であり、①新規参入の脅威、②代替品の脅威、③顧客（買い手）の交渉力、④供給業者（売り手）の交渉力、⑤競争業者間の敵対関係である。これらは、企業が周辺環境からダイナミックな刺激を受けるような「場」としてとらえることができる。
- 14) このような傾向については、類似した新興企業や中小企業に対する実態調査においても同様の調査結果が得られている。例えば、広域多摩地域のベンチャー企業に対する実態調査については、田中〔2002〕、山梨県の機械産業に対する実態調査については、山梨総合研究所〔2003〕を参照のこと。
- 15) 赤石〔2005〕では、VCとの接触・投資という観点から、本アンケートのサンプル企業を分析している。
- 16) 例えば、広域関東圏の地域中核企業と企業支援組織を対象とした調査データの分析(田中〔1999 a, 1999 b〕)や、山梨県の機械産業を対象とした調査データの分析(田中〔2005〕)などがあげられる。
- 17) ポーター（Porter, M. E.）のクラスター理論の詳細とクラスターの競争優位の源泉については、田中〔2004〕の第5章と第7章を参照のこと。
- 18) このような地域企業の経営革新や有効な地域産業政策の展開に関する地域産業ネットワークの構築とネットワーク・コーディネート組織の創出については、田中〔2003〕を参照のこと。

#### 【参考文献】

- 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——」（『北海学園大学経営学部経営論集』第2巻第4号）。
- 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）。
- 中小企業庁〔1997〕、『中小企業白書（平成9年版）』大蔵省印刷局。
- 中小企業庁〔1998〕、『中小企業白書（平成10年版）』大蔵省印刷局。
- 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——」（『北海学園大学経営学部経営論集』第2巻第3号），1-36ページ。
- 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.〔1990〕, The Competitive Advantage of Nations, New York, Free Press.（土岐坤, 中辻萬治, 小野寺武夫, 戸成富美子訳『国の競争優位（上・下）』ダイヤモンド社, 1992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）。
- 関満博〔1993〕、『フルセット型産業構造を超えて——東アジア新時代のなかの日本産業——』中公新書。
- 関満博〔1997〕、『空洞化を超えて——技術と地域の再構築——』日本経済新聞社。
- 田中史人〔1999a〕、「地域企業及び支援組織のネットワークングに関する研究——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キングに関する研究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・コーディネーター組織 ——」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 ——」(『北海学園大学経営学部経営論集』第2巻第4号)。
- 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』。