

滋賀県企業の新事業展開の実態と特徴 (その2)

戸 田 俊 彦

I はじめに

われわれは、先に、滋賀大学産業共同研究センターベンチャー企業研究会が平成9年9月から12月に実施した「滋賀県企業の新事業展開に関するアンケート調査」にもとづき、「滋賀県企業の新事業展開の実態と特徴」(拙稿『彦根論叢』第321号、1999年11月、21~40頁)を執筆した(アンケート調査のねらい、対象、調査の分析方法と記述方法等については、ここでは繰り返さないで上記拙稿を参照のこと。なお、本稿では、稿末にアンケート調査票を掲載した。)。

しかし、そこではアンケートから得られるなおいくつかのクロス分析と、アンケートに自由記入していただいた経営理念に関する報告を、紙幅の制約上、割愛せざるをえなかった。

そこで本稿では、残されたクロス分析の中で、新事業展開やベンチャー企業の創出と成長促進の具体的な問題点の把握と今後の振興策への提言に直結していくと思われる、新規事業件数別(最近5年間に手掛けた新規事業の数を0件としたものを0件企業と称し、2~3件としたものを2件企業と称し、4件以上としたものを4件企業と称して以上の3つに区分。なお1件とした企業も53社存在するが、区分間の違いを浮き出させるため区分からは除外して考察した)と、研究開発費比率別(売上に占める研究開発費の比率が0%としたものを0%企業と称し、1~3%未満としたものを1%企業と称し、5%以上としたものを5%企業と称して以上の3つに区分。なお、上記の間にある0~1%未満、3~5%未満の企業もそれぞれ35社、21社と存在するが区分間の違いを浮き出させるため区分からは除外して考察した)の二つのクロス分析をまず行って、滋賀

県企業の新事業展開の実態と特徴をさらに解明してみた。

ついで、滋賀県企業の基本的方向や戦略に大いに影響を与えていると思われる、定性的要因とも言える経営理念について、アンケートに記された回答を分析し、まとめてみて滋賀県企業のその特徴を記してみたいと思う。

かくして、滋賀県企業の新事業展開の実態と特徴について、前稿とは別の視点から迫って、明らかにしていこうとするのが本論文の目的である。

Ⅱ 新規事業件数別に見た特徴

先の論文と同様の方法で、まず新規事業件数別とのクロス分析をしてみた。すなわち、新規事業件数が0件とする0件企業（70社）、新規事業件数が2～3件とする2件企業（68社）、新規事業件数が4件以上とする4件企業（26社）に3区分して、アンケート項目順にクロス分析したものを観察して、全体の平均値に比べ目立った値を示したものを観察し、さらに新規事業件数が0件企業、2件企業、4件企業と増えるにつれて目立った傾向があるかどうかを観察してみることによって、滋賀県企業の新事業展開の特徴を探ってみよう。

その際、先の論文の基準では有意とされる値や傾向を示したものであっても、意味が認められるものでなければ割愛した。また、意味が認められても値や傾向がわずかである場合、数字の表示は見合わせたこともお断りしておきたい。紙幅に余裕がないこと、記述が煩雑になること、特徴が埋没しかねないことを考慮したからである。また、有意な値や傾向を掲示する一覧図表も紙幅の関係上割愛せざるをえなかった。

最新決算期の売上高については、新規事業件数が増えるにつれて、すなわち、0件企業、2件企業、4件企業と進むにつれて、最新決算期の売上高が1億～5億円未満とするものが下降し、50億円以上とするものが上昇する傾向がある。つまり、新規事業件数と売上高は比例的であるといえよう。

最新決算期の経常利益についても、新規事業件数が増えるにつれ、0～1,000万円未満とするものが下降し、1,000万から5,000万円未満とするものが上昇する傾向が見られる。4件企業で経常利益が増加しているとするものが61.5%と

多かったこととも合わせてみると、新規事業件数の増加は売上高や経常利益の増加につながっていると言ってよいであろう。

従業員数については、新規事業件数が増えるにつれ、100～499人とするものが上昇する傾向がある。10～99人とするものは下降する傾向が認められることとも合わせて考えると、新規事業件数の増加は従業員規模の拡大を伴っていると言えよう。

売上高に占める研究開発費の比率については、新規事業件数が増えるにつれ0%とするものが下降し（24.3%→19.1%→3.8%）、6%以上のところで上昇する。つまり、新規事業件数の増加は研究開発費比率を高める作用をしていることが読みとれるのである。

大企業との関係については、新規事業件数が増えるにつれ、共同研究・共同開発を行っている（14.3%→27.9%→53.8%）、技術提携を行っている（11.4%→17.6%→34.6%）とするものが上昇する傾向があり、特に関係はないとするものが下降する傾向がある。他の大企業との関係を示す項目でも事業件数が増えるにつれシャープではないにしても上昇するものがあり、新規事業件数の増加は大企業との関係を強めると言ってよい。

今後5年間の売上成長率の目標については、新規事業件数が増えるにつれ、10～20%とするものが上昇する傾向（11.4%→20.6%→34.6%）があり、マイナス成長とするものが下降する傾向がある。事業件数の増加は売上高成長率を高めているようである。

同じことが5年後の従業員数の目標についてもいえ、新規事業件数が増加するにつれマイナスとするものが下降し、0～10%とするものが上昇する傾向がある。

重要な経営目標については、新規事業件数が増えるにつれ、新製品開発とするものが上昇し（50.0%→72.1%→76.9%）、従業員処遇の向上とするものが下降する傾向がある。事業件数の増加は経営目標を内向きから外向きに変えるように思われる。

最重視する事業構造の転換については、新規事業件数が増えるにつれ、本業

を重視しつつ、本業関連事業へ多角化が上昇し（31.4%→42.6%→65.4%），既存の事業内容を転換せず、本業を充実（35.7%→7.4%→0%），ならびに本業の内部で新たな市場を開拓が下降する傾向がある。これらから，0件企業は本業にとらわれていることがはっきりするし，4件企業では関連事業への多角化が目指され，それゆえ新規事業件数も多くなったものと見る事ができよう。

最も重要と考える海外進出戦略については，新規事業件数が増えるにつれ，海外進出は行わないとするものが下降する（60.0%→57.4%→38.5%）。逆に，現地企業との何らかの協力関係を確立とするものが上昇する（17.1%→19.1%→38.5%）。新規事業の増加は経営者の積極性を反映するものであり，しかも市場を求める点からも，海外に目を向けさせるのであろう。

新規事業件数のうち撤退・中止件数については，新規事業件数が増えるにつれ，2～3件とするものが上昇する傾向（0%→4.4%→26.9%）が認められ，事業件数が多いことは撤退・中止件数の多さと相関していると言えよう。

新規事業に取り組むことになった理由ないし動機については，新規事業件数が増えるにつれ，既存の主力事業の成熟化・不況化，組織・風土の活性化・企業家意欲の喚起・将来の成長機会の確保，事業活動からの副産物・技術・アイデア・ノウハウ等の事業化，親会社の海外展開・内製化等による売上減少が上昇する傾向がある。つまり，これらの理由が新規事業件数をより増やさせる理由を構成するのであろう。

新規事業への取り組み状況については，新規事業件数が増えるにつれ，主力ではないが，商品化しているが上昇し（4.3%→47.1%→61.5%），具体的なものはないが，探しているが下降している（24.3%→13.2%→3.8%）。

新規事業分野の現状については，新規事業件数が増えるにつれ，研究開発中（8.6%→17.6%→38.5%）と生産設備，販売ルートなどを拡張段階が上昇する傾向がある。逆に，アイデアが生まれた段階は下降する傾向がある。つまり，新規事業の増加は新規事業の進展度を高めるといってよい。

新規事業の展開で今後障害になることについては，新規事業件数が増えるにつれ，新しい商品開発や取引に必要な人材不足（31.4%→55.9%→65.4%），従来

の販売ルートが使えない（7.1%→19.1%→42.3%），従来の事業に比べ採算性が低いとするものが上昇する傾向がある。つまり，新規事業を増やしていけばこれらの障害が高まってくるということであろう。

最も不足する人材の専門分野については，新規事業件数が増えるにつれ，研究開発関係が上昇する傾向（37.1%→44.1%→76.9%）が顕著である。

不足している人材の確保法については，新規事業件数が増えるにつれ，新卒採用を増やすとするもの（15.7%→36.8%→42.3%）と，友人・知人・先生に紹介を依頼しているとするもの（10.0%→22.1%→38.5%）とが上昇する傾向が認められる。

不足人材確保の見通しについては，新規事業件数が増えるにつれ，頑張れば何とかかなりそうであるが上昇する傾向（10.0%→41.2%→61.5%）がある。大変，困難であるは下降する傾向がある。

新規事業資金の調達先については，新規事業件数が増えるにつれ，民間金融機関（31.4%→60.3%→73.1%）と，内部資金（30.0%→50.0%→65.4%）が上昇する傾向がある。新規事業の増加は資金需要を伴うということであろう。

新規事業に対する技術の獲得方法については，新規事業件数が増えるにつれ，全て自社開発とするものが上昇する傾向がある（12.9%→44.1%→50.0%）。新規事業と技術力の強い結びつきを語るものといえよう。

社長の社内勤続年数については，新規事業件数が増えるにつれ，26～30年とするものが下降し，11～15年とするものが上昇する傾向がある。新規事業にはある程度の若さが必要ということであろう。

社長の性格に近い三武将については，新規事業件数が増えるにつれ，徳川家康が下降し，織田信長が上昇する傾向がある。新規事業は守りより攻めが必要ということであろう。

将来めざす企業タイプについては，新規事業件数が増えるにつれ，研究開発型企業が上昇し，専門企業が下降する傾向（42.9%→26.5%→15.4%）がある。新規事業の増加は，専門企業化ではなく，研究開発型企業化なのであろう。このことからベンチャービジネス的企業の増大を目指すならば，既存の中小企業の

新規事業の増加を図ることが功を奏することを示唆するものかもしれない。

Ⅲ 研究開発費比率別に見た特徴

本節では、研究開発費比率別のクロス分析を試みた。すなわち、売上に占める研究開発費の比率が0%とするものを0%企業（40社）、研究開発費の比率が1～3%未満とするものを1%企業（51社）、研究開発費の比率が5%以上とするものを5%企業（47社）に3区分して、アンケート項目順にクロス分析したものを観察して、全体の平均値に比べ目立った値を示したものを観察し、さらに研究開発費比率が0%企業、1%企業、5%企業と増えるにつれて目立った傾向があるかどうかを観察してみることによって、滋賀県企業の新規事業展開の特徴を探ってみよう。

最新決算期の経常利益については、研究開発費比率が高まるにつれて、すなわち、0%企業、1%企業、5%企業と進むにつれて、最新決算期の経常利益が0～1,000万円未満とするものが下降し（37.5%→21.6%→14.9%）、1億～5億円未満とするものが上昇する傾向が認められる。つまり、全体的にいて、研究開発費比率を高めることがより大きな経常利益額をもたらす傾向があるといえよう。

過去3年間に比べた最新経常利益については、研究開発費比率が高まるにつれ、減少しているとするものが下降傾向（45.0%→27.5%→23.4%）を示している。ここでも研究開発の効用が示されているのである。

所属する産業分野については、化学工業・医薬品製造では5%企業が19.1%と多く、この業種では研究開発に金をかけざるをえないようである。逆に、鉄鋼・非鉄・金属加工では、研究開発費比率が高まるにつれ、下降している（22.5%→11.8%→6.4%）ことが見て取れ、研究開発には金をかけない業種と見られよう。

大企業との関係については、研究開発費比率が高まるにつれ、ライバル関係にあるとするものと、技術提携を行っているとするもの（0%→23.5%→31.9%）とが上昇する傾向があり、大企業と敵対的關係であっても、あるいは協力的関

係であっても、研究開発費比率は高まる傾向があるようである。

重要な経営目標については、研究開発費比率が高まるにつれ、新製品開発とするものが急上昇し（30.0%→64.7%→80.9%）、従業員の処遇の向上は低下する傾向がある。研究開発費の高さは新製品開発のためとも言えそうである。

最重視する事業構造の転換については、研究開発費比率が高まるにつれ、本業に関連する新規分野に主力を転換するが上昇する傾向（5.0%→9.8%→25.5%）がある。逆に、既存の事業内容を転換せず、本業を充実するは下降する傾向（22.5%→19.6%→2.1%）がある。つまり、研究開発の多寡は既存の事業内容・本業へのこだわりの差を表しているようである。

最も重要と考える海外進出戦略については、研究開発費比率が高まるにつれ、海外進出は行わないとするものが下降する傾向（67.5%→49.0%→31.9%）が顕著であり、国内商社等を通じての輸出、現地企業との何らかの協力関係の確立、独自に海外進出とするものが上昇する傾向がある。研究開発費をかけることで海外進出の目算が立つのであろう。

新規事業件数については、研究開発費比率が高まるにつれ、0件とするものが下降し（42.5%→29.4%→21.3%）、4～5件とするものが上昇する傾向が認められる。つまり、研究開発費と新規事業件数は正比例の関係にあるといえよう。

新規事業への取り組み状況については、0%企業では主力ではないが商品化しているとするものが17.5%と少なく、具体的なものはないが、探しているとするものが35.0%と多い。5%企業では、既に主力商品化しているとするものが23.4%と多く、具体的なものはないが、探しているが4.3%と少ない。研究開発費比率が高まるにつれ、具体的な製品・商品・サービスの販売を準備中が上昇し、具体的なものはないが、探しているが下降する傾向（35.0%→25.5%→4.3%）がある。つまり、研究開発費比率が高まるにつれ、商品化の程度が進展している傾向がはっきり示されており、このことが前述した利益額の多さと結びついたのであろう。ここに、研究開発費比率を高めることの意義が示唆されたものといえよう。

最も力を入れている新規事業の現状については、研究開発費比率が高まるに

つれ、研究開発中とするものが上昇する傾向（7.5%→19.6%→27.7%）がある。

新規事業の展開で今後障害になることについては、研究開発費比率が高まるにつれ、新しい商品開発や取引に必要な人材不足とするものが上昇する傾向がある。そして最も不足する人材の専門分野については、研究開発関係とするものが0%企業で30.0%と少なく、1%企業で58.8%と多く、5%企業で55.3%とやや多くなっている。研究開発費をかける企業にとって研究開発関係の人材不足は深刻な問題なのである。

不足している人材の確保法については、研究開発費比率が高まるにつれ、新卒採用を増やすとするものが上昇する傾向（15.0%→29.4%→38.3%）が認められる。

不足人材確保の見通しについては、研究開発費比率が高まるにつれ、頑張れば何とかかなりそうであるとするものが上昇する傾向（15.0%→31.4%→40.4%）がある。つまり、研究開発に金をかけることは人材確保の側面でも効果をもっているということであろう。

新規事業に対する技術の獲得方法については、研究開発費比率が高まるにつれ、全て自社開発とするものが上昇する傾向（12.5%→29.4%→46.8%）がある。研究開発が技術と直結しているからであろう。

特許（取得済）件数については、0%企業では0件とするものが75%もあり、研究開発費比率が高まるにつれ、下降する傾向（75.0%→68.6%→51.1%）がある。同じことが特許（申請中）についても言える。研究開発費と特許は正の相関があると言ってよいであろう。

社長の最長従事分野については、研究開発費比率が高まるにつれ、生産部門とするものが下降し、研究開発部門とするものが上昇する傾向がある。研究開発部門に長らく従事した体験が研究開発費を増やす方向へ働くのであろう。

社長の条件として重要と思われるものについては、研究開発費比率が高まるにつれ、信念とするものが上昇し、統率力とするものが下降する傾向（50.0%→29.4%→23.4%）が認められる。研究開発は統率力の問題よりも信念の問題ということを示唆しているよう。

現在の企業タイプについては、研究開発費比率が高まるにつれ、研究開発型企業（5.0%→11.8%→42.6%）、専門企業（7.5%→25.5%→29.8%）とするものが上昇し、下請企業とするものは下降する傾向（67.5%→33.3%→12.8%）が認められる。そして0%企業と5%企業でくっきりした差が認められる。下請企業が研究開発費をあまりかけないことがはっきり出ているといえよう。

将来めざす企業タイプについては、研究開発費比率が高まるにつれ、研究開発型企業とするものが上昇（15.0%→45.1%→51.1%）し、専門企業が下降する（37.5%→33.3%→17.0%）傾向がある。つまり、研究費をかけて研究開発型企業を目指していると言えよう。

設立年については、研究開発費比率が高まるにつれ、1960～1970年とするものが下降する傾向がある。設立後年数にしてみれば、20～40年とするものが、研究開発費比率が高まるにつれ、下降する傾向（55.0%→37.2%→25.6%）がはっきりする。全体的に見て若い企業ほど売上高に対して研究費をかけていることが読みとれるのである。

Ⅳ 経営理念からみた滋賀県企業の特徴

滋賀県企業の新たな事業展開に関するアンケート調査では、経営方針に関する質問の中に、「貴社の経営理念（社是、社訓、スローガン等）は、どういうことですか？」という自由記入の欄を設けている。これに対しても分析してみたいと思う。経営理念こそは新事業展開を含む企業の活動の根源にあるものと思うからである。

ただ、このアンケート調査はあくまでも新事業展開に関するアンケート調査で、経営理念そのものに関して調べた調査ではないこと、それも集計結果を得ることを目的とした調査であったこと、しかも情報管理を厳密に取り扱わせていただくとの断りを入れてなされたアンケートであったことから、具体的な経営理念をそっくり提示することを避け、社名を秘した上での分析で、結局は全体を眺めての分析であったことをここでお断りしておきたい。

さて、この質問の欄に何らかの記入があった企業はアンケート回答企業223

社中166社であった。このうち、特になしとした企業が4社、現在検討中としたものが1社あった。

アンケートに具体的に記入されたものを全体的に見ると、各社各様で全く同一なものではなかった。それぞれの会社の置かれた歴史や環境や方針を反映して、それぞれに個性あふれる経営理念、社是、社訓、スローガンであったと思われる。そして、それを読んだり、書いたり、唱えたり、聞いたりする人の共感を呼び、協力していこうとするような響きが濃厚に感じられたと思う。そのための工夫として、分かりやすい表現をしていたり、会社のことを念頭に置かず社会や従業員にも配慮して三者それぞれの努力目標等を示したり、文章というより短いフレーズにしている会社が多かったこと、なかでも3単語や1単語に集約して簡潔化したり、頭韻、脚韻を踏んだりする工夫が凝らされていたりしたのである。また、英語表現で頭文字をそろえるなども3社で見られた。そもそもアルファベット表記は12社で見られた。

また、多くの会社で、経営理念か方針か社是か社訓か綱領かスローガンか行動規範か指針かどれか一つが記されている中で、上記の二種類以上が記されていた会社が24社あった。それぞれを巧みに使い分けて効果を上げているのであろう。

内容にかかわって見てみると、経営理念等の用語の一部に、会社の発展・繁栄・あり方に関わる言葉を掲げたものは49社で見られた。例えば、社業の繁栄、永遠の繁栄、社運の発展、魅力ある会社、進取の経営、自立型企业、ナンバーワン、光る企業、国際企業、効率的な企業、等である。

技術・商品の開発・向上に関わる言葉を掲げたものは31社で見られた。例えば、独自技術、技術追求、新技術挑戦、技術立国、新製品開発に努力、オンリーワンの新製品、知恵ある商品、等である。

職場・社内づくりに関わる言葉を掲げたものは21社で見られた。例えば、職場明るく、団結、人間関係、協調、結集、明るい職場、等である。

従業員の幸福や人間性尊重に関わる言葉を掲げたものは16社で見られた。例えば、社員の幸福、人生幸せ、豊かな人間性、人間性尊重、福祉向上、等であ

る。

社員の家庭や暮らしの向上に関わる言葉を掲げたものが11社で見られた。例えば、楽しい生活の場、楽しい家庭、幸福で平和な生活、生活安定、生活の豊かさ、家庭調和、健全な家庭、待遇の発展・向上、等である。

人材の育成・活用に関わる言葉を掲げたものは28社で見られた。例えば、英知と能力育む、視野拡大、人を活かす、最高の人格、成長する人間集団、人を育てる、個性の発揮、等である。

社会への寄与・奉仕に関わる言葉を掲げたものは31社で見られた。例えば、社会奉仕、豊かな人間社会、世の人々に貢献、社会とともに歩む、良い社会を作る、等である。

環境・地域への貢献に関わる言葉を掲げたものは13社で見られた。例えば、地域社会貢献、地域社会と調和、地域の発展に貢献、地域社会と歩む、地域環境、環境にやさしく、環境づくりに貢献、等である。

取引先の尊重・顧客満足に関わる言葉を掲げたものは47社で見られた。例えば、お客様から愛される、お客様のため、ニーズの早いキャッチ、品質本意、最高の製品、マーケット指向、良い・安く・迅速、お客様本意、顧客満足の優先、品質・短納期・コストダウン、等である。

その他、以上に分類しきれない、あるいは以上の根源にあると考えられるもので3社以上からあげられていた言葉を示してみると、

創造（創意・工夫、独創、価値創造等）が[§]26社、

挑戦（チャレンジ、可能性等）が[§]15社

革新（something new、日に新た）が[§]9社

誠実（丁寧、正確、誠意等）が[§]20社、

信頼（信用、責任感等）が[§]20社、

和（調和、愛和等）が[§]22社

行動力（行動、たくましさ、dynamic等）が[§]7社、

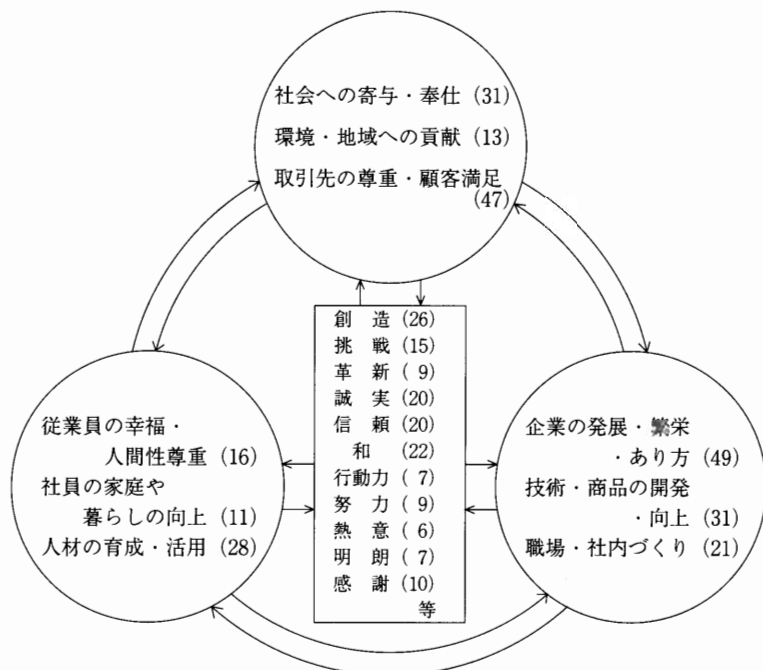
努力（精進、全力投球）が[§]9社、

熱意（情熱）が[§]6社、

明朗（オープン）が7社，
 感謝（奉仕）が10社，
 迅速が4社，
 信念が3社，
 夢（夢をかたちに）が3社，
 で見られた。

以上，調査対象企業から読みとりうる経営理念等の全体像を示してみると図表1のようにまとめることができよう。「三方よし」といって，自分も相手も，さらに世間もよいという商売を心がけた近江商人の考えが如実に生きているよ

図表1．滋賀県企業の経営理念の全体像



注(1) () 内の数字は経営理念等のなかに、それらに関わる言葉を掲げた会社の数を示している。

うに思われる。また、顧客満足を中心に置いて、創造、挑戦、誠実、信頼に裏打ちされた技術・商品力と人材活用によって会社も従業員も社会も発展させようという強固な信念を読みとることも可能であろう。滋賀県企業は経営理念等から見て新事業展開を強く意識していることは確かといってよいであろう。

V むすび

以上、本稿はベンチャービジネス研究会が行ったアンケート調査の結果を利用して、既に行った単純集計ならびに5つの視点からのクロス分析以外の視点から、滋賀県企業の新事業展開の実態とその特徴を明らかにしようとしてきた。すなわち、新事業展開に大きな関わりを示すと思われる新規事業件数と研究開発費比率をそれぞれ3クラスに分けてアンケート調査結果とクロス分析したものとの観察と、これら企業活動を根源から規定すると思われる経営理念に目を向けてその特徴を明らかにしてきた。

ここで、それらを要約・再説する余裕はないが、新規事業件数の多寡や研究開発費比率の高低が経営者や企業の意識や行動に大きな差異をもたらしていること、それらの背後に滋賀県企業のもつ経営理念の特徴が働いていそうなことを確かめることができたのである。

ただ、本論文は紙幅の制約によって、クロス分析を横断的にみることだけで終わっており、クロス分析を縦断的にみて、さらなる特徴を浮き上がらせることも可能であろう。そして、それら新事業展開の特徴の持つ意味を読みとり、どう政策展開に結びつけていくかについての考察も残されている。これらについてはいずれ別稿を用意したいと思う。

平成9年9月

滋賀県企業の新たな事業展開に関するアンケート調査

滋賀大学産業共同研究センター ベンチャー企業研究会

◇ ご協力をお願い ◇

滋賀大学産業共同研究センターでは、平成8年度および平成9年度の学内共同研究プロジェクトとして『ベンチャー企業の発掘・育成・振興策に関する研究』を実施しております。主たる研究の目的は、滋賀県内における企業の新規事業への取組状況を調査し、新たな事業展開に役立つ経営戦略や行政への提言を考えることです。

特に、県内企業の新規事業に対する取組みの実態を知ることが何よりも大切と考えております。そこでこの度、県内主要企業に対するアンケート調査を実施することと致しました。

本アンケート調査の目的は、滋賀県内の新規事業に意欲を持っている企業が、どのような特色を持つかを明らかにすることです。そして、そうした企業が抱えている問題を知ること、今後必要となる支援のあり方を考える材料にしたいと思っております。

皆々様には、ご多忙の折、ご面倒なことをお頼みしまして、誠に申し訳なく存じておりますが、是非ご協力賜りますよう、お願いする次第です。

なお、今回のアンケート調査の回答については、情報管理を厳格に取り扱わせて頂きます。また、集計結果は、報告書もしくは刊行書の形で皆様にご報告いたします。

最後になりましたが、貴社のますますのご発展を心よりお祈り申し上げます。

平成9年9月29日 滋賀大学産業共同研究センター ベンチャー企業研究会
所在地 〒522 彦根市馬場1-1-1

センター長 経済学部教授 戸田 俊彦
経済学部教授 富田 光彦
経済学部教授 藤村 博之
研究責任者 経済学部教授 大村 和夫

【ご記入に際してのお願い】

1. 分量が多く、ご面倒とは存じますが、全ての質問にお答え下さいますようお願いいたします。
2. 返信用封筒は、受取人払いですので、切手を貼らずにそのまま投函して下さい。
3. ご返送は、調査票到着後なるべく2週間以内にお願ひ申し上げます。

なお、本アンケート調査に関するお問い合わせは、下記をお願いいたします。

事務局 滋賀大学産業共同研究センター 畑中 真知子
所在地 〒522 彦根市馬場1-1-1
Tel 0749-27-1141
Fax (同上)

問1. 貴社の経営状態についてお尋ねします。

(1) 最新決算期の売上と経常利益は、いくらでしたか？

平成	年	月期	売上	万円	経常利益	万円
----	---	----	----	----	------	----

(2) 最新決算期の売上は、過去3年間の平均的水準に比べ、どのように変化していますか？

① 増加している	② 横ばい	③ 減少している
----------	-------	----------

(3) 最新決算期の経常利益は、過去3年間の平均的水準に比べ、どのように変化していますか？

① 増加している	② 横ばい	③ 減少している
----------	-------	----------

(4) 最新時点での従業員数をお知らせ下さい。

従業員総数 _____ 人、うち臨時・パート _____ 人

(5) 貴社の売上に占める研究開発費の比率は、何%ですか？ _____ %

(6) 貴社の属する産業分野を下記の番号に○を1つ選んで付けて下さい。

1 食料品製造	7 一般機械器具製造	13 流通・販売
2 繊維・同製品製造	8 電子・電気機器製造	14 情報サービス
3 木材・パルプ・紙製造	9 輸送用機械器具製造	15 その他のサービス
4 化学工業・医薬品製造	10 精密機械器具製造	16 その他 (具体的に)
5 ガス・セミコン製造	11 印刷・出版・同関連	
6 鉄鋼・非鉄・金属加工	12 その他製造	

(7) 貴社と大企業との関係について当てはまる項目すべてに○を付けて下さい。

① ライノリ関係にある	⑥ 人員を受け入れている
② 経営に有用な情報を得ている	⑦ 50%以上の出資を受けている
③ 技術提携を行っている	⑧ 50%未満の出資を受けている
④ 販売提携を行っている	⑨ 共同で新会社を設立している
⑤ 共同研究・共同開発を行っている	⑩ 特に関係はない
⑪ その他(具体的に)	

問2 貴社の5年後の業績についてお尋ねします。

- (1) 5年後の売上目標は、いくらですか？ _____万円
 または、今後5年間の売上成長率の目標は、何%ですか？ _____%
- (2) 5年後の従業員数の目標は、何人ですか？ _____人
- (3) 貴社に今後最も影響を与える環境変化は何ですか？

重要なものから順に3つ選び、囲みの中に番号を記入して下さい。

- | | |
|-------------------|-------------------|
| ① 海外市場で競争が激化 | ⑥ ユーザーニーズが多様化・高度化 |
| ② 海外企業が国内市場へ浸透 | ⑦ 高度情報化が進展 |
| ③ 国内企業との競争が激化 | ⑧ 技術革新が進展 |
| ④ 取引先等の海外展開で需要が減少 | ⑨ 地球環境・エネルギー制約が増大 |
| ⑤ 資金調達が困難化 | ⑩ 人材・労働力が不足 |
| ⑪ その他（具体的に _____） | |

最も重要な環境変化	
2番目に重要	
3番目に重要	

問3 貴社の経営戦略について、お尋ねします。

- (1) 重要な経営目標は、次のどれですか？○を3つ以内で付けて下さい。

- | | |
|--------------|-------------------|
| ① 製品構成の改善 | ⑧ 新製品開発 |
| ② 海外戦略の強化 | ⑨ 物流の合理化 |
| ③ シェア・取引先の拡大 | ⑩ 企業の社会的イメージの向上 |
| ④ 投資利益率の向上 | ⑪ 従業員の処遇の向上 |
| ⑤ 株主への配当率の向上 | ⑫ 技術力の向上 |
| ⑥ 自己資本比率の向上 | ⑬ 経営者能力の向上・強化 |
| ⑦ コストダウン | ⑭ その他（具体的に _____） |

- (2) 貴社は、次のような事業構造の転換について、どれを最も重視していますか？

1つ○を付けて下さい。

- | |
|-------------------------------|
| ① 本業の内部で新たな市場を開拓する |
| ② 本業を重視しつつ、本業に付帯・関連する事業へ多角化する |
| ③ 本業を重視しつつ、本業とは、全く異なる事業へ多角化する |
| ④ 本業に関連する新規分野に主力を転換する |
| ⑤ 全く異なる新規事業分野に主力を転換する |
| ⑥ 既存の事業内容を転換せず、本業を充実する |
| ⑦ その他（具体的に _____） |

(3) 貴社は、海外進出について、どの戦略を最も重要と考えていますか？○を1つ付けて下さい。

- ① 海外進出は、行わない
 ② 国内商社等を通じての輸出
 ③ 現地企業との何らかの協力関係を確立
 ④ 独自に海外進出
 ⑤ その他（具体的に

)

問4 貴社の新規事業への取り組みについて、お聞きします。

(1) これまでの新規事業への取り組み状況をお知らせ下さい。

(a) 貴社が最近5年間に手掛けた新規事業の数は、何件ですか？

0件	1件	2～3件	4～5件	6～10件	11件以上
----	----	------	------	-------	-------

(b) それらの中で撤退、または中止したのは何件ですか？

0件	1件	2～3件	4～5件	6～10件	11件以上
----	----	------	------	-------	-------

(c) 撤退もしくは中止した理由をどのようにお考えですか？失敗理由の大ききの程度を下記項目の各々について、○を1つ付けてお答え下さい。

	理由	非常に大きい	ある程度大きい	どちらともいえない	あまり大きくない	全く無視し得る
1	過当競争の発生					
2	需要見通しの誤り					
3	技術力・研究開発力の不足					
4	マーケティング力の欠如					
5	リーダーの人材不足					
6	資金計画の狂い					
7	他部門の理解不足					
8	事業の使命が不明確					
9	競争相手に敗北					
10	部門員の能力不足					
11	不測事態への対応策の欠如					
12	トップの支援体制の不足					
13	その他（具体的に					

)

(2) 現在、新規事業に取り組むことになった理由ないし動機は何ですか。○を3つ付けて下さい。

- ① 既存の主力事業が成熟化し、あるいは不況化したため。
- ② 技術革新や情報化が進展し、需要や市場が変化したため。
- ③ 自社の保有する設備、不動産、労働力の遊休化を避け、有効活用するため。
- ④ 親会社の海外展開、内装化等によって売上が減少したため。
- ⑤ 消費者ニーズの高級化、多様化で需要、市場が変化したため。
- ⑥ 組織・風土の活性化、企業家意欲の喚起、または将来の成長機会を確保するため。
- ⑦ 事業活動から得られた副産物、技術、アイデア、ノウハウ等を事業化するため。
- ⑧ 競争を避け、独自性を強め、個性的な会社に変化させるため。
- ⑨ 円高等で輸出が減少したり、輸出競争力が衰退したため。
- ⑩ 人手不足が深刻化したため。
- ⑪ その他（具体的に

(3) 貴社が現在最も期待している新規事業への取り組み状況は、以下のどれに最も近いですか？
○を1つ付けて下さい。

- ① 既に主力商品化している
- ② 主力ではないが、商品化している
- ③ 具体的な製品・商品・サービスの販売を準備している
- ④ 具体的なものはないが、探している
- ⑤ 関心はあるが、何もしていない
- ⑥ 関心はない
- ⑦ その他（具体的に

(a) 貴社が最も力を入れている新規事業分野は、以下のどれですか？○を1つ付けて下さい。

1	情報通信	5	バイオテクノロジー	9	環境調適機器・システム
2	エレクトロニクス	6	新素材	10	代行サービス等
3	対人応答（ロボット等）	7	エネルギー	11	福祉・介護サービス等
4	精密機械・部品	8	ソフトウェア・システム技術	12	流通サービス事業
13	その他（具体的に				

(b) 前問で○を付けた新規事業・分野の現状は、次のうちのどれですか？
○を1つ付けて下さい。

- ① アイディアが生まれた段階
- ② 研究開発中
- ③ 商品化に成功し、販売開始した段階
- ④ 生産設備、販売ルートなどを拡張段階
- ⑤ 投資資金の回収が可能な段階

(c) その新規事業分野の、現在の売上はいくらですか？ _____ 万円

(4) 新規事業の展開で今後、障害になることは、どれですか？

重要と考えられる項目に、○を3つ以内で付けて下さい。

- | | |
|-----------------------|--------------------|
| ① 顧客や市場に関する情報の不足 | ⑤ 必要な資金の不足 |
| ② トップ経営者の方針が定まらない | ⑥ 従来の事業に比べ採算性が低い |
| ③ 従来の販売ルートが使えない | ⑦ 従来の事業に比べ事業規模が小さい |
| ④ 新しい商品開発や取引に必要な人材の不足 | ⑧ 従来の事業に比べ採算が不安定 |
| ⑨ その他（具体的に） | |

(5) 新規事業を担う人材についてお尋ねします。

(a) 新規事業を展開していく上で最も不足する人材は、次の専門分野の内のどれですか？

1つに○を付けて下さい。

- | | | |
|-----------------------|-----------|---------|
| ① 総務・人事関係 | ② 経理・財務関係 | ③ 営業関係 |
| ④ 研究開発関係 | ⑤ 生産管理関係 | ⑥ 現場労働者 |
| ⑦ 不足していない ⑧ その他（具体的に） | | |

(b) 不足している人材を確保するために、どのような方法をとっていますか？

2つ○を付けて下さい。

- | | |
|------------------|-----------------------|
| ① 社内で養成している | ⑤ 関連会社に派遣を依頼している |
| ② 職業安定所に求人を出している | ⑥ ヘッドハンティングの会社に依頼している |
| ③ 人材派遣会社に依頼している | ⑦ 友人・知人・先生に紹介を依頼している |
| ④ 新卒採用を増やす | ⑧ パートナー（共同経営者）を迎えている |
| ⑨ その他（具体的に） | |

(c) 不足している人材の確保に、どの程度の見通しを持っていますか？

○を1つ付けて下さい。

- | | |
|--------------------------|------------|
| ① 大変、困難である | ④ 比較的容易である |
| ② かなり困難である | ⑤ 容易である |
| ③ 元来は何かかなりそうである ⑥ その他（ ） | |

(6) 今後の資金調達について、お尋ねします。

(a) 新規事業に必要な資金をどこから調達の予定ですか？ ○を3つ以内で付けて下さい。

- | | |
|------------------------|-----------|
| ① 内部資金 | ⑤ 政府系金融機関 |
| ② 政府、地方自治体等からの補助金 | ⑥ 関連会社・親族 |
| ③ ベンチャーキャピタル | ⑦ 友人・知人 |
| ④ 民間金融機関（ベンチャーキャピタル以外） | ⑧ 取引会社 |
| ⑨ その他（具体的に） | |

- (b) 貴社は、株式の公開（株式市場への上場、もしくは店頭市場への登録）について、どの様に考えていますか？○を1つ付けて下さい。

- ① 既に店頭登録／大証新2部等に上場している
 ② 2年以内には公開したい
 ③ 5年以内には公開したい
 ④ 10年以内には公開したい
 ⑤ いつか公開したいが見込みは立っていない
 ⑥ 公開したいとは思わない
 ⑦ 株式の公開について考えたことがない
 ⑧ その他（具体的に _____）

- (7) 貴社の新規事業に関する技術について、お尋ねします。

- (a) 貴社の新規事業に関わる技術の獲得方法は、次のどれですか？○を1つ付けて下さい。

- ① 全て自社開発
 ② 一部技術導入
 ③ 全面技術導入し、後で自社向けに改良
 ④ 全て技術導入
 ⑤ その他（具体的に _____）

- (b) 新規事業に関して、貴社が持っている工業所有権の件数を記入して下さい。

もしなければ、ゼロをご記入下さい。

特許 （取得済 _____ 件、申請中 _____ 件）
 実用新案 （取得済 _____ 件、申請中 _____ 件）

問5. 貴社の経営者について、お尋ねします。

- (1) 社長について、以下の項目をお知らせ下さい。

- ・ 現在の年齢は何歳ですか？ _____ 歳
 ・ 社長に就任されたのは何歳のときですか？ _____ 歳
 ・ この会社での勤続年数は何年ですか？ _____ 年

- (2) 社長と創業者との関係は、以下のどれに当たりますか？ ○をお付け下さい。

- ① 本人
 ② 配偶者
 ③ 子供
 ④ 孫
 ⑤ 兄弟姉妹
 ⑥ 養子・女婿
 ⑦ その他親族
 ⑧ 従業員・幹部
 ⑨ 友人・知人
 ⑩ 取引先
 ⑪ その他（具体的に _____）

(3) 社長がこれまでの経歴で最も長く従事していた分野は、次のどれですか？

- | | | |
|------------|------------|----------|
| ① 営業部門 | ② 生産部門 | ③ 研究開発部門 |
| ④ 経理等の財務部門 | ⑤ 経営管理部門 | ⑥ 情報システム |
| ⑦ 経営者 | ⑧ その他（具体的に | ） |

(4) 社長の条件として重要と思われるものを3つまで選んで○を付けて下さい。

- | | | | | |
|------------|-------|-------|-------|-------|
| ① 意欲 | ② 信念 | ③ 洞察力 | ④ 決断力 | ⑤ 包容力 |
| ⑥ 統率力 | ⑦ 責任感 | ⑧ 協調性 | ⑨ 健康 | |
| ⑩ その他（具体的に | | | | ） |

(5) 次の三武将の内、社長の性格に最も近いのはどれですか？○を1つ付けて下さい。

- | | | |
|--------|--------|--------|
| ① 織田信長 | ② 豊臣秀吉 | ③ 徳川家康 |
|--------|--------|--------|

(6) 新規事業のリーダーとして望ましいタイプと考えられるのは、次の三武将の内どれですか？○を1つ付けて下さい。

- | | | |
|--------|--------|--------|
| ① 織田信長 | ② 豊臣秀吉 | ③ 徳川家康 |
|--------|--------|--------|

問6. 貴社の経営方針に関して、お尋ねします。

(1) 貴社の現在の企業タイプを一言でいうと次のどれに最もよく当てはまりますか？

また、目指そうとするタイプはどれですか？各々の番号を囲みの中に記入して下さい。

- | | | |
|------------|----------|-----------|
| ① 研究開発型企業 | ② 情報関連企業 | ③ ニュービジネス |
| ④ 家業型企業 | ⑤ 下請企業 | ⑥ 伝統・老舗企業 |
| ⑦ 専門企業 | ⑧ベンチャー企業 | |
| ⑨ その他（具体的に | | ） |

現在のタイプ	
将来目指すタイプ	

(2) 貴社の経営理念（社是、社訓、スローガン等）は、どういふことですか？

問7. 最後に、以下の基本的な項目をお教え下さい。

会社名 _____ 代表者名 _____

所在地 (〒) _____ 電話 _____ () _____

_____ FAX _____ () _____

回答者 (職名) _____ (氏名) _____

設立年 19 _____ 年 現在の資本金 _____ 百万円

株主の構成

① 社長・役員・親族	_____ %
② 従業員	_____ %
③ ベンチャーキャピタル	_____ %
④ 取引先企業	_____ %
⑤ その他	_____ %

◎ ご協力有り難うございました。後日、アンケートの結果をお知らせいたします。

なお、本アンケートについてのご意見または滋賀大学へのご要望があれば、ご自由にお書き下さい。