



資料 No. 178

令和2年3月

大阪のベンチャー企業

大阪府商工労働部

(大阪産業経済リサーチ&デザインセンター)

まえがき

大阪の成長や関西経済をさらに発展させるためには、イノベーションの担い手としてのベンチャー企業を生み出し、育てていく必要があります。

大阪では、これまでも販路開拓、技術支援、資金繰りなど公民が様々な支援を行い、有望なベンチャー企業が育った一方、東京圏への流出が懸念される状況にあります。

今後、さらにベンチャー企業を輩出するためには、大企業との連携機会の確保など、オール大阪で環境整備を行うことが重要であり、2018年7月、「大阪ベンチャーエコシステム推進連絡会議」を設置するなど、オール大阪による支援を推進しています。

本調査は、大阪府内におけるベンチャー企業の現状について把握するため、府内中小・ベンチャー企業を対象としてアンケート調査を実施した結果です。大阪府内における中小企業やベンチャー企業は、大阪のビジネス環境をどのようにみているのか、中小企業、ベンチャー企業経営者はどのような意識の下、どのような戦略を構築し、どのように行動しているのかについて明らかにしました。

本報告書が商工労働施策の新たな展開へのきっかけづくりとして活用されることはもとより、大阪府内の経済および企業の活性化の一助になることを願っております。

なお、アンケート作成に際し、神戸大学大学院経営学研究科 三矢裕教授、同 服部泰宏准教授、松山大学経営学部 佐久間智広准教授には貴重なアドバイスを賜りました。厚く御礼申し上げます。また、ご多用の中、アンケートやヒアリング調査にご協力を賜りました府内企業経営者の皆様に対しまして、重ねて御礼を申し上げます。

大阪産業経済リサーチ&デザインセンター 主任研究員 田中宏昌ならびに同センター 主任研究員 工藤松太嘉が本報告書を執筆しました。執筆分担は以下の通りです。

第1章…工藤松太嘉

第2章、第3章…田中宏昌

令和2年3月

大阪産業経済リサーチ&デザインセンター

目 次

要 約	1
第 1 章 ベンチャー・ブームの変遷と大阪府の取組	2
1. ベンチャー・ブーム	2
2. ベンチャー・ブーム発生の背景	4
第 2 章 大阪府内ベンチャー企業の現状	10
1. ベンチャー企業およびグローバルベンチャー企業の定義	10
2. 調査概要	13
3. 「ベンチャー企業」と「一般中小企業」の差異	14
4. 「グローバルベンチャー企業」と「非グローバルベンチャー企業」との差異	22
5. グローバル中小企業のベンチャー化	30
6. ドメスティックベンチャー企業のグローバル化	35
第 3 章 ベンチャー企業のさらなる輩出に向けて	38
参考文献・論文・資料	40
企業アンケート調査票	43

要 約

第1章 ベンチャー・ブームの変遷と大阪府の取組

○我が国はこれまで4度の「ベンチャー・ブーム」を経験している。1970年代に第1次、1980年代に第2次、1995年頃からの第3次、そして2013年以降の第4次である。第1次から第3次までは「過剰流動性」と「景気の谷」「人材余剰」が重なり「ブーム」が発生し、大型ベンチャー企業の倒産や不祥事によって、「ブーム」が収束した。第4次においては過去3回のブームと異なり「人材不足」の状況で「ブーム」が発生している。

○大阪府とベンチャー企業への支援の歴史は全国の自治体の中でも古く「ベンチャー・ビジネス融資制度」をはじめとして、研究開発型企業への補助金・融資制度、財団による間接ベンチャーキャピタル・インキュベータによる直接支援等の実施など、独自の施策を実施してきた。今後も、上記課題を解決すべく、さらなる施策構築が期待される。

第2章 大阪府内ベンチャー企業の現状

○戦略の重視度に関するベンチャー企業と一般中小企業との比較では、全ての項目で統計的有意差がみられ、いずれもベンチャー企業の平均値が一般中小企業のそれを上回った。

○ベンチャー企業の顧客は常に新製品・新サービスを求める傾向があり業界の競争は激しく、技術は急速に変化しているが、外部環境の不確実性を前向きに受け止め、企業理念やミッション、さらには戦略を明確にし、それらに基づいた組織設計並びに経営計画の下、一般中小企業との比較において企業を高業績に導く意識を持ち行動している傾向にあった。

○グローバル中小企業がベンチャー企業化するためには「経営者意識の変革」「経営者行動の変革」「企業理念やミッションの明確化」「経営戦略の具体化」「経営の仕組みや組織構造の変革」と多段階の変革が必要となる。

第3章 ベンチャー企業のさらなる輩出に向けて

○ベンチャー企業への継続的な支援…これまで3度のベンチャー「ブーム」が起こったが、いずれも「ブーム」で終わっている。ベンチャー企業は地域経済を牽引する可能性を秘めており、その支援策は継続的になされるべきである。その際、ベンチャー企業経営者と中小企業経営者では戦略、意識、行動、組織構築に差異があり、従来の中小企業政策の延長ではない、ベンチャー企業の特성에応じた施策を講ずる必要がある。

○CEOの育成…ベンチャー企業の経営には高度な経営知識が必要である。ベンチャー企業のさらなる輩出のためには、高度な経営知識を有したCEOの育成が不可欠。CEOの育成環境整備がグローバル・ベンチャー・エコシステムを有効に機能させるためには必要。

○CFOの育成…幹部社員や外部人材の補佐が弱いなかで、VCをはじめとする利害関係者への事業説明は経営者に依存している。次世代CEOを育成する意味でもCFO育成は重要。

第1章 ベンチャー・ブームの変遷と大阪府の取組

まず、これまでの「ベンチャー・ブーム」を振り返り、「ブーム」の発生要因について言及する¹。

1. ベンチャー・ブーム

(1) 第1次ベンチャー・ブーム

米国の影響を受け、我が国でも1970年代に「第1次ベンチャー・ブーム」が起こった。素材産業中心の大量生産・大量消費型産業から加工組立型産業(自動車・電機)への転換期にあり、その周辺に研究開発型のハイテクベンチャー企業が多く輩出された。また、雇われな生き方・キャリアの選択肢として、脱サラ起業や学生起業家という概念が登場し、彼らのキャリアとしてもベンチャー・ビジネスに大きな期待と注目が寄せられた。この時期、日本で初となるベンチャーキャピタルであるジャフコが誕生したが、このブームは73年末の第1次石油ショックを契機とする不況の到来と共に終結した。

(2) 第2次ベンチャー・ブーム

1980年代、製造業を中心とした二次産業から、流通・サービス業を中心とした三次産業へと産業構造が移行するなか、82年のベンチャーキャピタルによる投資事業組合方式の導入や翌83年のジャスダック市場の上場審査基準の緩和等の、ベンチャー企業にとって「追い風」が重なり、高度先端技術を中心とした研究開発型のベンチャー・ビジネスが多数輩出され「第2次ベンチャー・ブーム」が起きた。

ソフトバンク、パソナ、H.I.S、カプコン、スクウェア、アイフルホームなどがこの時期に設立されており、「カリスマ起業家の登場」と「成功起業家による独自資本VI(ベンチャーインキュベーション)の登場」がこの時期の特徴と言えよう。

VIはVCの進化型として登場した。当時のVCと言えば、証券系、銀行系がほとんどであり、資金面での援助はできるものの実業育成ノウハウが乏しく、VC自身が第三者からの資金調達をして投資活動を行うため長期的視野に立った投資が難しいというデメリットがあった。一方、VIは成功起業家や会社が自己資金だけで直接投資を行うので相対的に長期的視野で取り組める点、オフィススペース、人材、ノウハウ、人脈活用等、起業に必要なあらゆるサポートが受けられる点、更に先人起業家がメンターとなることで、より実践的な実業育成が可能になる点等、より現実的な支援が可能となり、現在のCVC(コーポレートベンチャー・キャピタル)やインキュベーション・システムの基礎となった存在でもある。

しかし、85年のプラザ合意によって日本は円高不況に陥り急成長を遂げた大型ベンチャーが相次いで倒産、第二次ベンチャー・ブームは収束していった。

¹ ここでは松田修一(2014)「経営学入門シリーズ ベンチャー企業 (第4版)」を主に参照した。

(3) 第3次ベンチャー・ブーム

バブル経済が崩壊した1990年以降、規制緩和をはじめとする「ベンチャー優遇政策」が打ち出された。とくに1995年の「中小企業創造法の施行」や「第二店頭市場の開設」など、行政が主導することで起こったのが「第3次ベンチャー・ブーム」である。第3次ブームはそれまでの2回のブームとは全く違う性格を持っている。景気による自然発生的なものではなく不況期のなかで発生し、国や地方自治体が主導する形で行われる、いわゆる「ベンチャー支援ブーム」であることに特徴がある。そしてベンチャー先進国であるアメリカに倣う形で、産・官・学の各々がそれぞれの構想の下に様々なベンチャー支援策を打ち出している。企業数の減少に歯止めをかけるために、アメリカ型の「創造型企業」を多数輩出することを目指し、さまざまなベンチャー支援策が講じられた。東証マザーズや札証アンビシャスが開設されたのもこの頃である。

IT産業の発展が著しく、PCの爆発的な普及と共に世界中の誰もがインターネットであらゆる情報にアクセスできるようになった時代でもあり、日本でも1999年からいわゆる「ITバブル期」に突入した。

米国では今や巨大企業と化したアマゾン、Yahoo!、GoogleなどのIT企業がこの時期に誕生した。そして海外ではエンジェル投資家が大幅に増加した。日本ではまだまだ未成熟であるが、世界的にみるとエンジェル投資家は、VCやVIなどの機関投資家に引けを取らないレベルの投資規模を誇るようになり、ベンチャー支援のエコシステムにおいて必要不可欠な存在になっている。

(4) 第4次ベンチャー・ブーム

ネットバブルの崩壊や巨大ベンチャー企業の不祥事による余波が収束し、ニュータイプのスタートアップ企業²が生まれているのが2013年以降の「第4次ベンチャー・ブーム」である。AI(人工知能)に代表される新技術やシェアリングエコノミーといった新サービスが台頭し、それに対応すべくCVC³が相次いで設立され、大企業あるいはエンジェル投資家からのリスクマネーの投入も活発化している。また、2018年には官民によるスタートアップ集中支援プログラム「J-Startup」が始動した。これは日本のスタートアップの海外展開支援とユニコーン⁴創出を念頭に置いた、大企業、ベンチャーキャピタルとも連携してスタートアップの事業拡大や海外展開を後押しするプログラムであり、2023年までに企業価値または時価総額が10億ドル以上のユニコーンもしくは上場スタートアップ企業を20社つくる目標を掲げている。このように、世界をリードするイノベーション⁵を生み出すベンチャー企

² 創造的イノベーションにより革新的なビジネスモデルを創り、成長をめざすベンチャー企業。

³ Corporate Venture Capital の略。出資を本業としない事業会社が、自社の事業分野とシナジーを生む可能性のあるベンチャー企業に対して出資を行うことや、そのための組織を指す。VCが主にキャピタルゲイン獲得を目的とするのに対し、CVCの目的は設立主体である事業会社の本業の成長や拡大にある。

⁴ 企業としての評価額が10億ドル(約1250億円)以上で、非上場のベンチャー企業を指す。

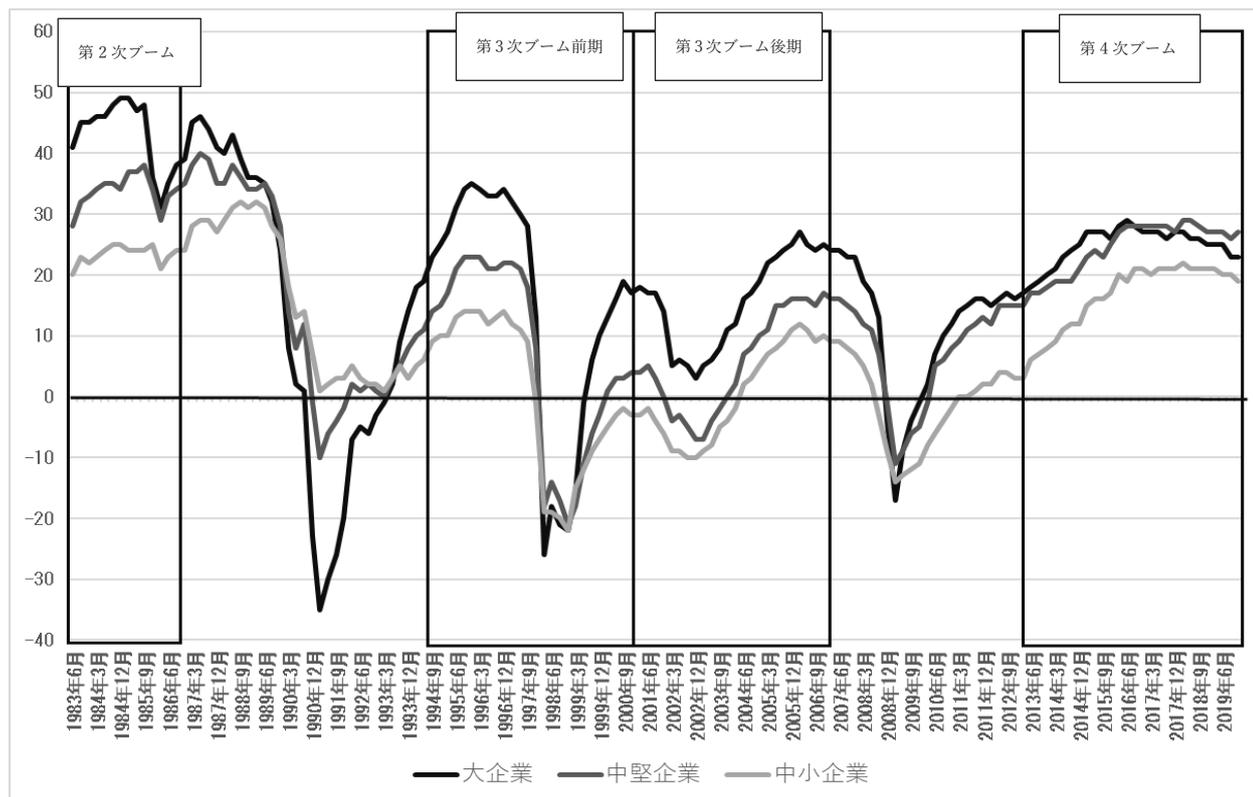
⁵ 新たなものを創造し、変革を起こすことで経済や社会に価値を生み出すこと。Shumpeter (1989)によると、具体的には①新しい財貨の生産(新たな消費者を生む新技術や新製品などの開発)、②新しい生産方法

業の輩出する仕組みを官民挙げて構築している点が特徴である。

2. ベンチャー・ブーム発生の背景

ここでベンチャー・ブーム発生の背景について考察する。ベンチャー・ブーム発生の要因について太原(2011)は「過剰流動性」を指摘している。

図表 1-1 「全国企業短期経済観測調査」の「金融機関の貸出態度判断DI」(四半期)



(出所) 日本銀行「全国企業短期経済観測調査」より作成

※WEB サイトから入手可能な 1983 年 6 月から 2019 年 12 月までの期間をグラフ化

※プラス値は金融機関の貸出態度が「緩い」、マイナス値は「厳しい」を表している

太原は第 1 次ベンチャー・ブームから第 3 次ベンチャー・ブーム(前期・後期)までの時期をそれぞれ「1970(昭和 45)年～1973(昭和 48)年」「1982(昭和 57)年～1986(昭和 61)年」「1994(平成 6)～2000(平成 12)年」(第 3 次ブーム前期)「2000(平成 12)～2006(平成 18)年」(第 3 次ブーム後期)と区分している。

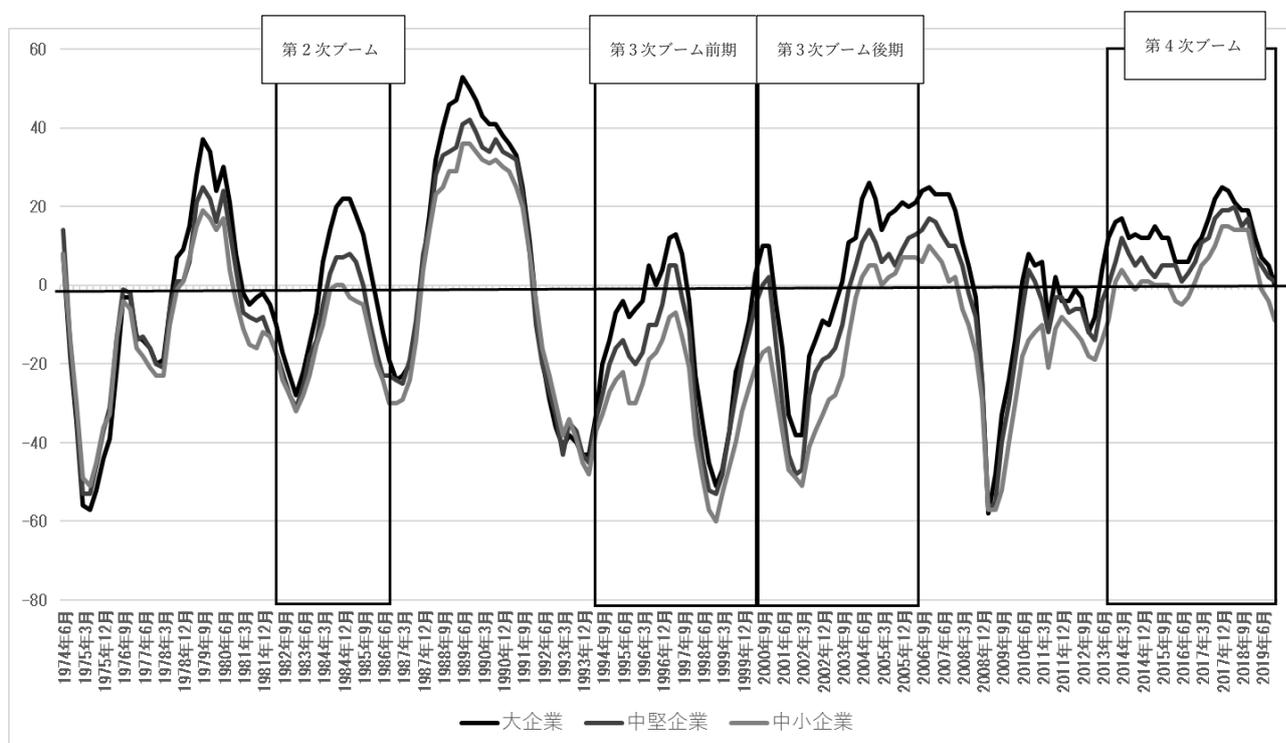
図表 1-1 は、日本銀行(2019)の「全国企業短期経済観測調査」の「金融機関の貸出態度判

の導入(新たな生産効率、生産スピード、生産方式などを導入)、③新しい販売先の開拓(企業、店舗、ネット販売などの新たなマーケットの開拓)、④新しい供給源の獲得(資源、原料、製品の新たな買い付け先を開拓)、⑤新しい組織の実現(新たなシステム構築で組織を創出)。

断 DI」にブームの時期をプロットしたものである。図表のプラス値は金融機関の貸出態度を回答企業が「緩い」と判断していることを示している。この図表から金融機関の貸出態度が緩い時期に過去のベンチャー・ブームが始まっていたことがわかる。今回の「第4次ブーム(2013年～現在)」においても同様であった(特に大企業 DI で顕著な傾向を示している)。

図表 1-2 は、日本銀行(2019)の「全国企業短期経済観測調査」の「業況判断 DI」であるが、ベンチャー・ブームはいずれの時期も業況判断が「谷」(業況判断 DI で「悪い」と回答する企業が最も多い。マイナス値が最大になる時期)の前後から発生している。このことから、日本経済の担い手である製造業において、既存事業が不況期に陥ったことが、金融機関の貸出態度に影響を与え、緩くなった貸出態度の状況下で、金融機関が新たな資金の提供先としてベンチャー企業に注目していくのではないかと考えられる。

図表 1-2 「全国企業短期経済観測調査」の「業況判断 DI」(四半期/製造業/実績)



(出所)日本銀行「全国企業短期経済観測調査」より作成

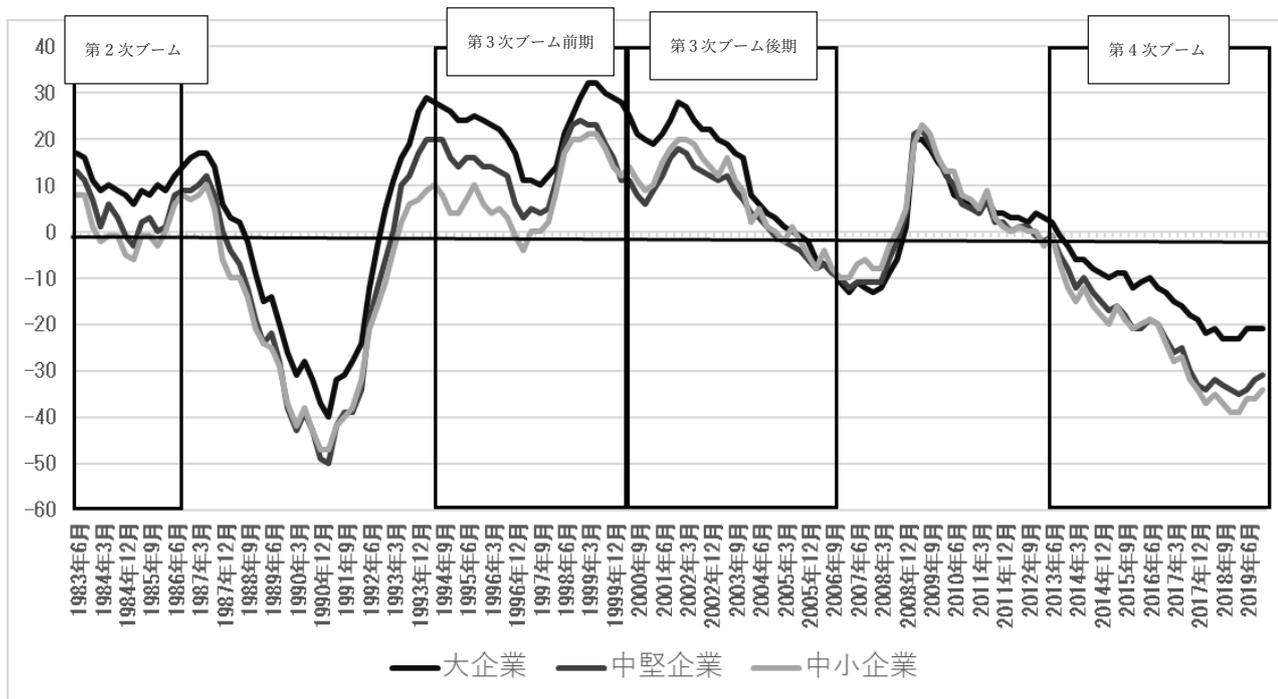
※WEB サイトから入手可能な 1974 年 6 月から 2019 年 12 月までの期間をグラフ化

※プラス値は業況が「良い」、マイナス値は「悪い」を表している

「第4次ベンチャー・ブーム」は2013(平成25)年頃から起こっているとされる。注目すべき点は、「人材不足」の時期に起こっている点である。図表 1-3 は「全国企業短期経済観測調査」の「雇用人員判断 DI」を時系列にみたものであるが、従来のブームの時期とは異なり、雇用が「不足」と判断される時期に第4次ベンチャー・ブームが起こっている。

このことから、ベンチャー企業の振興施策として、従来の資金調達サポートに加えて、雇用面、つまり「人材の確保と育成」施策のウエイトが高まると予測される。人口減少時代に突入した我が国の労働市場は既に労働力の供給不足になって久しく、優秀な人材獲得の企業間競争は過熱している。特に、円滑な資金調達や経営財務に通じた最高財務責任者(CFO : Chief Financial Officer)や人事面から経営を補佐する最高人事責任者(CHRO : Chief Human Resource Officer)等の需要は一層高まるだろう。ベンチャー企業が優秀な経営幹部や従業員を社内に確保するための公的サポートを戦略的に継続して実施していくことが必要不可欠になると予想される。

図表 1-3 「全国企業短期経済観測調査」の「雇用人員判断DI」(四半期)



(出所) 日本銀行「全国企業短期経済観測調査」より作成

※WEB サイトから入手可能な 1983 年 6 月から 2019 年 12 月までの期間をグラフ化

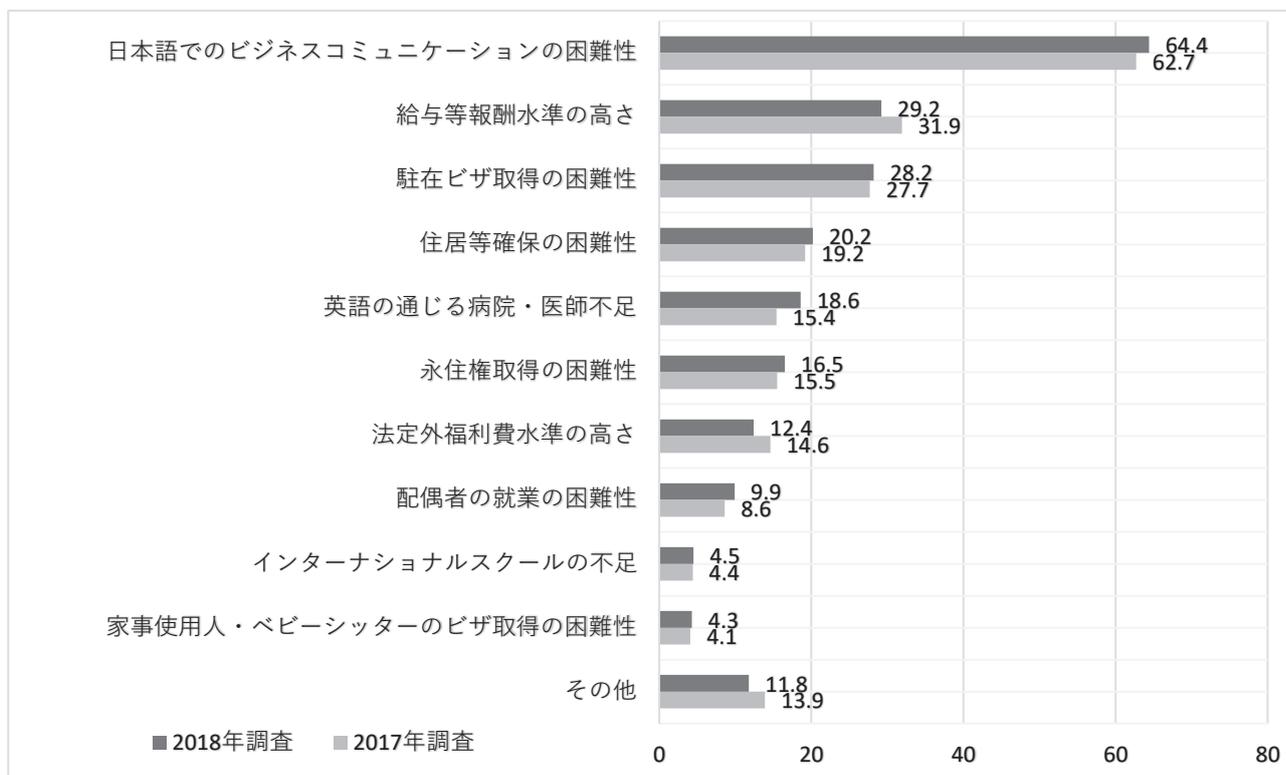
※プラス値は雇用人員が「過剰」、マイナス値は「不足」を表している

なお大阪府では目下、事業立上げ時の専門的な支援プログラムである「スタートアップ・イニシャルプログラム OSAKA」、将来の大阪発のロールモデルとなる企業の発掘、成長支援を行う「大阪府スタートアップ発展支援プロジェクト「RISING!」」など、企業の成長段階に応じた独自施策による企業支援に注力している。

その一方で、優秀な経営幹部については、社内にとどまらず、社外取締役役に任命してネットワークを広げるスタートアップが台頭していることも視野に入れる必要がある。従業員についても、人口減少、グローバル化の波を受けて、外国人労働者の受け入れがクローズア

ップされるに至っているが、ベンチャー企業がその受け皿として外国人労働力を確保するためには図表 1-4 のような阻害要因の解決が必要である。

図表 1-4 外国人を雇用する上での阻害要因(複数回答：上位3つまで)



(出所)経済産業省「第52回外資系企業動向調査(2018年度調査)の概況」

ビジネスコミュニケーションの困難性以上に、外国人の家族も含めた居住環境に関する回答が多く、具体的には、「駐在ビザの取得の困難性」(28.2%)、「住居等確保の困難性」(20.2%)、「英語の通じる病院・医師の不足」(18.6%)、「永住権取得の困難性」(16.5%)、「配偶者の就業の困難性」(9.9%)、「インターナショナルスクールの不足」(4.5%)、「家事使用人・ベビーシッターのビザ取得の困難性」(4.3%)等の項目において、会社側のサポートを必要としている。全国では例えば、福岡市⁶等で在住外国人の生活環境の整備に力を入れ、外国人起業家や外国人労働者が活動しやすいまちづくりを推進する地方自治体の事例がある。今後、グローバル・エコシステム拠点都市を形成する上で、在住外国人の生活環境の整備・外国人にとっての住みやすいまちづくりは重要な評価指標になると考えられる。

他方、ベンチャーと人材不足の課題について経済産業省(2017)は、「起業を志す人が不足しているのではなく、起業したスタートアップを支える人材が不足している点に留意され

⁶<http://www.city.fukuoka.lg.jp/data/open/cnt/3/49519/1/sogosenryaku-genan.pdf>

たい」と指摘している。具体的には、「エンジェル、世界水準の VC、起業経験をもつメンター、スタートアップに精通した会計・法務等の専門家、世界水準の IT エンジニア、スタートアップを積極的に買収・活用する既存企業及び政府等」を挙げている。

サポート人材の不足は、地方で顕著である。近畿経済産業局(2018)は、関西独自の課題として、「急成長を志向するベンチャー経営者は、シード・アーリー期の資金に加え、事業パートナーの発掘、アイデアのブラッシュアップ等のハンズオン支援を行うリード VC を求める傾向だが、関西にはリード VC がほぼいない」、「関西では VC が少ないうえに、シード・アーリー期のベンチャー企業に対する出資者がほぼいないことが大きな問題」とベンチャー経営者の生の声を明示している。

図表 1-5 にまとめたように、大阪府とベンチャー企業への支援の歴史は全国の自治体の中でも古く⁷、第 1 次ブームの昭和 47(1972)年には、『ベンチャー・ビジネス融資制度』(大阪府商工部工業課, 1972)⁸として、「新しく開発した知識集約度の高い技術を企業化しようとする者(ベンチャー・ビジネス)を資金的に助成することにより、大阪工業の知識集約化の促進に寄与すること」を目的にベンチャー・ビジネスを対象とした初めての融資制度を上限 1 社 5000 万円でスタートさせた。その後も、研究開発型企業への補助金・融資制度、財団による間接ベンチャーキャピタル・インキュベータによる直接支援等の実施など、独自の施策を実施してきた。今後も、上記課題を解決すべく、さらなる施策構築が期待される。

⁷山崎泰央(2004)、大阪府立商工経済研究所(1972)「大阪経済の動き」(No. 129) 82 頁参照。

⁸大阪府立中之島図書館所蔵(閲覧可能)。

図表1-5 ベンチャーブーム要約表

第1次ベンチャーブーム (脱工業化社会への移行・二重構造論の後退)	第2次ベンチャーブーム (軽薄短小・ソフトサービス化)	第3次ベンチャーブーム (前期) ネットバブル (ITバブル)	第3次ベンチャーブーム (後期) ハイオベンチャーブーム	第4次ベンチャーブーム
1970 (昭和45) 年～1973 (昭和48) 年	1982 (昭和57) ～1986 (昭和61) 年	1994 (平成6) 年～2000 (平成12) 年	2000 (平成12) 年～2006 (平成18) 年	2013 (平成25) 年～
佐藤～田中内閣	中曽根内閣	細川～森内閣	森～小泉内閣	第2次安倍内閣～
所得倍増計画、日本列島改造論 (工場再配置)	都市再開発・民営化・金融自由化	政治改革・行革	構造改革・郵政民営化	アベノミクス (1. 大胆な金融政策 2. 機動的な財政政策 3. 民間投資を喚起する成長戦略)
公害防止、大量生産・大量消費、知識集約化	経済と社会の調和、多品種少量生産	再構築・選択と集中・IT革命	三位一体・地方分権	新三本の矢 (1. 希望を生み出す強い経済 2. 夢を紡ぐ子育て支援 3. 安心につながる社会保障) 一億総活躍社会・持続可能な社会・Society5.0
高度成長期	低成長期	バブル経済の崩壊と金融危機	縮小均衡期	リーマンショック・東日本大震災後
過剰流動性・産学主導	過剰流動性・店頭緩和	自主導 (中小企業、ベンチャー優遇政策)		日銀の異次元緩和・IP0規制緩和
—	緩い	緩い	緩い	緩い
カラーテレビ、クーラー、乗用車、公害防止、省力化機械	マイクロエレクトロニクス、FA化、OA化、経済のソフト・サービス化	インターネット、PC、携帯電話	ゲノム、遺伝子治療、デジカメ 大型特許切れジェネリック、バイオ医薬品台頭	スマートフォンのAI (人工知能)、IoT、Fintech、宇宙、シェアリングエコノミー、再生医療、VR・AR等
家電と一般機械が牽引産業	工場・商社流出と情報産業の寄与度の格差	電機の凋落と本社機能の流出	産業構造に起因する経済の伸び悩み。製造業の寄与度 (愛知の自動車)、非製造業 (東京の情報サービス・金融・対事業所サービス) の相対的な伸び悩み	
大阪府ベンチャービジネス融資	研究開発型企業への補助金・融資	財団による間接ベンチャーキャピタル・インキュベーターによる直接支援		グローバル・エコシステム拠点都市としてのプラットフォーム型支援
※				
全国初	全国の自治体に先駆け	全国の自治体に先駆け	全国の自治体に先駆け	大阪市・京都市・神戸市と連携
第1次石油ショックとベンチャー倒産	プラザ合意以降の円高不況とベンチャーの大型倒産	ベンチャー企業による不正事件 (光通信) を起因とする株価の急落	経済事件 (ライブドア・村上ファンド等) による投資家の新興市場離れ	

※当時は、ベンチャー・ビジネスはもちろん、情報サービス・ソフトウェア業等が対象業種に加えられた。同年、商工組合中央金庫が研究開発型中小企業向けに「新技術等融資制度」を創設。大阪府の1972年のベンチャー・ビジネス (政令300号) が行われ、情報サービス及びソフトウェア業等が対象業種に加えられた。同年、商工組合中央金庫が研究開発型中小企業向けに「新技術等融資制度」を創設。大阪府の1972年のベンチャー・ビジネス向けの融資は画期的だったことがわかる。

第2章 大阪府内ベンチャー企業の現状

本章では、大阪府内のベンチャー企業の現状を、アンケートを通じて把握する。ベンチャー企業と中小企業では経営にどのような差異があるのか、ベンチャー企業経営者と中小企業経営者では意識や行動にどのような差異があるのか。これらを把握することはグローバル・ベンチャー・エコ・システムを含むベンチャー企業支援のあり方を考えるうえで必要である。

1. ベンチャー企業およびグローバルベンチャー企業の定義

ベンチャー企業の定義について、明確な定義はない。ベンチャー企業概念をはじめて提示した清成他(1971)は「ベンチャー・ビジネスとは、研究開発集約的、またはデザイン開発集約的な能力発揮型の創造的新規開業企業を意味する」と定義し、「独自の存在理由」、「経営者の高度な専門能力と企業家精神」、「高収益」、「急成長」といった特徴を持つとした。また、松田(2000)は「独立した営利企業で高い志と成功意欲のアントレプレナーを中心とした、新規事業への挑戦を行う中小企業で、商品、サービス、あるいは経営システムに、イノベーションに基づく新規性があり、さらに社会性、独立性、普遍性を持った企業」をベンチャー企業と定義している⁹。

下表は一般的に指摘されているベンチャー企業の特徴である。

図表 2-1-1 ベンチャー企業の特徴

構成要素	
起業家の夢・志	高い志・強い夢(ロマン)
起業家の成長意欲	夢を実現するための強い成長意欲
製品・商品の独創性	製品・商品に独創性あり
市場、顧客の創造	新規の市場・顧客の創造に積極的
設立経過年数	設立あるいは新事業進出の若い企業
起業家	上記を引き出す若々しい牽引者
経営陣の状況	専門家も参画し最適経営陣組成
従業員の状況	平均年齢低く従業員増加
企業収益の状況	高い利益率と先行投資重視
資金調達方法	ベンチャーキャピタル等リスクマネーの活用

(出所)松田(2014), p33 を参考に筆者作成。

⁹里見(2018), p33。

上記のほか、様々な論者がベンチャー企業を様々に定義している¹⁰が、概ね「中小規模の企業であること」「独立性があること」「商品・サービス、経営システム等に新規性や独自性があること」「経営者に旺盛な起業家精神があること」「経営者に成長意欲があること」がベンチャー企業の「構成要素」となっている。

上記を踏まえ、ここではベンチャー企業を「創業期または急成長期にあるか、成長意欲を有し、起業家精神が旺盛な経営者による中小企業で、商品、サービス、あるいは経営システムに新規性がある企業」と定義する。またベンチャー企業のうち、商品、サービスの提供をグローバルに展開している、もしくはグローバルに展開しようと企図している企業をグローバルベンチャー企業と定義する。

なお、本調査では回答企業を、ベンチャー企業か否か、グローバル展開している(もしくは企図している)か否かという観点から「グローバルベンチャー企業」「ドメスティックベンチャー企業」「グローバル中小企業」「ドメスティック中小企業」に4分割した。具体的な区分根拠を図表 2-1-2 に示す。

図表 2-1-2 回答企業タイプの区分

	海外進出済みもしくは海外との取引に関心のある企業	海外進出しておらず、海外との取引にも関心のない企業
創業(スタートアップ)期か急成長期にあり、売上高や総資産等、規模の成長性を重視しており、かつ、新製品・サービスの開発もしくは市場開拓を重視している中小企業	①グローバルベンチャー企業	②ドメスティックベンチャー企業
創業(スタートアップ)期でも急成長期でもなく、かつ売上高や総資産等、規模の成長性を重視していない、または新製品・サービスの開発もしくは市場開拓を重視していない中小企業	③グローバル中小企業	④ドメスティック中小企業

そのうえで、①と②をまとめて「ベンチャー企業」、③と④をまとめて「一般中小企業」と区分(表 2-1-3)、「ベンチャー企業」と「一般中小企業」の差異を通じてベンチャー企業の特性について述べ、併せて中小企業がベンチャー企業に「転身」するために何が必要かに

¹⁰例えば、岡本・若杉(1985)は「①旺盛な企業家精神を持つ経営者に率いられ、②独自の技術ないし独自の経営スタイルにもとづいた製品により、③新規市場を開拓(しよう)している、④独立の中小企業」とし、忽那・山田・明石(1999)は「独自の技術や固有のビジネスアイデアをもとに新規事業展開した独立系の企業」と定義している。また、金井・角田(2002)は「起業家によって率いられた革新的な中小企業」と定義している。さらに松田(2014)では、ベンチャー企業を「リスクを恐れず新しい領域に挑戦する起業家に率いられた若い企業で、製品や商品の獨創性、事業の独立性、社会性、さらに国際性を持った企業」と定義している。

についても言及する。

表 2-1-3 回答企業タイプの区分 3

	海外進出済みもしくは海外との取引に関心のある企業	海外進出しておらず、海外との取引にも関心のない企業
創業期か急成長期にあり、売上高や総資産等、規模の成長性を重視しており、かつ、新製品・サービスの開発もしくは市場開拓を重視している中小企業	① ②ベンチャー企業	
創業期でも急成長期でもなく、かつ売上高や総資産等、規模の成長性を重視していない、または新製品・サービスの開発や市場開拓を重視していない中小企業	③④一般中小企業	

また、②③④を合わせて「非グローバルベンチャー企業」と称する(図表 2-1-4)。①の「グローバルベンチャー企業」と②③④を合わせた「非グローバルベンチャー企業」との比較を通じて、グローバルベンチャー企業の実態を明らかにしていく。

図表 2-1-4 回答企業タイプの区分 2

	海外進出済みもしくは海外との取引に関心のある企業	海外進出しておらず、海外との取引にも関心のない企業
創業期か急成長期にあり、売上高や総資産等、規模の成長性を重視しており、かつ、新製品・サービスの開発もしくは市場開拓を重視している中小企業	①グローバルベンチャー企業	②③④非グローバルベンチャー企業
創業期でも急成長期でもなく、かつ売上高や総資産等、規模の成長性を重視していない、または新製品・サービスの開発や市場開拓を重視していない中小企業		

さらにドメスティックベンチャー企業のグローバル化(図表 2-1-2 における②→①)には何が必要かについて、①と②の回答傾向の差異から分析する。他方、グローバル中小企業のベンチャー化(図表 2-1-2 における③→①)には何が必要かについて、①と③の回答傾向の差異から分析する。

2. 調査概要

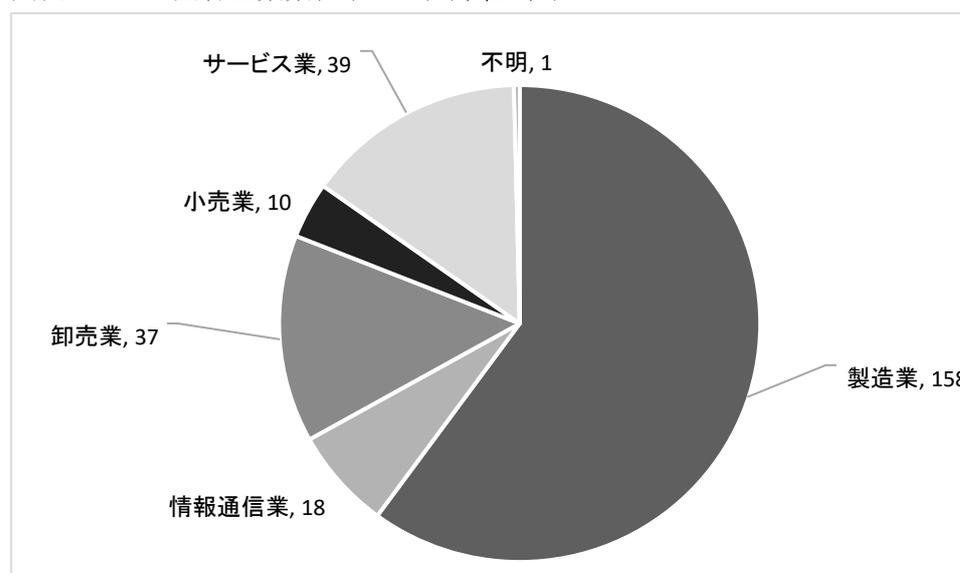
本調査の実施概要および回答企業の概要については以下の通りである。

図表 2-2-1 アンケート調査の実施概要

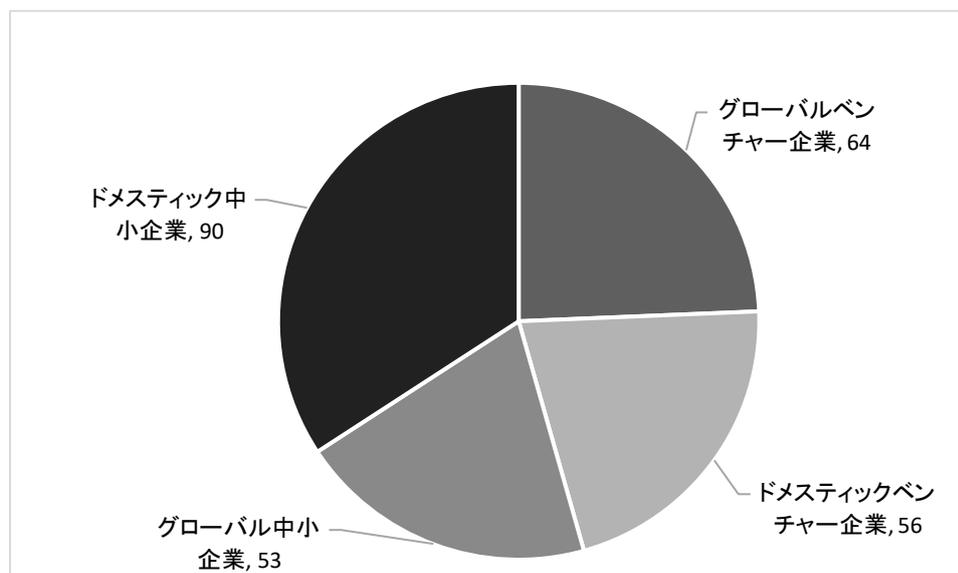
調査対象	大阪府内に存在する、「製造業」に属する企業常用雇用者数 30 人以上 299 人以下の企業、「情報通信業」「卸売業」「サービス業(他に分類されないもの)」に属する企業常用雇用者数 30 人以上 99 人以下の企業、ならびに「小売業」に属する企業常用雇用者数 30 人以上 49 人以下の企業。
対象を抽出した母集団及びその数	総務省統計局が整備する「経済センサス平成 30 年次フレーム(速報)」、5,987 社
対象の抽出方法	層化無作為抽出
調査対象数	2,000 社
調査方法	郵送調査法(自記式)
調査票配布日	令和元年 11 月 15 日
有効回答数	263 社【回答率：13.2%】 (製造業 158、情報通信業 18、卸売業 37、小売業 10、サービス業 39、業種不明 1)

回答企業の概要は以下の通りである。

図表 2-2-2 回答企業業種 (n=263) (単位:社)



図表 2-2-3 回答企業タイプ (n=263) (単位:社)



(注)タイプ区分の根拠については図表 2-1-2 参照。

3. 「ベンチャー企業」と「一般中小企業」の差異

ここでは「ベンチャー企業」と「一般中小企業」の差異を確認しつつ、中小企業のベンチャー化には何が必要かについて分析する。

(1) 大阪の魅力

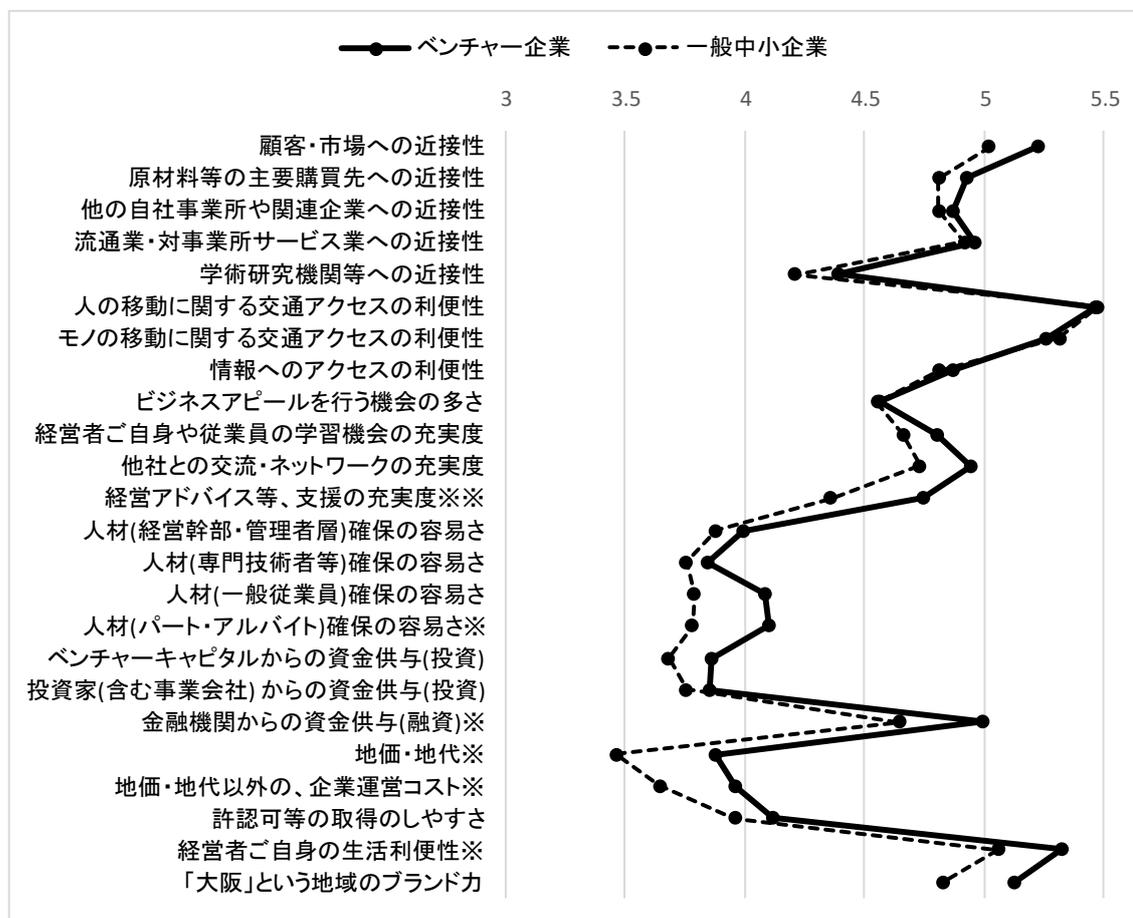
府内企業経営者は大阪のビジネス環境に対し、どの程度魅力を感じているのだろうか。結果を図表 2-3-1 に示す¹¹。府内企業経営者は大阪という地域に対し、総じてヒト・モノの移動に関する交通アクセスや生活に関する利便性、顧客との近接性、「大阪」のブランド力、あるいは金融機関からの融資に関して魅力的に感じている一方、地価等のコストや人材確保、ベンチャーキャピタルや事業会社からの出資に関して魅力的でないと考えている。また顧客・市場や各種取引先との近接性と比較して学術研究機関等への近接性は低く、情報へのアクセス利便性は交通アクセス利便性と比較して低い。

t 検定による、ベンチャー企業と一般中小企業との比較では、「経営アドバイス等、支援の充実度」「人材(パート・アルバイト)確保の容易さ」「金融機関からの資金供与(融資)」「地価・地代」「地価・地代以外の、企業運営コスト」「経営者自身の生活利便性」の6項目で統計的な有意差が確認された¹²。いずれの項目においてもベンチャー企業の平均値が高かった。

¹¹ 「全く魅力的でない」を1、「どちらでもない」を4、「大いに魅力的」を7としたリッカート尺度の質問票を作成した。なお、質問票は巻末に掲載している。

¹² 図表中にある**は1%水準、*は5%水準(いずれも両側)でグループ間に統計的有意差があることを示している。以下同様。

図表 2-3-1 大阪の魅力 ベンチャー企業と一般中小企業との比較



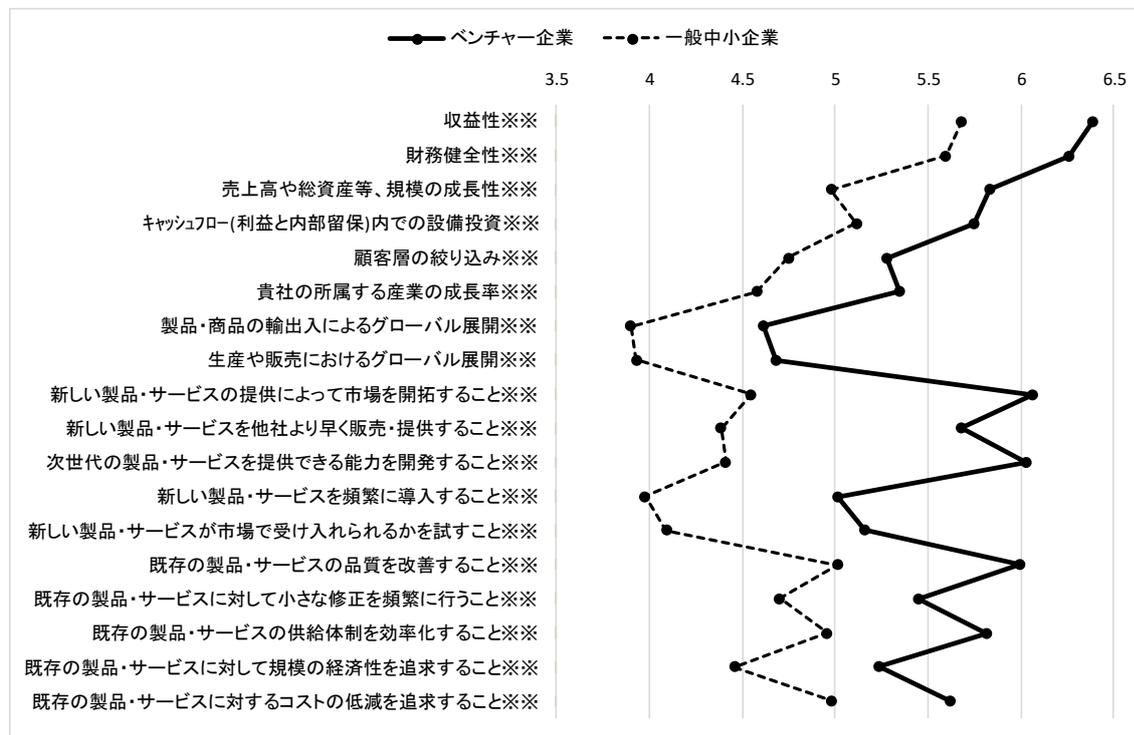
(2) 戦略

次に各戦略の重視度合いを質問した¹³。その結果が図表 2-3-2 である。府内企業は総じて収益性、財務健全性を重視する傾向が強い。

ベンチャー企業と一般中小企業との比較では、全ての項目で統計的有意差がみられ、いずれもベンチャー企業の平均値が一般中小企業のそれを上回った。新製品の開発や市場開拓に関する項目はもちろんのこと、「既存製品・サービスの品質改善」「既存製品・サービスの小さな修正の頻繁な実施」「既存製品・サービスの供給体制効率化」「既存製品・サービスにおける規模の経済性の追求」といった、既存製品・サービスに関連する戦略に関しても、ベンチャー企業の平均値が一般中小企業のそれを統計的に有意で上回っていることから、ベンチャー企業は一般中小企業と比較して戦略性が高い傾向があると言える。

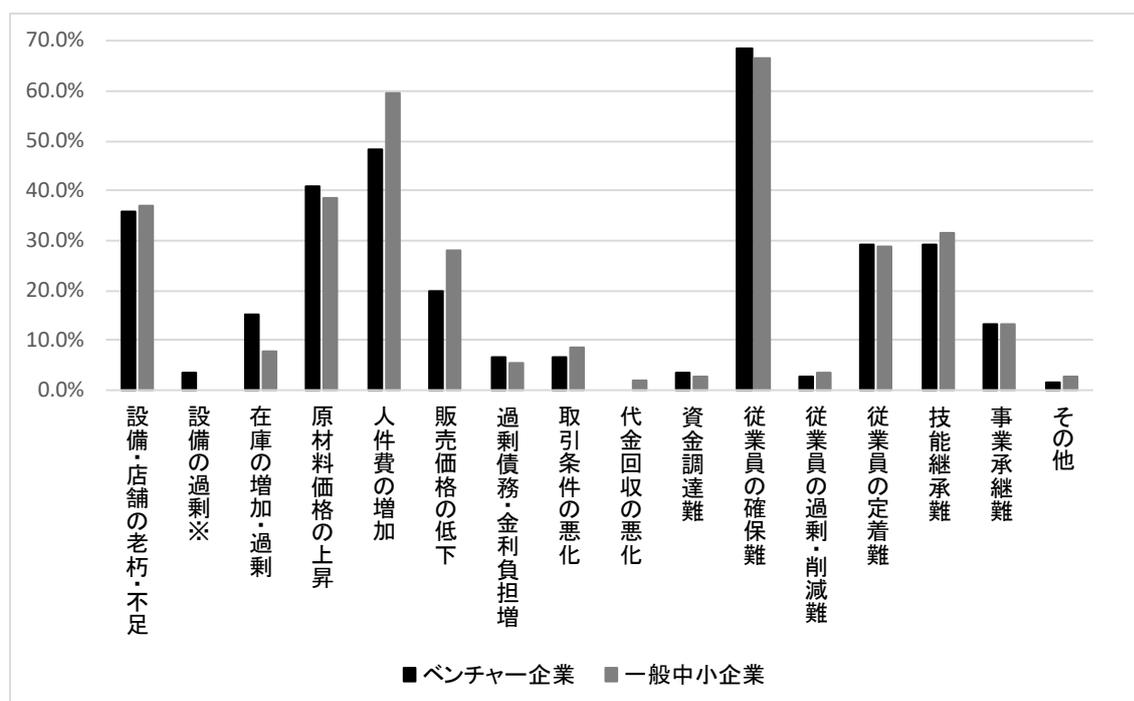
¹³質問項目については Bedford, D. S. (2015), p27-28 を参考に「かなり軽視」を1、「どちらでもない」を4、「かなり重視」を7としたリッカート尺度の質問票を作成した。

図表 2-3-2 戦略の重視度 ベンチャー企業と一般中小企業との比較



(3) 経営課題

図表 2-3-3 経営課題 ベンチャー企業と一般中小企業との比較 (複数回答)



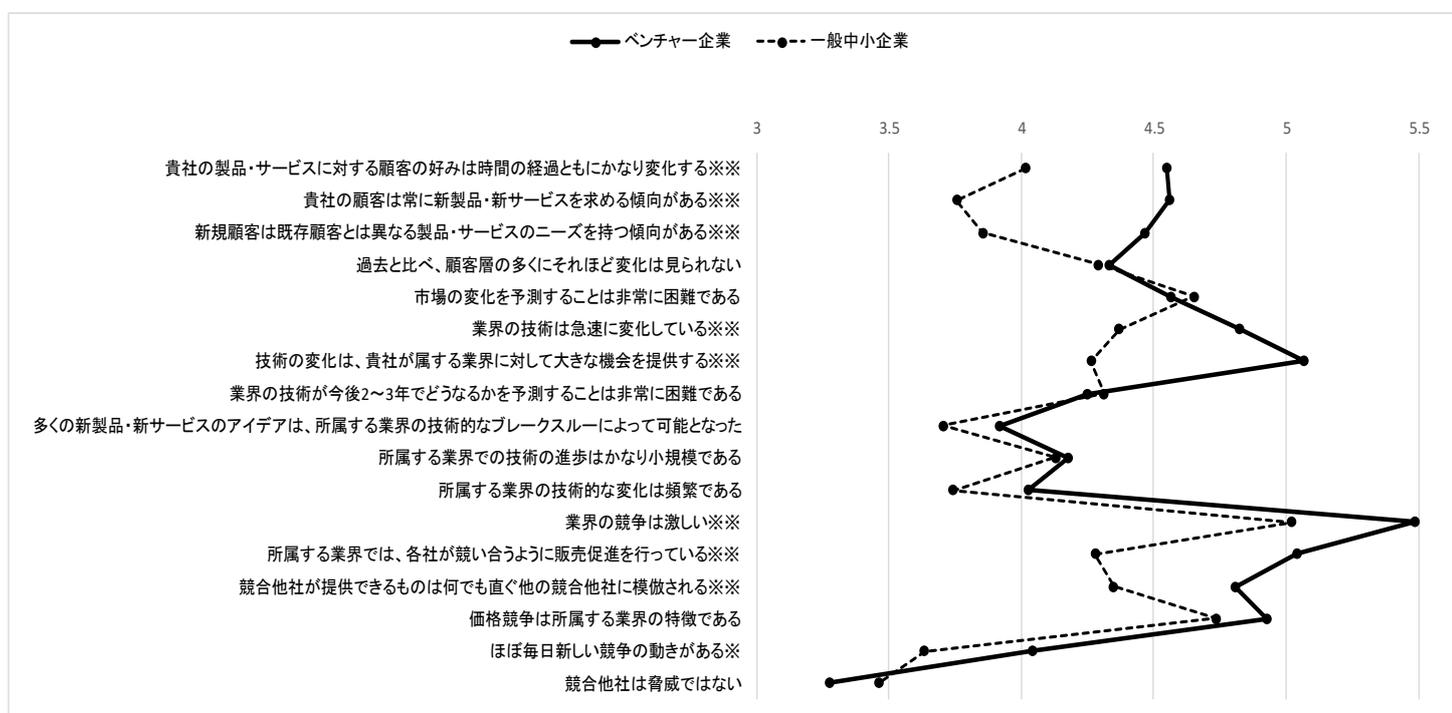
企業が抱える経営課題について、結果を図表 2-3-3 に示す。府内企業は総じて「従業員の確保難」「人件費の増加」「原材料価格の上昇」「設備・店舗の老朽・不足」を課題としている。特に回答企業の 6 割以上が「従業員の確保難」を指摘している。

χ^2 乗検定でベンチャー企業と一般中小企業の企業群比較を行ったところ、「設備の過剰」で統計的に有意差が検出された ($p < .05$) が、その他の項目で統計的差異は確認できなかった。

(4) 外部環境の不確実性

ここでは経営者が外部環境の不確実性をどう捉えているかについて分析する¹⁴。

図表 2-3-4 外部環境の不確実性 ベンチャー企業と一般中小企業との比較



t 検定の結果、ベンチャー企業と一般中小企業とに統計的差異が確認できた項目は「製品・サービスに対する顧客の好みは時間の経過ともかなり変化する」「顧客は常に新製品・新サービスを求める傾向がある」「新規顧客は既存顧客とは異なる製品・サービスのニーズを持つ傾向がある」「業界の技術は急速に変化している」「技術の変化は属する業界に対して大きな機会を提供する」「業界の競争は激しい」「所属する業界では各社が競い合うように販売促進を行っている」「競合他社が提供できるものは何でも直ぐ他の競合他社に模倣される」「ほぼ毎日新しい競争の動きがある」の 9 項目であった(図表 2-3-4)。

¹⁴質問項目については、DeSarbo et. al (2005), p73 を参考に「全く当てはまらない」を 1、「どちらとも言えない」を 4、「完全に当てはまる」を 7 としたリッカート尺度の質問票を作成した。

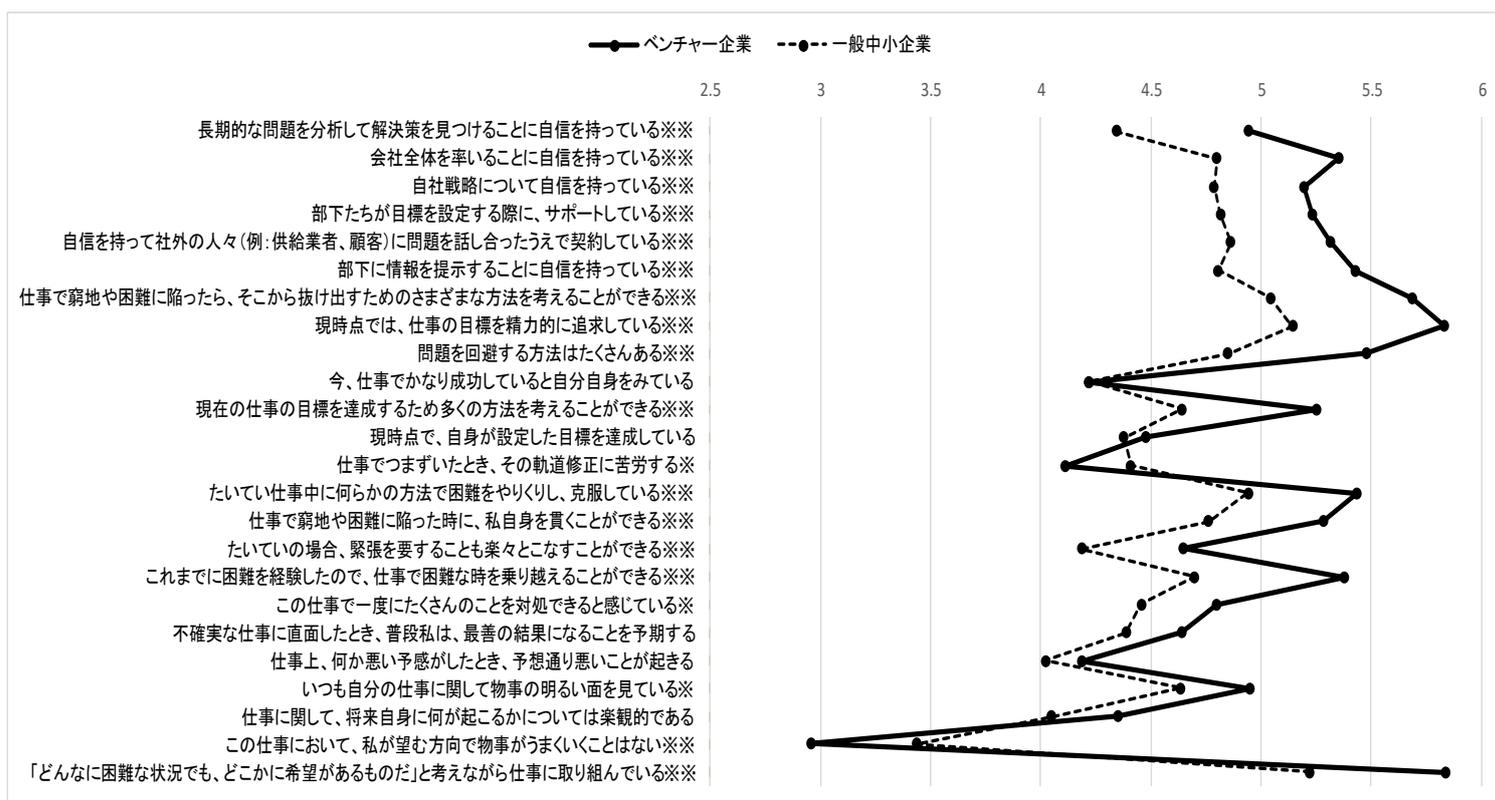
ベンチャー企業の顧客は常に新製品・新サービスを求める傾向があり業界の競争は激しく、技術は急速に変化しているが、技術の変化は業界に対して大きな機会を提供する、と外部環境の不確実性を前向きに受け止める傾向がみられる。

(5) 経営者意識

ここでは経営者意識をポジティブ心理資本 (Psychological Capital) という概念を用いてベンチャー企業経営者と一般中小企業経営者と意識の差異をみることにする¹⁵。

ポジティブ心理資本とは、(1) 挑戦的なタスクを成功させるために必要な努力を注ぐことを可能にする自信 (効力感)、(2) 成功するために、必要であれば道筋を変えてでも目標を実現させようとする辛抱強さ (希望)、(3) 問題や逆境に直面しても態勢を維持し、立ち直り、さらにそれらをバネにして成功を勝ち取ろうとする粘り強さ (レジリエンス)、(4) 現在そして未来の成功に対する肯定的な状況判断の視点 (楽観性) からなる資源 (Luthans, Youssef & Avolio, 2015) のことであり、ポジティブ心理資本と業績とにおいて正の関係性が示された研究は多い¹⁶。

図表 2-3-5 経営者意識 ベンチャー企業と一般中小企業との比較



¹⁵ 質問項目は Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007), p237-238 を参考に「全く当てはまらない」を 1、「どちらとも言えない」を 4、「完全に当てはまる」を 7 としたリッカート尺度の質問票を作成した。

¹⁶ 久保田 (2015), p58。

ポジティブ心理資本 24 項目のうち、ベンチャー企業の平均値が一般中小企業のそれを下回ったのは「今、仕事でかなり成功していると自分自身をみている」「仕事でつまずいたとき、その軌道修正に苦勞する」「この仕事において、私が望む方向で物事がうまくいくことはない」の 3 項目であり、このうち「仕事でつまずいたとき、その軌道修正に苦勞する」「この仕事において、私が望む方向で物事がうまくいくことはない」はいずれも逆転項目であるため、「仕事上、何か悪い予感がしたとき、予想通り悪いことが起きる」を除く 23 項目においてベンチャー企業の平均値が一般中小企業のそれを上回った。また、t 検定の結果、24 項目中 19 項目において平均値間に統計的有意差が確認された(図表 2-3-5)。

(6) 経営者行動

次に経営者行動について、ベンチャー企業経営者と一般中小企業経営者との差異をみることにする。

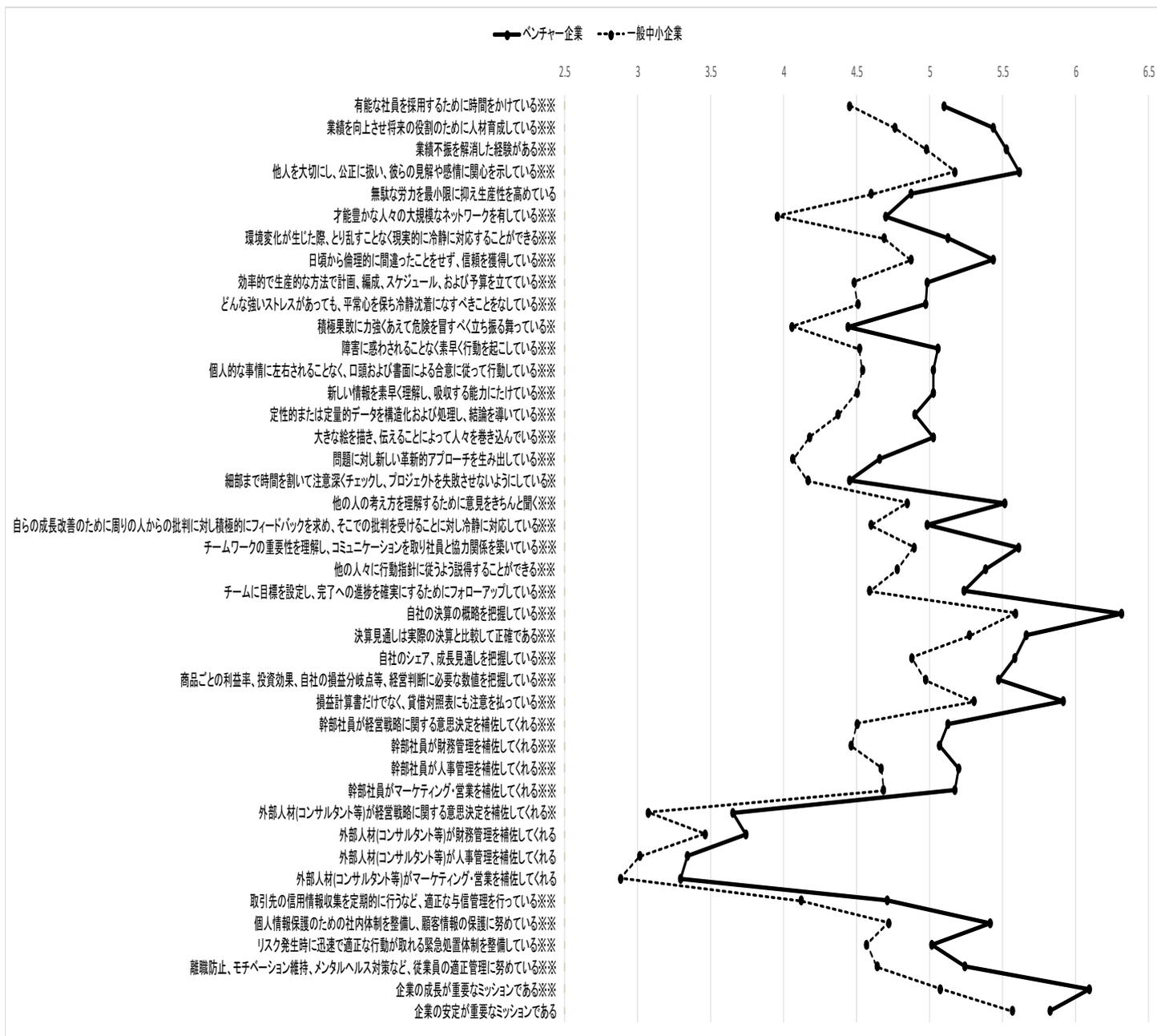
Kaplan, S. N., Klebanov, M. M., & Sorensen, M. (2012)ならびに Botelho, E. L., Powell, K. R., Kincaid, S., & Wang, D. (2017)は、高業績をおさめる経営者(陣)の行動特性に言及している。上述の論文を参考にし、経営者行動に関する質問項目を作成した¹⁷(図表 2-3-6)。

ベンチャー企業経営者は、「高業績 CEO の行動特性」における全項目で一般中小企業経営者との企業群比較で高い数値であり、42 項目中 37 項目において、統計的に有意であった。特に「大きな絵を描き、伝えることによって人々を巻き込んでいる」「企業成長が重要なミッション」「自社の決算の概略を把握している」「チームワークの重要性を理解し、コミュニケーションを取り社員と協力関係を築いている」「自社のシェア、成長見通しを把握している」で差異が大きい結果となった。ベンチャー企業経営者は一般中小企業経営者と比較して、自社の現在および将来を的確に把握し、リーダーシップを発揮しつつも、決して独善的でない姿勢や行動を採っていることがうかがえる。

一方、外部人材(コンサルタント等)による戦略、財務、人事、営業に関する補佐はベンチャー企業経営者か一般中小企業経営者かに関わらず、活用の程度は低かった。

¹⁷Kaplan, S. N., Klebanov, M. M., & Sorensen, M. (2012)は、評価者データベースならびにインタビュー調査によって得た情報を基にして、業績に関連する経営者の 30 の行動特性として抽出している(p976-978 参照)。これらに財務管理に関する項目、補佐役に関する項目を加え、「全く当てはまらない」を 1、「どちらとも言えない」を 4、「完全に当てはまる」を 7 としたリッカート尺度の質問票を作成した。なお、Botelho, E. L., Powell, K. R., Kincaid, S., & Wang, D. (2017)は、上記結果を用いて高業績経営幹部の行動特性を「スピードと確信を持って決定する」「影響を与える」「積極的に適応する」「確実に実行する」の 4 つに集約している。

図表 2-3-6 経営者行動 ベンチャー企業と一般中小企業との比較

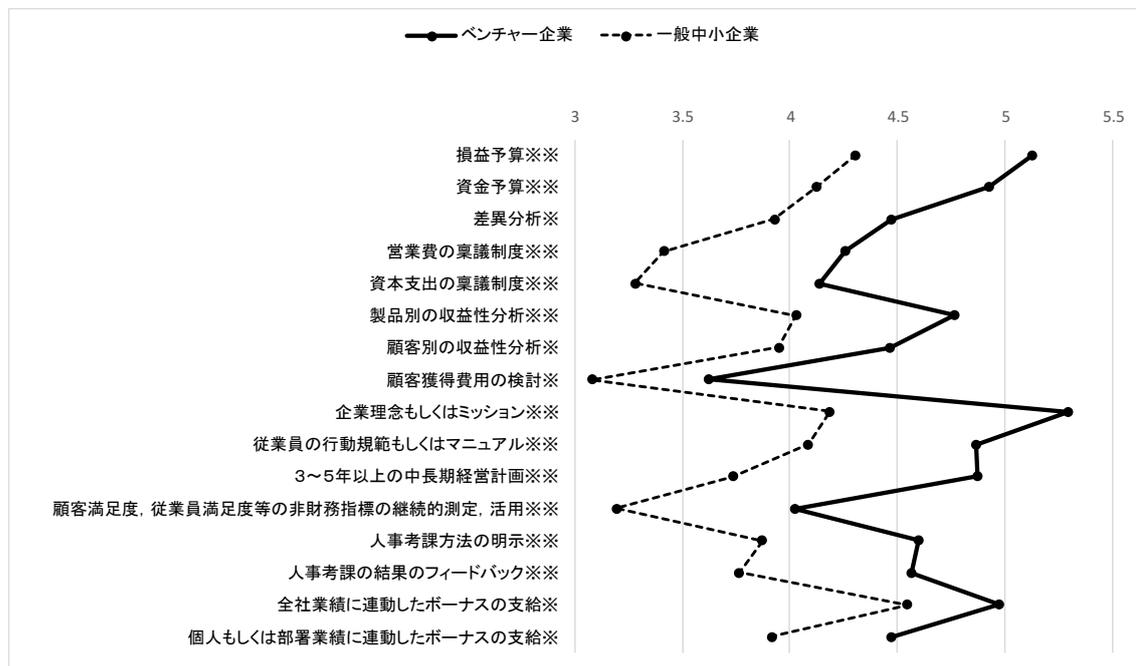


(7) 経営の仕組み、組織構造

これまで戦略、課題、外部環境の不確実性に対する認識、経営者意識および行動について、ベンチャー企業(経営者)と一般中小企業(経営者)との差異をみてきた。ここでは、戦略を具現化するために、どのような仕組みを採用し、どのような組織構造を有しているかをみることにする¹⁸。

¹⁸質問項目は Davila, T. (2005), p245 を参考に「未導入」を0、「非常に低い」を1、「どちらとも言えない」を4、「非常に高い」を7としたリッカート尺度の質問票を作成した。

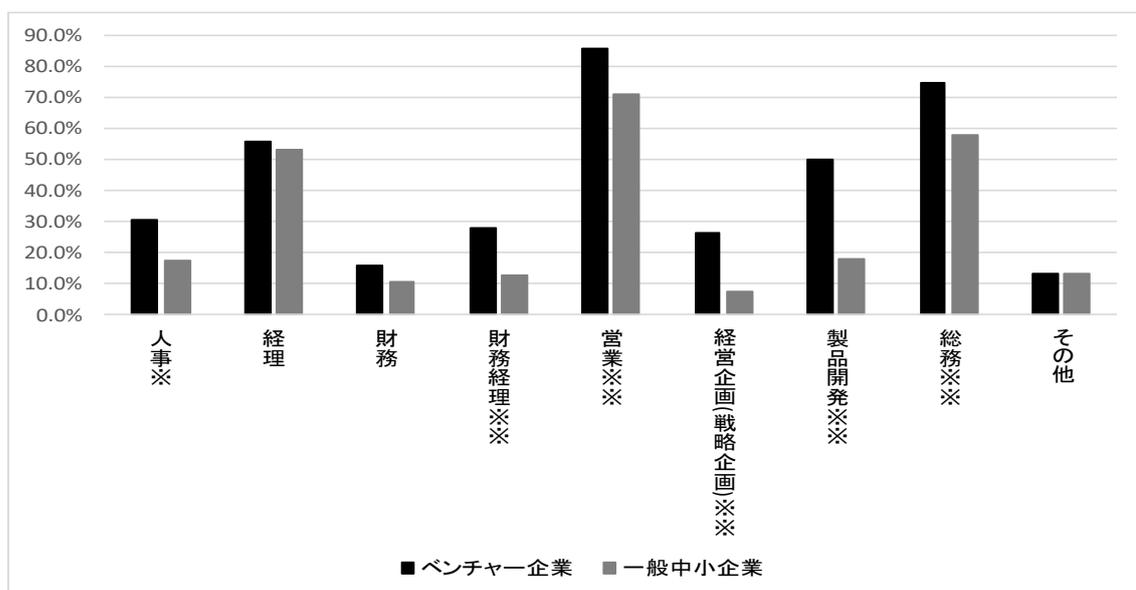
図表 2-3-7 経営の仕組み ベンチャー企業と一般中小企業との比較



ベンチャー企業は経営の仕組みや組織構造に関する全項目で一般中小企業との企業群比較において統計的に有意で活用程度が高く、特に「企業理念もしくはミッション」「3～5年以上の中長期経営計画」で差異が大きい(図表 2-3-7)。

また、ベンチャー企業は全ての項目において設置割合が高く、「経理」「財務」以外で統計的に有意が確認された(図表 2-3-8)。これらから、ベンチャー企業は企業理念やミッションを明確にし、戦略に基づいた組織設計並びに経営計画を有している傾向がうかがえた。

図表 2-3-8 組織構造(複数回答) ベンチャー企業と一般中小企業との比較



(8)小括

以上、ベンチャー企業(経営者)と一般中小企業(経営者)との差異をみてきた。

ベンチャー企業は「従業員の確保難」をはじめとした、一般中小企業と同様の経営課題を抱えつつも、一般中小企業よりも大阪のビジネス環境をより魅力的に感じている。

ベンチャー企業の顧客は常に新製品・新サービスを求める傾向があり業界の競争は激しく、技術は急速に変化しているが、技術の変化は業界に対して大きな機会を提供する、と外部環境の不確実性を前向きに受け止め、企業理念やミッション、さらには戦略を明確にし、これらに基づいた組織設計並びに経営計画の下、一般中小企業との比較において企業を高業績に導く意識を持ち行動している傾向にあった。

換言すれば、一般中小企業がベンチャー企業に「転身」するためには、経営者の大胆な意識改革、行動改革、戦略および経営計画の策定と、その具現のための組織改革、多段階の改革が必要となる。そして前提として、これまで必要としなかった経営知識の習得も必要となる。

例えば外部から出資を仰ぐ際には、高度な資本政策の知識が必要である。資本政策とは一般的に、会社が事業を遂行していく上で必要な資金調達を実現するための施策を指すが、ベンチャー企業における資本政策とは、IPO(株式公開)やM&AといったExit(ベンチャーキャピタル等から出資を受けた企業が、その後に企業価値を十分に上げて、ベンチャーキャピタル・経営メンバー等に自社の株式の売却の機会を与えること)までの、資金調達と経営陣の持株比率維持のための施策を意味する。外部資本を受け入れることは、株主に対して企業価値を高めるための具体的な戦略の立案および実行施策の提示が求められることも意味し、それゆえ、戦略や組織構造など、経営者自身の意識や行動をも変化させなければならない。

もちろん、一般中小企業がすべからずベンチャー企業に転身する必要はない。ただ、自社の商品やサービスから新たな価値を創出し、既存顧客のみならず、まだ見ぬ顧客あるいは社会に便益を提供する一方で、既存の枠組みでそれが叶いにくいということであれば、ベンチャー企業への「転身」が考慮すべき選択肢のひとつとなろう。

4. 「グローバルベンチャー企業」と「非グローバルベンチャー企業」との差異

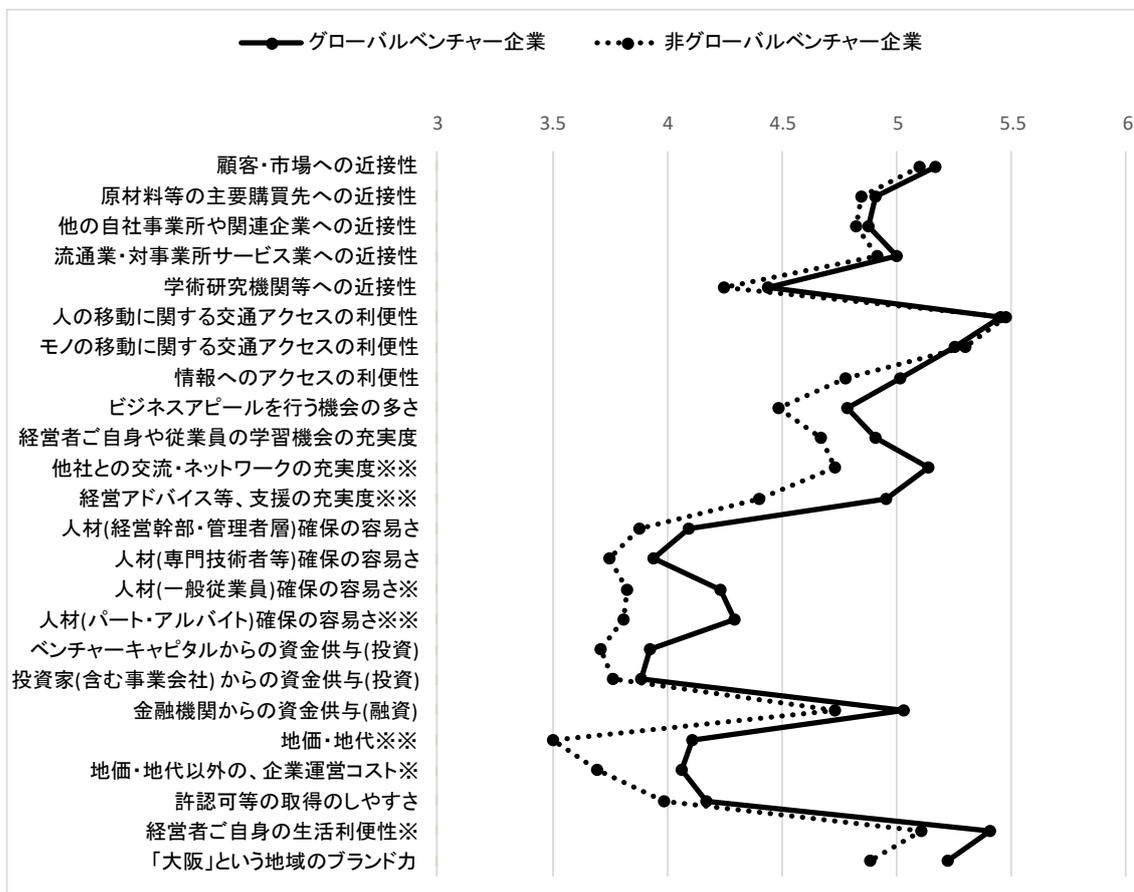
ここでは図表 2-1-2 における①の「グローバルベンチャー企業」と②③④を合わせた「非グローバルベンチャー企業」との比較を通じて、グローバルベンチャー企業の実態を明らかにしていく。

(1)大阪の魅力

t 検定による、グローバルベンチャー企業と非グローバルベンチャー企業との比較では、「他社との交流・ネットワークの充実度」「経営アドバイス等、支援の充実度」「人材(一般従業員)確保の容易さ」「人材(パート・アルバイト)確保の容易さ」「地価・地代」「地価・地代以外の、企業運営コスト」の6項目で統計的な有意差が確認された。いずれの項目におい

でもグローバルベンチャー企業の平均値が高かった(図表 2-4-1)。

図表 2-4-1 大阪の魅力



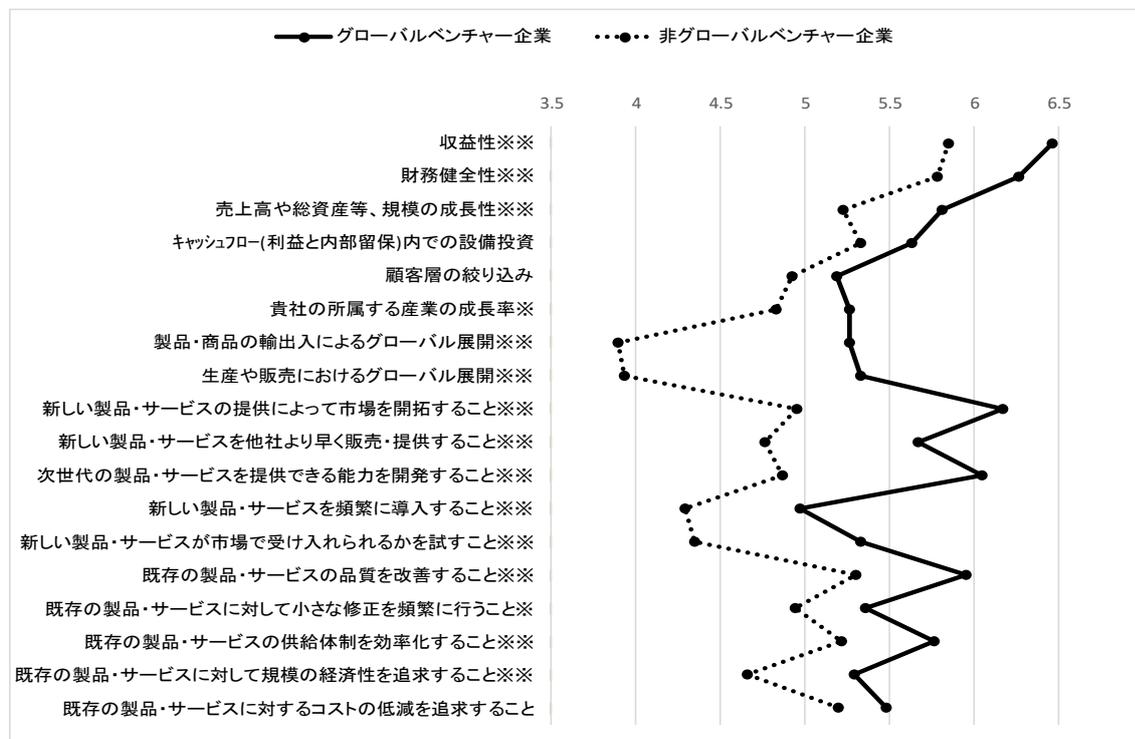
(2) 戦略の重視度

次に各戦略の重視度合いについて質問した。その結果が図表 2-4-2 である。グローバルベンチャー企業と非グローバルベンチャー企業の比較では、全ての項目でグローバルベンチャー企業の平均値が非グローバルベンチャー企業のそれを上回っており、多くの項目(18項目中 15 項目)で統計的有意がみられた。新製品の開発や市場開拓に関する項目はもちろんのこと、「既存製品・サービスの品質改善」「既存製品・サービスの小さな修正の頻繁な実施」「既存製品・サービスの供給体制効率化」「既存製品・サービスにおける規模の経済性の追求」といった、既存製品・サービスに関連する戦略に関しても、グローバルベンチャー企業の平均値が非グローバルベンチャー企業のそれを統計的に有意で上回っていることから、グローバルベンチャー企業は非グローバルベンチャー企業と比較して戦略性が高い傾向にある。

またグローバルベンチャー企業に限定すれば、新製品の開発や市場開拓の重視度に比べ「新製品・サービスを頻繁に導入すること」や「市場で受け入れられるかを試すこと」の重

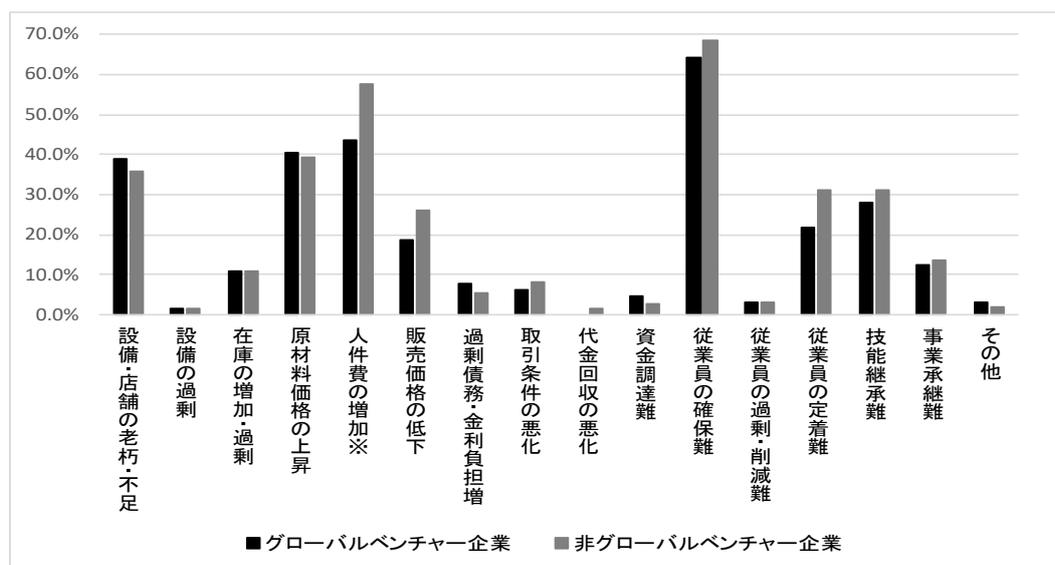
視度の平均値は低くなっていることから、新製品・サービスの導入機会や試す場が制限されている可能性がある。

図表 2-4-2 戦略の重視度



(3) 経営課題

図表 2-4-3 経営課題(複数回答)



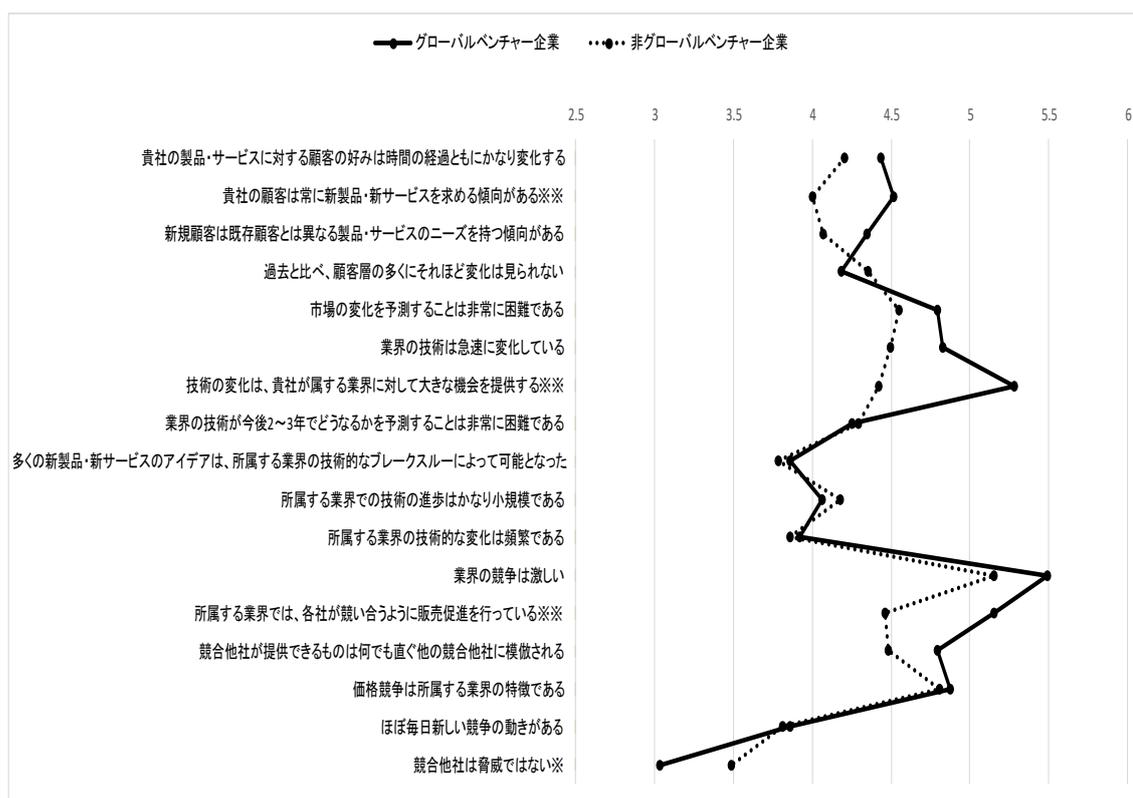
企業が抱える経営課題について、結果を図表 2-4-3 に示す。府内企業は総じて「従業員の確保難」「人件費の増加」「原材料価格の上昇」「設備・店舗の老朽・不足」を課題としている。特に回答企業の 6 割以上が「従業員の確保難」を指摘している。

χ^2 二乗検定でグローバルベンチャー企業と非グローバルベンチャー企業の企業群比較を行ったところ、「人件費の増加」で統計的に有意差が検出された ($p < .05$)。人件費の増加はグローバルベンチャー企業であれ非グローバルベンチャー企業であれ、小さくない経営課題ではあるものの、グローバルベンチャー企業は非グローバルベンチャー企業と比較して収益でその影響を吸収しているものと推察される。

(4) 外部環境の不確実性

ここでは経営者が外部環境の不確実性をどう捉えているかについて分析する¹⁹。

図表 2-4-4 外部環境の不確実性



t 検定の結果、グローバルベンチャー企業と非グローバルベンチャー企業とに統計的に有意が確認できた項目は「貴社の顧客は常に新製品・新サービスを求める傾向がある」「技術の変化は貴社が属する業界に対して大きな機会を提供する」「所属する業界では各社が競い合

¹⁹質問項目については、DeSarbo et. al (2005) , p73 を参考に「全く当てはまらない」を 1、「どちらとも言えない」を 4、「完全に当てはまる」を 7 としたリッカート尺度の質問票を作成した。

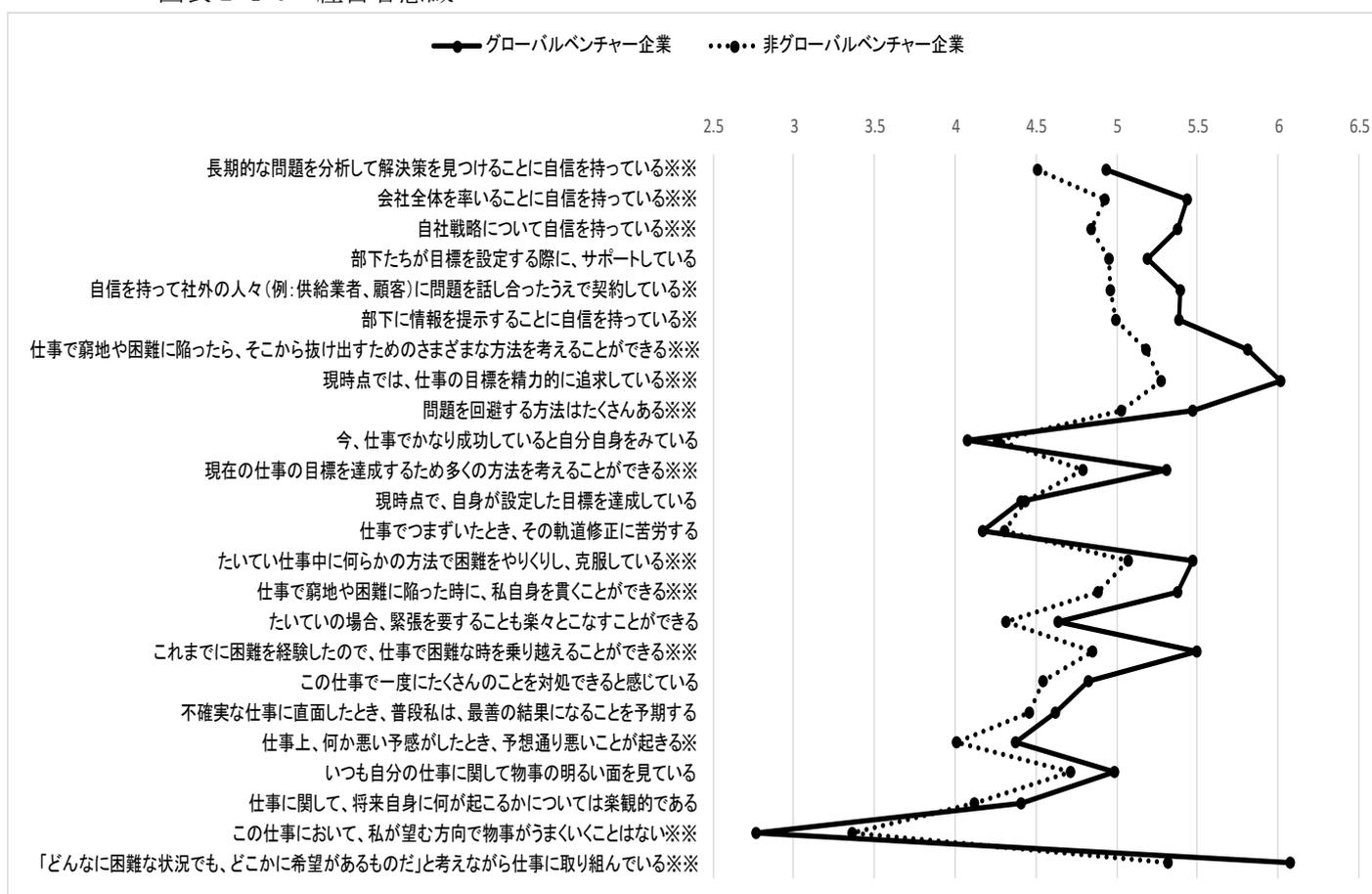
うように販売促進を行っている」「競合他社は脅威ではない」の4項目であった(図表 2-4-4)。

グローバルベンチャー企業の顧客は常に新製品・新サービスを求める傾向があり業界の競争は激しく、競い合うように販売促進を行っており競合他社に脅威を感じつつも、技術の変化は業界に対して大きな機会を提供する、と外部環境の不確実性を前向きに受け止めている。

(5) 経営者意識

ここではグローバルベンチャー企業経営者と非グローバルベンチャー企業経営者と意識の差異をみることにする。

図表 2-4-5 経営者意識



ポジティブ心理資本 24 項目のうち、グローバルベンチャー企業の平均値が非グローバルベンチャー企業のそれを下回ったのは「今、仕事でかなり成功していると自分自身をみている」「現時点で、自身が設定した目標を達成している」「仕事でつまづいたとき、その軌道修正に苦勞する」「この仕事において、私が望む方向で物事がうまくいくことはない」の4項

目であり、このうち「仕事でつまずいたとき、その軌道修正に苦勞する」「この仕事において、私が望む方向で物事がうまくいくことはない」は逆転項目であるため、22項目においてグローバルベンチャー企業の平均値が非グローバルベンチャー企業のそれを上回っている。また、t検定の結果、24項目中15項目において平均値間に統計的差異が確認され、それらは全てグローバルベンチャー企業の平均値が有意に高かった(図表 2-4-5)。

(6) 経営者行動

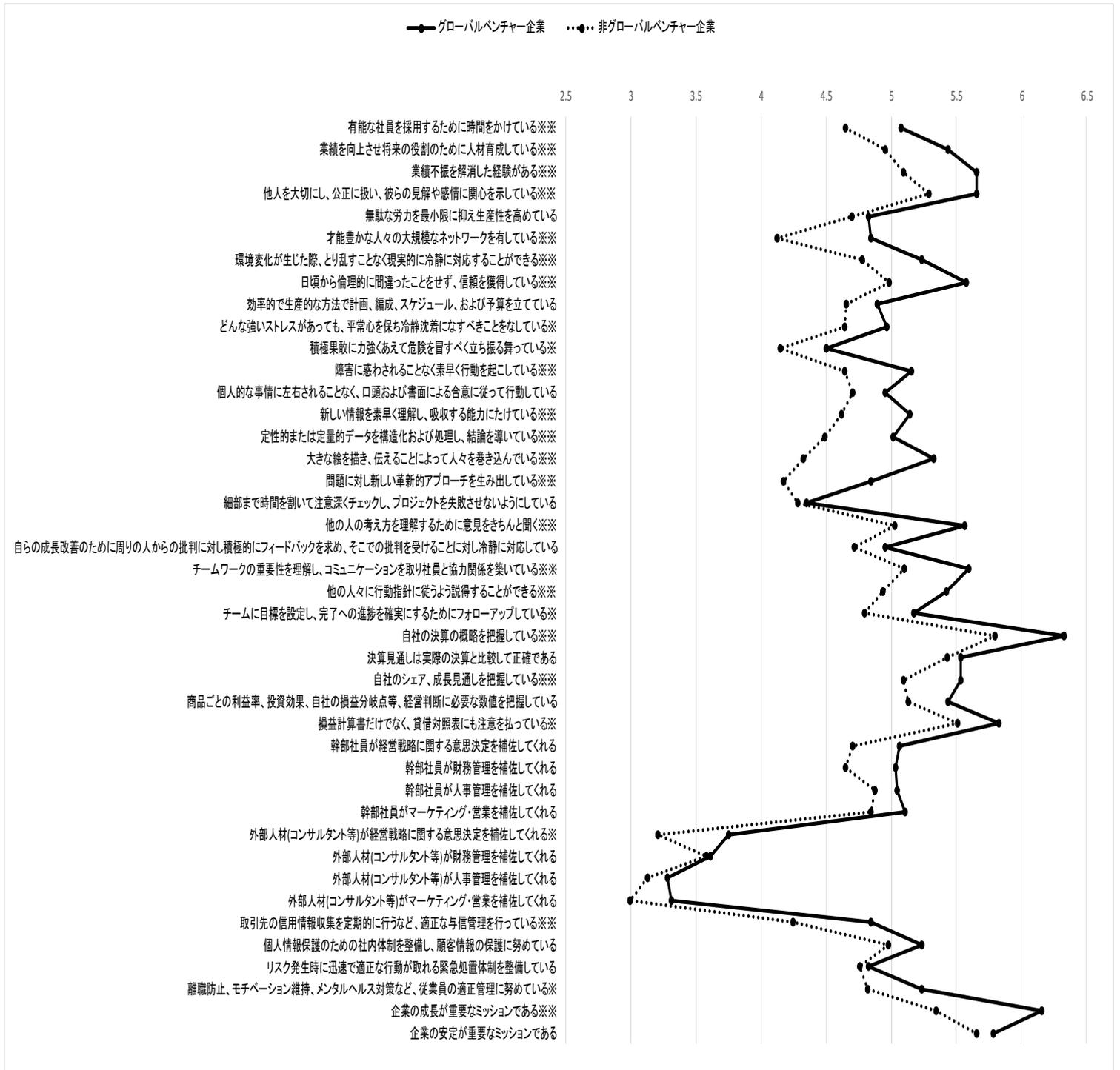
次に経営者行動について、グローバルベンチャー企業経営者と非グローバルベンチャー企業経営者との差異をみることとする(図表 2-4-6)。

グローバルベンチャー企業経営者は「高業績 CEO の行動特性」における全項目で非グローバルベンチャー企業経営者との企業群比較で高い数値であり、その半数以上は統計的に有意であった。特に「大きな絵を描き、伝えることによって人々を巻き込んでいる」「企業成長が重要なミッション」「人的ネットワークを有している」「問題に対し革新的アプローチを生み出している」「適正な与信管理を行っている」で差異が大きい結果となった。

上記のほか、「新しい情報を素早く理解し、吸収する能力にたけている」「定性的または定量的データを構造化および処理し、結論を導いている」「環境変化が生じた際、とり乱すことなく現実的に冷静に対応することができる」「障害に惑わされることなく素早く行動を起こしている」などに差異がみられる。つまり、グローバルベンチャー企業経営者は非グローバルベンチャー企業経営者と比較して、的確な情報処理と迅速な行動という観点で差異がみられる。また、「有能な社員を採用するために時間をかけている」「業績を向上させ将来の役割のために人材育成している」「他人を大切にし、公正に扱い、彼らの見解や感情に関心を示している」「他の人の考え方を理解するために意見をきちんと聞く」「チームワークの重要性を理解し、コミュニケーションを取り社員と協力関係を築いている」「他の人々に行動指針に従うよう説得することができる」といった、他人を尊重しチームで自社のミッションを遂行していこうとする意識や行動に差異がみられる。「大きな絵を描き、伝えることによって人々を巻き込んでいる」はリーダーシップの要諦であるが、組織の先頭に立ち牽引しつつも、決して独善的でない経営者行動(とその背後にある意識)がうかがえる。

一方、外部人材(コンサルタント等)による戦略、財務、人事、営業に関する補佐はグローバルベンチャー企業経営者か否かに関わらず、活用の程度は低かった。

図表 2-4-6 経営者行動



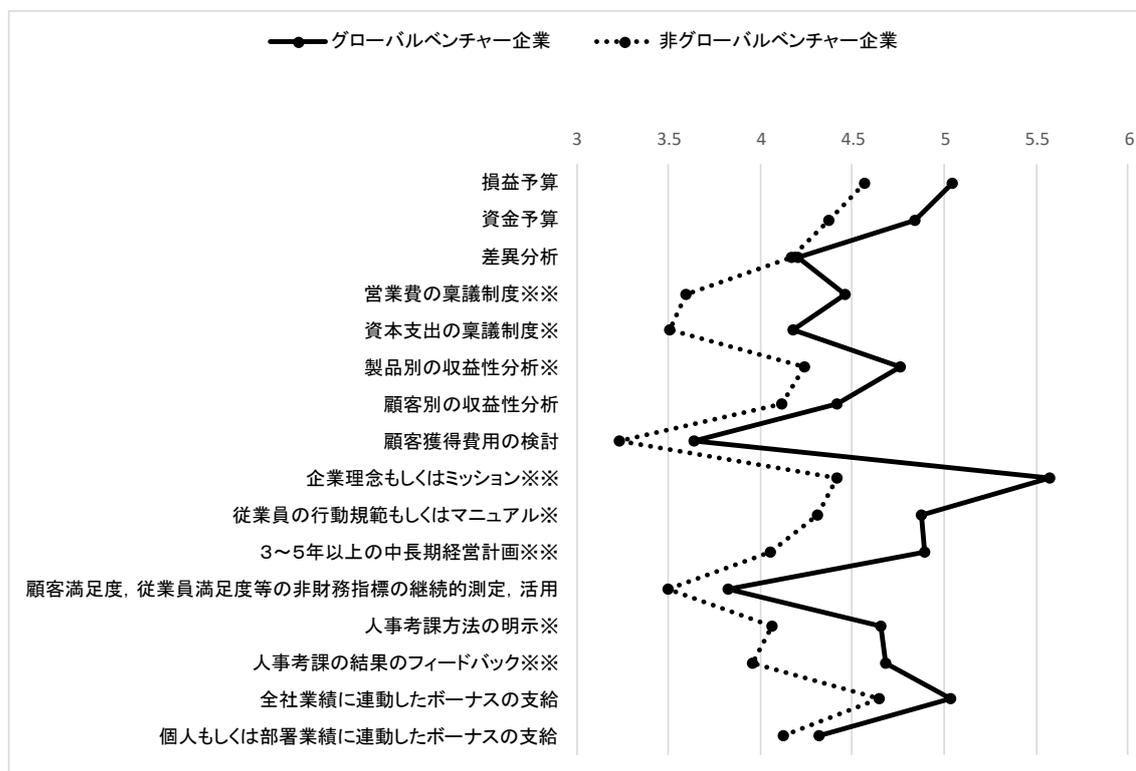
(7) 経営の仕組み、組織構造

これまで戦略、課題、外部環境の不確実性に対する認識、経営者意識および行動について、グローバルベンチャー企業(経営者)と非グローバルベンチャー企業(経営者)との差異をみ

てきた。ここでは、戦略を具現化するために、どのような仕組みを採用し、どのような組織構造を有しているかをみることにする。

グローバルベンチャー企業は経営の仕組みや組織構造に関する全項目で非グローバルベンチャー企業との企業群比較で活用程度が高く、特に「営業費の稟議制度」「企業理念もしくはミッション」「3～5年以上の中長期経営計画」「人事考課の結果のフィードバック」で差異が大きい(図表 2-4-7)。

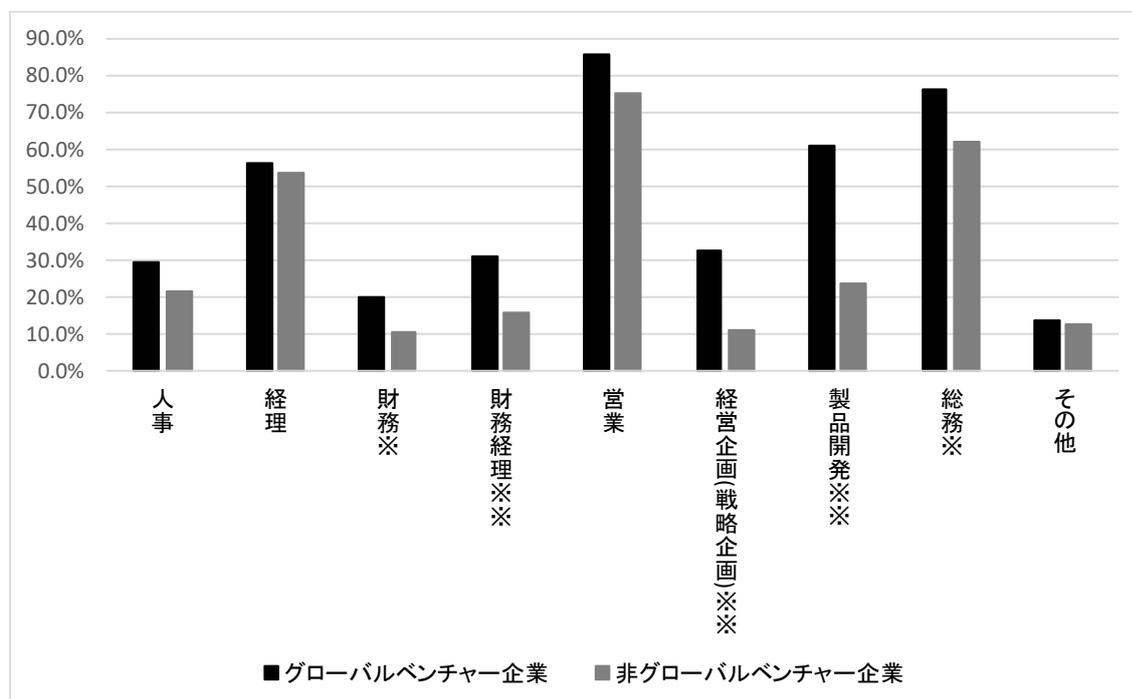
図表 2-4-7 経営の仕組み



また、グローバルベンチャー企業は「経営企画(戦略企画)」の設置割合が有意に高いほか、「財務経理」「製品開発」等で非グローバルベンチャー企業との間に差異が確認された(図表 2-4-8)。

これらから、グローバルベンチャー企業は企業理念やミッションを明確にし、戦略に基づいた組織設計並びに経営計画を有している傾向がうかがえた。

図表 2-4-8 組織構造(複数回答)



(8)小括

以上、グローバルベンチャー企業(経営者)と非グローバルベンチャー企業(経営者)との差異をみてきた。

グローバルベンチャー企業は「従業員の確保難」をはじめとした、非グローバルベンチャー企業と同様の経営課題を抱えつつも、「他社との交流・ネットワークの充実度」等の大阪のビジネス環境をより魅力的に感じている。

グローバルベンチャー企業の所属する業界の競争は激しく、競合他社に脅威を感じつつも、外部環境の不確実性を前向きに受け止め、企業理念やミッション、さらには戦略を明確にし、これらに基づいた組織設計並びに経営計画の下、非グローバルベンチャー企業との比較において企業を高業績に導く意識を持ち行動している傾向にあった。

5. グローバル中小企業のベンチャー化

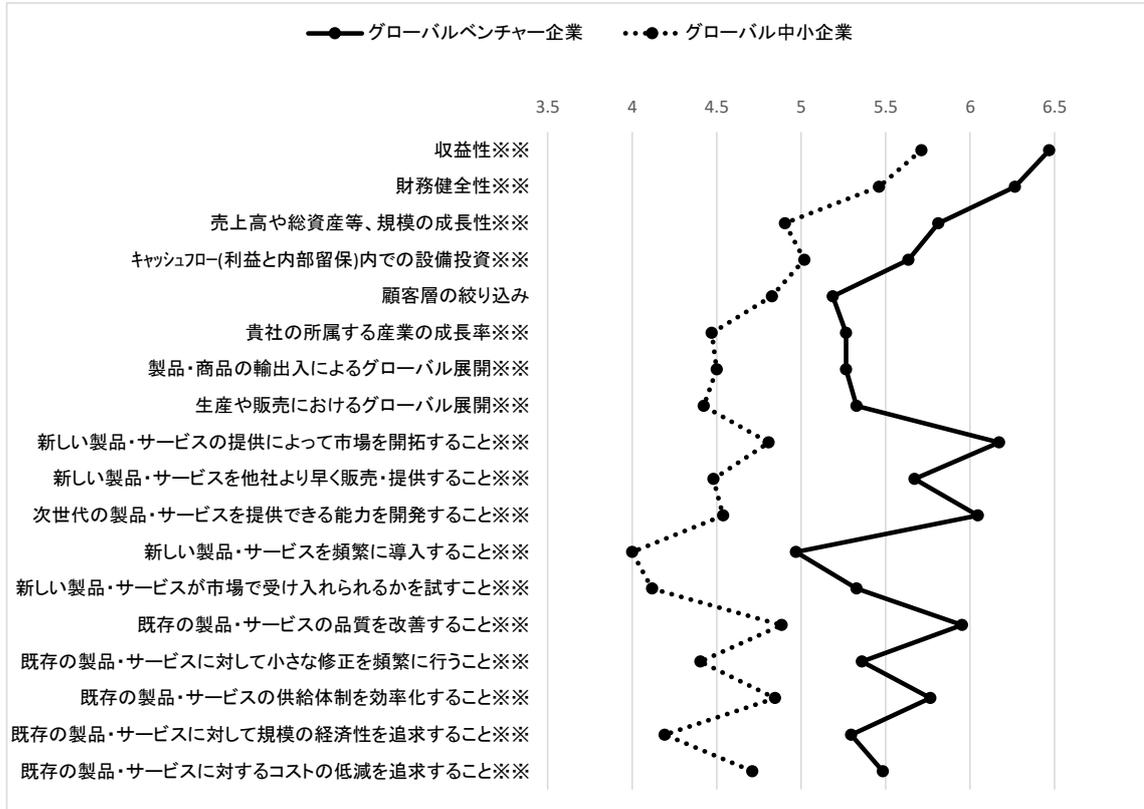
グローバルベンチャー企業と非グローバルベンチャー企業の差異については既に述べたが、では、グローバル中小企業のベンチャー化(図表 2-1-2 における③→①)には何が必要かについて、①と③の回答傾向の差異から分析する。

(1)戦略の重視度

戦略の重視度合いについては、グローバルベンチャー企業がほぼ全ての項目についてグローバル中小企業を上回っている。したがって、グローバル中小企業がベンチャー化するた

めには、グローバル中小企業経営者の戦略の必要性への理解が不可欠である。

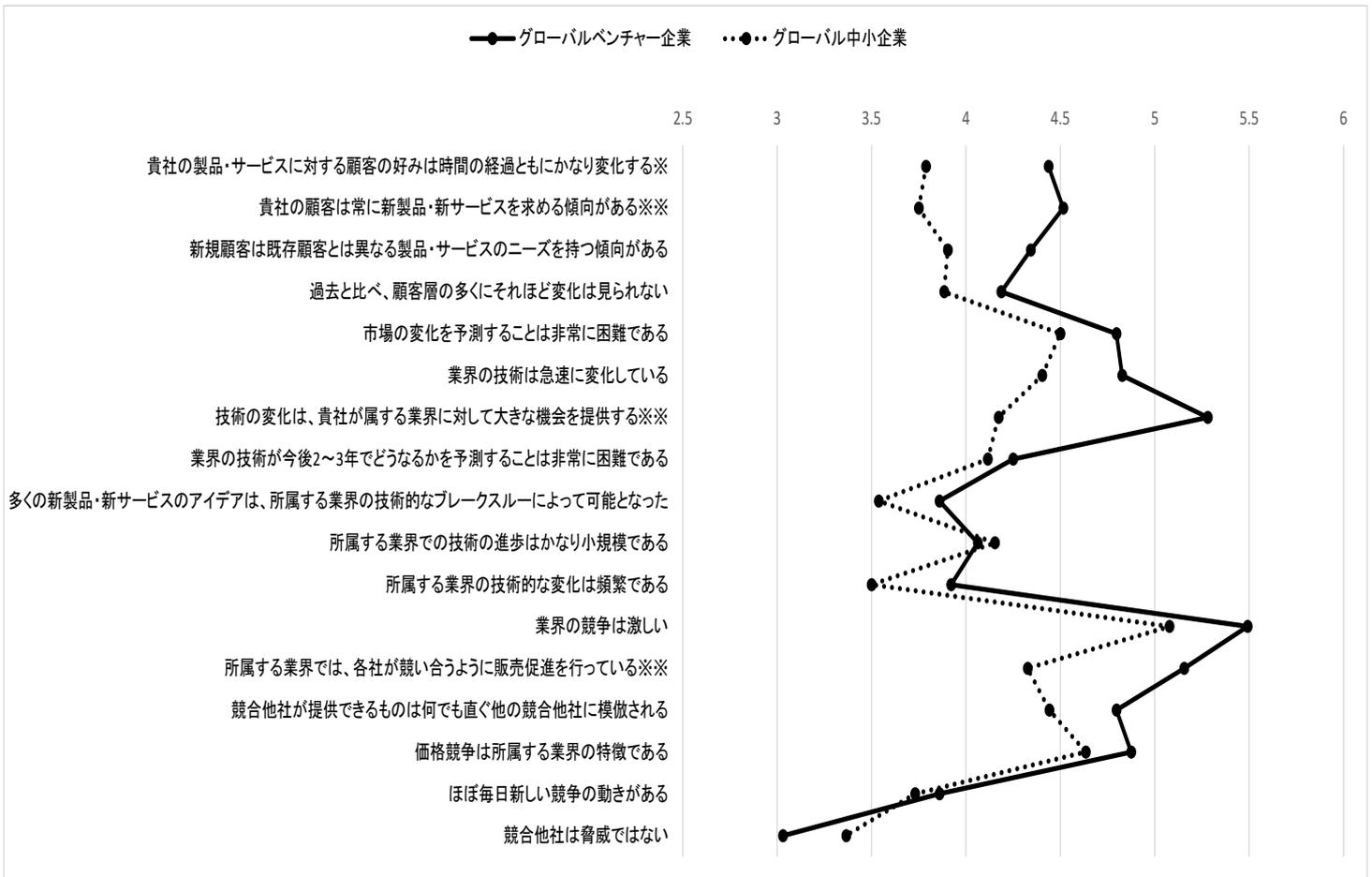
図表 2-5-1 戦略の重視度



(2) 外部環境の不確実性

外部環境の不確実性については、いずれも「業界の競争は激しい」としながらも、顧客の動きに対する捉え方が異なっている。顧客ニーズを動的に捉え、業界の変化を前向きに捉えているグローバルベンチャー企業に対し、顧客ニーズを静的に捉えているのはグローバル中小企業である。したがって、グローバル中小企業がベンチャー化するためには「顧客動向は常に動くことを意識し、業界の変化を前向きに捉えよ」と言えなくもないが、グローバル中小企業が安定的な顧客を確保しつつ、安定的な経営を行っているに過ぎない可能性は否めず、外部環境の不確実性をどう捉えるべきか、については一概に言えない。

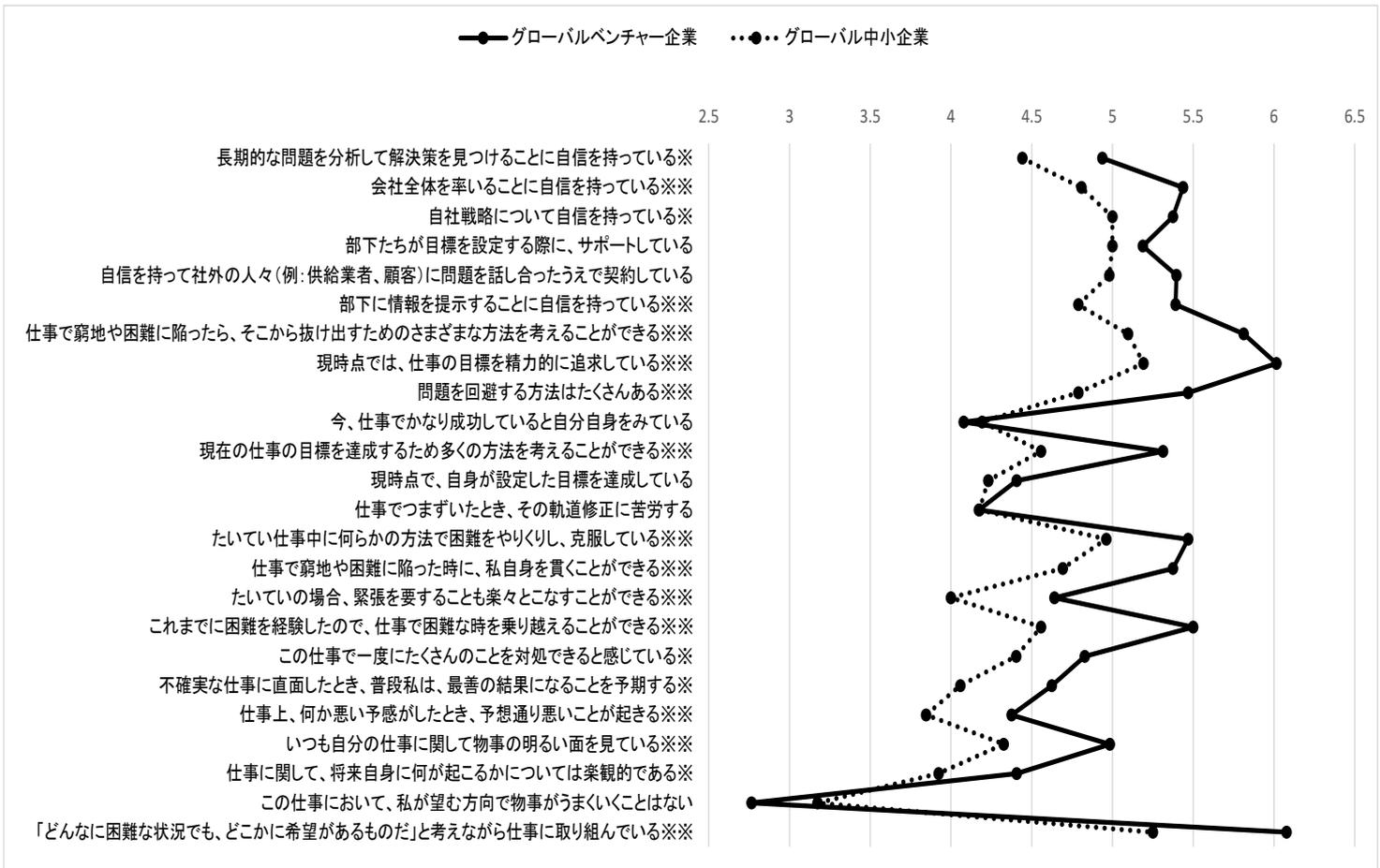
図表 2-5-2 外部環境の不確実性



(3) 経営者意識

ポジティブ心理資本 24 項目のうち、グローバルベンチャー企業の平均値がグローバル中小企業のそれを下回ったのは「今、仕事でかなり成功していると自分自身をみている」「仕事でつまずいたとき、その軌道修正に苦勞する」「この仕事において、私が望む方向で物事がうまくいくことはない」の 3 項目であり、このうち「仕事でつまずいたとき、その軌道修正に苦勞する」「この仕事において、私が望む方向で物事がうまくいくことはない」は逆転項目であるため、23 項目においてグローバルベンチャー企業の平均値がグローバル中小企業のそれを上回っている。また、t 検定の結果、24 項目中 18 項目において平均値間に統計的有意が確認され、それらは全てグローバルベンチャー企業の平均値が統計的有意で高かった(図 2-5-3)。

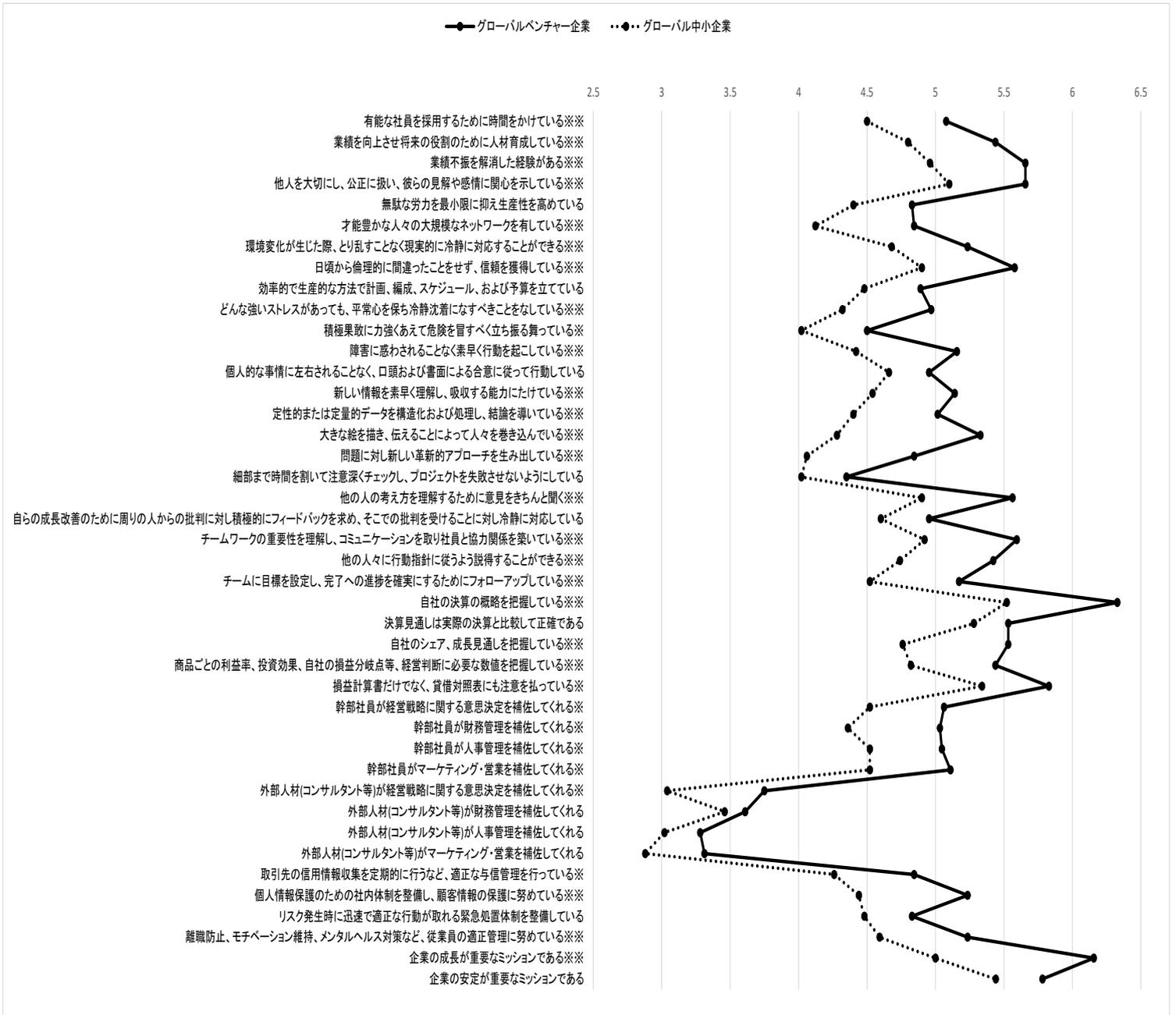
図表 2-5-3 経営者意識



(4) 経営者行動

グローバルベンチャー企業経営者は「高業績 CEO の行動特性」における全項目でグローバル中小企業経営者との企業群比較で高い数値であり、42 項目中 31 項目において統計的に有意であった。特に「大きな絵を描き、伝えることによって人々を巻き込んでいる」「自社の決算の概略を把握している」「企業成長が重要なミッション」で差異が大きい結果となった。

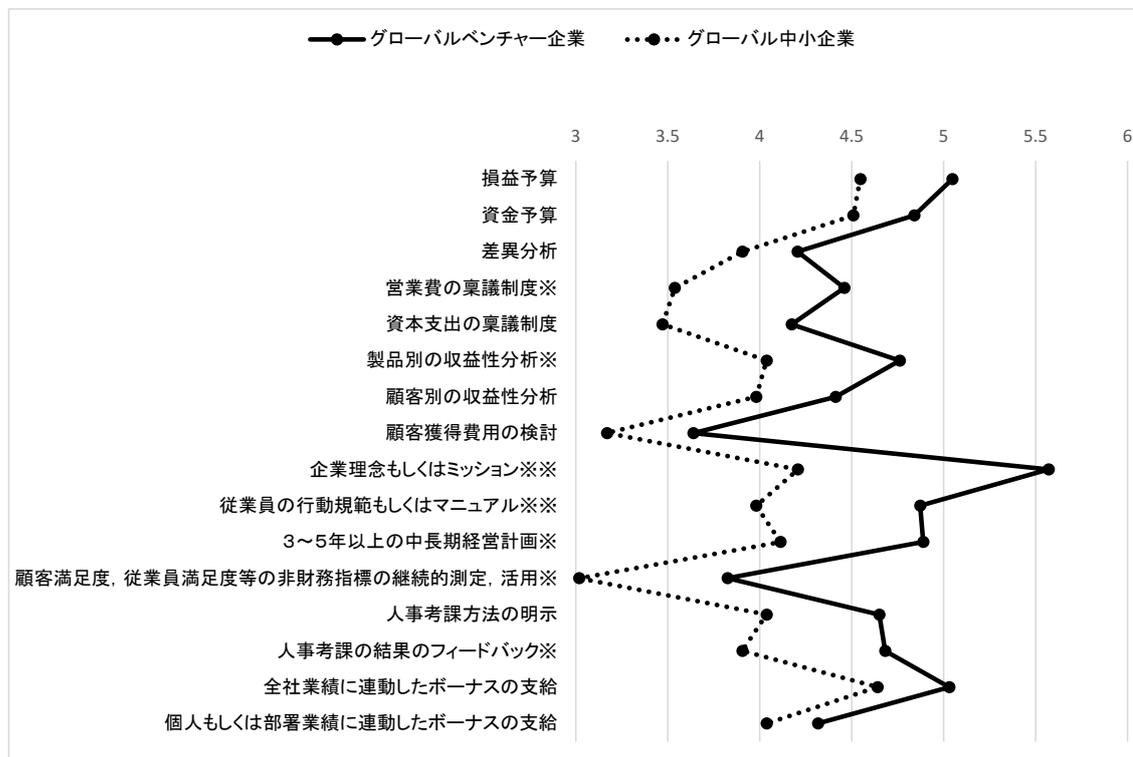
図表 2-5-4 経営者行動



(5) 経営の仕組み

グローバルベンチャー企業は経営の仕組みや組織構造に関する全項目でグローバル中小企業との企業群比較で活用程度が高く、特に「企業理念もしくはミッション」「従業員の行動規範もしくはマニュアル」で差異が大きい(図表 2-5-5)。

図表 2-5-5 経営の仕組み



(6) 小括

以上、グローバルベンチャー企業(経営者)とグローバル中小企業(経営者)との差異をみてきた。グローバル中小企業がベンチャー企業化するためには「経営者意識の変革」「経営者行動の変革」「企業理念やミッションの明確化」「経営戦略の具体化」「経営の仕組みや組織構造の変革」と多段階の変革が必要となる。

6. ドメスティックベンチャー企業のグローバル化

ここではグローバルベンチャー企業とドメスティックベンチャー企業の回答傾向の差異等から、ドメスティックベンチャー企業がグローバル化するためには何が必要かについて論じる。

t 検定の結果、製品・商品の輸出入あるいは生産や販売におけるグローバル展開を重視するか否か以外、戦略の重視度に差異はなかったが、グローバルベンチャー企業はドメスティックベンチャー企業との比較で、外部環境の不確実性に対して「市場の変化を予測することは非常に困難である」と感じつつ意識面で「現時点では、仕事の目標を精力的に追求している」「工作上、何か悪い予感がしたとき、予想通り悪いことが起きる」「『どんなに困難な状況でも、どこかに希望があるものだ』と考えながら仕事に取り組んでいる」、行動面で「大きな絵を描き、伝えることによって人々を巻き込んでいる」、また経営の仕組みにおいて「企業理念もしくはミッションを実務に組み込んでいる程度」がいずれも統計的に有意で高かつ

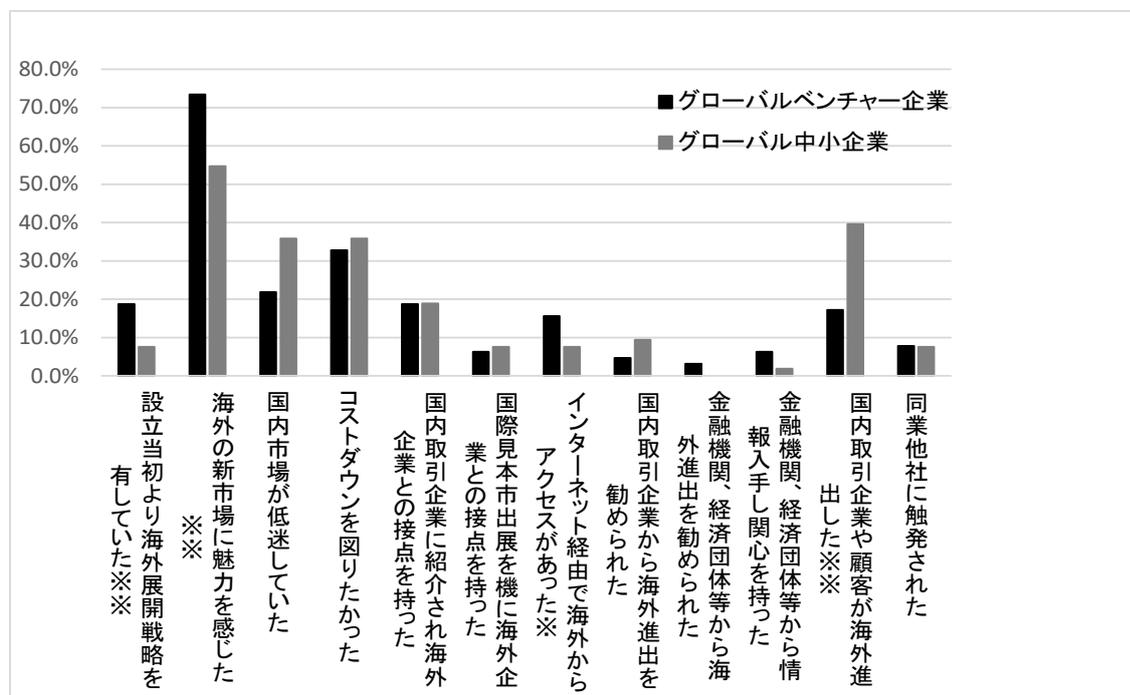
た。

このことから、グローバルベンチャー企業とドメスティックベンチャー企業では戦略以前の企業理念もしくはミッションあるいはビジョン構築時の意識に差異があり「リスクを意識しながらどの程度大きな絵を描くか」に左右されていると考えられる。

図表 2-6-1 グローバルベンチャー企業とドメスティックベンチャー企業の差異 (t 検定結果)

		度数	平均値	標準偏差	母集団の標準誤差		2つの母平均の差の検定				
							F 値	有意確率	t 値	自由度	有意確率 (両側)
製品・商品の輸出入によるグローバル展開※	グローバルベンチャー企業	64	5.27	1.312	0.164	等分散を仮定する	3.214	0.076	4.964	118	0.000
	ドメスティックベンチャー企業	56	3.88	1.748	0.234						
生産や販売におけるグローバル展開※	グローバルベンチャー企業	64	5.33	1.273	0.159	等分散を仮定する	2.854	0.094	5.039	118	0.000
	ドメスティックベンチャー企業	56	3.95	1.721	0.230						
市場の変化を予測することは非常に困難である※	グローバルベンチャー企業	64	4.80	1.171	0.146	等分散を仮定する	0.307	0.580	2.245	118	0.027
	ドメスティックベンチャー企業	56	4.30	1.235	0.165						
現時点では、仕事の目標を精力的に追求している※	グローバルベンチャー企業	64	6.02	0.826	0.103	等分散を仮定する	3.689	0.057	2.293	117	0.024
	ドメスティックベンチャー企業	55	5.62	1.063	0.143						
仕事上、何か悪い予感がしたとき、予想通り悪いことが起きる※	グローバルベンチャー企業	64	4.38	1.047	0.131	等分散を仮定する	0.286	0.594	2.237	113	0.027
	ドメスティックベンチャー企業	55	3.96	1.186	0.160						
「どんなに困難な状況でも、どこかに希望があるものだ」と考えながら仕事に取り組んでいる※	グローバルベンチャー企業	64	6.08	0.896	0.112	等分散を仮定する	2.567	0.112	2.911	117	0.004
	ドメスティックベンチャー企業	55	5.56	1.032	0.139						
大きな絵を描き、伝えることによって人々を巻き込んでいる※	グローバルベンチャー企業	64	5.33	1.040	0.130	等分散を仮定する	3.926	0.050	2.955	118	0.004
	ドメスティックベンチャー企業	56	4.68	1.363	0.182						
企業理念もしくはミッション※	グローバルベンチャー企業	63	5.57	0.995	0.125	等分散を仮定する	5.877	0.017	2.370	117	0.019
	ドメスティックベンチャー企業	56	4.98	1.668	0.223						
総資産額※	グローバルベンチャー企業	59	3056.53	3296.082	429.113	等分散を仮定する	5.062	0.026	2.206	108	0.030
	ドメスティックベンチャー企業	51	1876.92	2072.153	290.160						
経常利益額※	グローバルベンチャー企業	58	176.43	249.882	32.811	等分散を仮定する	10.763	0.001	2.005	109	0.047
	ドメスティックベンチャー企業	53	100.19	124.528	17.105						

図表 2-6-2 海外進出に関心を持った契機(複数回答)

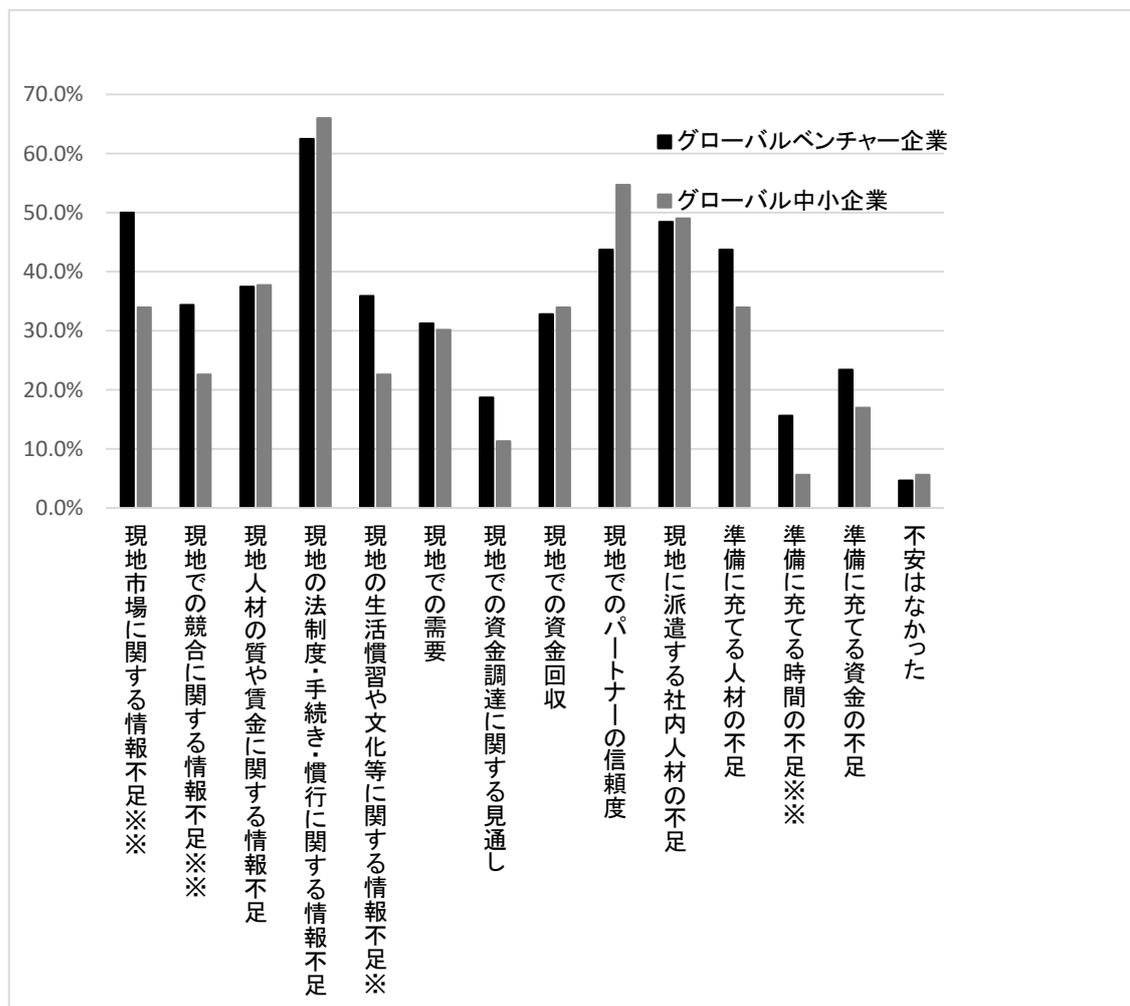


他方、グローバルベンチャー企業とグローバル中小企業との χ^2 二乗分析では、海外進出に関心を持った契機については「設立当初より海外展開戦略を有していた」「海外の新市場に

魅力を感じた」「インターネット経由で海外からアクセスがあった」「国内取引企業や顧客が海外進出した」で差異が確認でき(図表 2-6-2)、概してグローバルベンチャー企業が戦略的、能動的に、グローバル中小企業が受動的に海外マーケットを捉えている。

また、海外進出を考慮した際の不安については「現地市場に関する情報不足」「現地での競争に関する情報不足」「現地の生活慣習や文化等に関する情報不足」「準備に充てる時間の不足」で差異が確認でき(図表 2-6-3)、いずれもグローバルベンチャー企業が高かった。

図表 2-6-3 海外進出を考慮した際の不安(複数回答)



第3章 ベンチャー企業のさらなる輩出に向けて

第1章でみたとおり、これまで3度のベンチャー「ブーム」が起こったが、いずれも「ブーム」で終わっている。現在のムーブメントも「ブーム」として終焉する可能性は否定できない。

しかし、ベンチャー企業支援は、継続的になされるべきである。

ベンチャー企業はイノベーション創出の担い手であり、その創出・成長を後押しすることで、産業の新陳代謝が促され、経済が活性化することが期待されている。つまり、地域にとって、ベンチャー企業は地域経済牽引への期待があり、それゆえ、イノベーション創出による経済活性化への期待がなくなる限り、また、イノベーション創出の担い手がベンチャー企業以外に現出しない限り、ベンチャー企業への支援は継続的になされるべきであろう。

また、第2章で触れたとおり、ベンチャー企業経営者と中小企業経営者では戦略、意識、行動、組織構築に差異がある。それゆえ、従来の中企業政策の延長ではない、ベンチャー企業の特성에応じた施策を講ずる必要がある。

具体的には経営幹部、とりわけCEO(Chief Executive Officer)とCFO(Chief Financial Officer)の育成を図るべきである。

第2章でみたとおり、大阪のベンチャー企業は外部人材に依存する割合が低く幹部社員の補佐もそれほど強力ではない。経営全体の責任者はCEOであるが、その実践を支えるための具体的な財務戦略の立案はCFOの役割である。ある府内ベンチャー企業のCEOはベンチャーキャピタルからの出資を仰ぐ際、CFOの不在を痛感したという。「自社サービスをいち早く世に出すためには融資ではなく出資が不可欠なんです。出資を仰ぐためには、自社の戦略を根拠ある数値で裏付けて立案し説明する必要があります。その際には、資本政策等、融資を受ける際には必要な知識も必要になります。そのような知識を持ち、きっちりとした財務戦略を立て、現在の財務や将来キャッシュ・フローなど数値を交えながら理路整然と事業の説明ができるCFOが、社内にはいませんでした。たまたまベンチャー企業経営に精通した公認会計士が知り合いにいて、有益なアドバイスを受けることができたので助かりました。ただ、今後もずっと彼に頼ることはできませんので、彼のような役割を果たせるCFOを自社で育てないといけないと考えています。もちろんCEOである私も勉強しなければならないと思っています。」

上記の「ベンチャーキャピタルと対峙できる人材」「ベンチャーキャピタルと企業の橋渡しができる人材」を自社に確保している企業は多くない。出資を仰ぐためにはCFOの育成を図るべきである。財務戦略を立て、数値を交えながら理路整然と事業説明ができるCFOがいなければ、リスクマネーは集まらない。また、CFOの育成は次世代CEOを育成する意味でも重要である。

一方、ベンチャー企業の経営には高度な経営知識が必要である。ベンチャー企業のさらなる輩出のためには、戦略、マーケティング、会計等、高度な経営知識を有したCEOの育成が

不可欠である。府内においては「一般社団法人 E0 Osaka」や「一般社団法人にしなかわレー」など、若手起業家の相互交流の場があり、交流を通じて経験を共有したり、起業家同士が切磋琢磨してその経営技術を高め合う場を設けている。大阪府においてもシード期において「スタートアップ・イニシャルプログラム OSAKA」、ミドル期・レイター期において、大阪府スタートアップ発展支援プロジェクト「RISING!」など、成長段階に応じて企業支援プログラムを実施している。また、ベンチャー企業人材確保支援事業(成長期の府内ベンチャー企業と有望な若手人材との出会いをサポート)にて、企画・開発・製造・販売・総務管理など事業遂行の現場を支える若手人材とベンチャー企業とのマッチングにも注力している。しかし、スタートアップ企業を含めたベンチャー企業のさらなる輩出には、まだ十分ではない。これらを充実させつつ、継続させていく必要がある。

一方、中小企業経営者は、今こそイノベーションの担い手になる機会であり、自社もしくは自身のクリエイティビティを試す機会と捉えるべきである。そのために、イノベーションの担い手としての知識を是非、蓄積すべきである。

同じ資金調達でも、出資と融資では異なる。中小企業における新商品・新サービスの開発や新市場の開拓は、間接金融主体の資金調達ではノンリコースローン²⁰でない限り「事業の失敗」が「企業の失敗」に直結する。融資において金融機関の取れるリスクも限られており、したがって新商品・新サービスの開発や新市場の開拓を融資に依存することは、中小企業にとっても、金融機関にとっても、リスクは大きい。一方、出資を仰ぐことは、出資金の返済義務は負わないものの、一般的には出資者に配当金を支払う義務が生じるほか、取締役の選任権、解任権、会社のルールである定款の変更等の決議において株主総会で投票する権利を出資者に与えることになる。出資と融資それぞれのメリット・デメリットを考慮しつつ、自社に最適な資金調達手法を選択する必要があり、その選択に必要な知識をこの機会に習得すべきである。

先述のとおり、中小企業がすべからくベンチャー企業に転身する必要はない。ただ、現状でイノベーションの担い手としての力が発揮しにくいということであれば、ベンチャー企業への「転身」は、考慮すべき選択肢のひとつであろう。

一過性のブームに終わることなく、力強いエコシステムが育ち、根付いて欲しいという期待は大きい。それゆえ、VC や海外の支援機関、大学等の研究機関や大企業等、様々な機関が深く関与することが重要であると同時に、ベンチャー企業のみならず、中小企業も当事者として参画することが重要である。

²⁰非迦及型融資のこと。事業から得られるキャッシュ・フローだけを返済原資とするローンで、それ以外を返済原資とみなさない融資。

参考文献

- Bedford, D. S. (2015). Management control systems across different modes of innovation: Implications for firm performance. *Management Accounting Research*, 28, 12-30.
- Botelho, E. L., Powell, K. R., Kincaid, S., & Wang, D. (2017). What sets successful CEOs apart. *Harvard Business Review*, 95(3), 70-77.
- Davila, T. (2005). An exploratory study on the emergence of management control systems: formalizing human resources in small growing firms. *Accounting, Organizations and Society*, 30(3), 223-248.
- DeSarbo, W. S., Anthony Di Benedetto, C., Song, M., & Sinha, I. (2005). Revisiting the Miles and Snow strategic framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance. *Strategic management journal*, 26(1), 47-74.
- Kaplan, S. N., Klebanov, M. M., & Sorensen, M. (2012). Which CEO characteristics and abilities matter? *The Journal of Finance*, 67(3), 973-1007.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). Psychological capital: Developing the human competitive edge.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2015). *Psychological capital and beyond*. Oxford University Press, USA.
- Shumpeter, Y. (1989). Theory of economic development: a study of business profits, capital, credit, interest, and cycle conditions. *Moscow, Progress*, 456.
- 磯崎哲也(2014)「起業のエクイティ・ファイナンス」,ダイヤモンド社。
- 磯崎哲也(2014)「起業のファイナンス 増補改訂版(電子書籍版)ベンチャーにとって一番大切なこと」,株式会社日本実業出版社。
- 植田浩史・桑原武志・本多哲夫・義永忠一(2006)『中小企業・ベンチャー企業論』,有斐閣。
- 大阪産業局(2019)「スタートアップ・エコシステム拠点都市〜大阪のポテンシャル」。
- 大阪府商工部工業課(1972)「大阪府ベンチャー・ビジネス融資制度 昭和47年度」。
- 大阪商工会議所(2004)「創業・新規開業ハンドブック」。
- 大阪府商工労働部(2017)「大阪におけるイノベーション・エコシステム構築に向けた政策的検討」(資料No. 159)。
- 大阪府商工労働部(2017)「大阪経済・産業の70年間―輸移型産業に注目して―」(資料No. 161)。
- 大阪府立商工経済研究所(1972)「大阪経済の動き」(No. 129)80-82。
- 大阪府(2019)「大阪府統計年鑑」。
- 大阪府(2010)「平成21年版 大阪経済・労働白書 ―大阪経済の平成の軌跡と展望―」。
- 大阪府・財団法人大阪産業振興機構(2002)「ベンチャー支援ハンドブック2002」。

- 大下創・池野文昭(2016)『医療機器開発とベンチャーキャピタル』, 幻冬舎。
- 岡本康雄・若杉敬明編(1985)『技術革新と企業行動』, 東京大学出版会。
- 科学技術・学術政策研究所(2019)「科学技術指標 2019」。
- 金井一頼・角田隆太郎編(2002)『ベンチャー企業経営論』, 有斐閣。
- 清成忠雄・中村秀一郎・平尾光司(1971)『ベンチャー・ビジネス—頭脳を売る小さな大企業—』, 日本経済新聞社。
- 近畿経済産業局(2018)「関西ベンチャー企業の創業・成長環境における資金調達の実態」。
- 近畿経済産業局(2019)「関西における外国人起業家の動向」。
- 忽那憲治・山田幸三・明石芳彦(1999)『日本のベンチャー企業』, 日本経済評論社。
- 久保田佳枝(2015)「サイコロジカル・キャピタルの台頭: 組織行動における台頭の意義」, 異文化経営研究, (12), 51-63。
- クレイトン・クリステンセン(2001)「イノベーションのジレンマ 増補改訂版」, 株式会社翔泳社。
- 経済産業省(2014)「ベンチャーを支援する日本政策」。
- 経済産業省(2017)「平成 28 年度我が国におけるデータ駆動型社会に係る基盤整備 (IoT スタートアップ支援に関するグローバル連携調査事業)調査報告書」, 株式会社ウィズグループ。
- 経済産業省(2019)「第 52 回外資系企業動向調査(2018 年度調査)の概況」。
- 里見泰啓(2018)「ベンチャー企業とは何か」, 事業創造大学院大学紀要, 9(1), 31-46。
- ジェイソン・カラカニス(2018)「エンジェル投資家 リスクを大胆に取り巨額のリターンを得る人は何を見抜くのか」, 日経 BP 社。
- 新家義貴(2017)『予測の達人が教える経済指標の読み方』, 日本経済新聞出版社。
- ステファノス・ゼニオス、ジョシュ・マコーワー、ポール・ヨック(2015)『バイオデザイン』, 株式会社薬事日報社。
- 高須正和(2016)『メイカーズのエコシステム 新しいモノづくりがとまらない。』, 株式会社インプレス R&D。
- 高橋宗一郎(2018)『福岡市を経営する』, ダイヤモンド社。
- 田所雅之(2017)『起業の科学 スタートアップサイエンス』, 日経 BP 社。
- 太原正裕(2011)「第三次ベンチャーブームの検証—ベンチャー企業は日本経済活性化, 金融資本市場の発展に貢献しうるのか—」, 城西大学経営紀要第 7 号。
- 帝国データバンク編(2018)『ビッグデータで選ぶ地域を支える企業 電子書籍版』, 日経 BP 社。
- 内閣府(2019)「統合イノベーション戦略 2019」。
- 内閣府・文部科学省・経済産業省(2019)「Beyond Limits. Unlock Our Potential. ~世界に伍するスタートアップ・エコシステム拠点形成戦略~」。
- 中村洋介(2019)「スタートアップ・エコシステム形成に向けた政府・地方自治体の取り組み」,

- ニッセイ基礎研究所。
<https://www.nli-research.co.jp/report/detail/id=62922&pno=4?site=nli>
- 日本銀行(2019)「第181回全国企業短期経済観測調査」。
- 日本経済研究センター編(2000)『経済予測入門』,日本経済新聞社。
- 日本経済新聞社(2019)「日本経済新聞社が米CBインサイツと業務提携」,
2018年3月12日付プレスリリース。
- 一般社団法人日本経済団体連合会(2019)「Society5.0実現に向けたベンチャー・
エコシステムの進化」。
- 野村敦子(2018)「プラットフォームとしての都市(City as Platform)2 スタートアップの
集積拠点をめざす福岡市の取り組み」,日本総研。
- ピーター・ティール、ブレイク・マスターズ(関美和訳)(2014)「ゼロ・トゥ・ワン
君はゼロから何を生み出せるか」,NHK出版。
- 藤岡淳一(2017)『「ハードウェアのシリコンバレー深セン」に学ぶ—これからの製造の
トレンドとエコシステム』,株式会社インプレス R&D。
- 一般財団法人ベンチャーエンタープライズセンター『ベンチャー白書2018』,
ベンチャーエンタープライズセンター。
- 星野達也(2015)「オープン・イノベーションの教科書 社外の技術でビジネスをつくる
実践ステップ」,ダイヤモンド社。
- 松田修一(2014)『ベンチャー企業(第4版)』,日経文庫。
- 松田修一監修,早稲田大学アントレプレヌール研究会編(2000)『ベンチャー企業の経営と
支援(新版)』,日本経済新聞社。
- 村瀬光正「日本のベンチャーキャピタル—進化するビジネスモデル」,
一般社団法人日本経済団体連合会 21世紀政策研究所,
http://www.21ppi.org/pdf/thesis/011212_21.pdf
- 山崎泰央(2004)「日本における1970年代『ベンチャー・ビジネス』の展開」,
イノベーション・マネジメント,法政大学,
http://www.hosei.ac.jp/fujimi/riim/img/img_res/yamasaki

調査の主旨と目的、ご記入に当たってのお願い

【調査の届出】 この調査は、統計法(平成19年法律第53号)第24条第1項前段に基づき、総務大臣に届出を行っている統計調査です。調査関係者は、統計法により、調査票の記入内容を他に漏らしたり、統計以外の目的に使用することは固く禁じられています。

【調査の目的】 この調査は、大阪府内中小・ベンチャー企業における経営環境ならびに経営特性を把握し、府内中小・ベンチャー企業への支援のあり方について検討するための基礎資料を得ることを目的として実施するものです。

調査結果は、大阪府商工労働部調査報告書作成のために使用され、本府施策推進の重要な資料となる他、データの二次利用申請により学術目的に使用されることがあります。ご回答いただいた内容は、全てコンピュータで処理し、個別企業の内容を公表したり、上記目的以外に使用することはありませんので、**代表者(経営者)様ご自身によって**、ありのままをご記入いただきますよう、よろしくお願ひ申し上げます。

なお、調査結果の概要については令和2年5月頃に、大阪府商工労働部 商工労働総務課 大阪産業経済リサーチ&デザインセンターのホームページに掲載予定です。

【ご記入方法】 ご回答は指示のある場合を除き、令和元年9月30日現在の状況でご記入ください。ご記入に際しては、特に指示のない限り選択肢の番号を○印で囲んでください。指示のある場合は、それに従ってご記入ください。()内には、具体的な事例をご記入ください。

【ご提出】 この調査票にご記入いただきましたら、ご面倒ですが来る令和元年12月20日(金)までに、同封の返信用封筒またはFAXにてご返送くださるようお願いいたします。

お問い合わせ先・ご返送先
(調査主体)
大阪府商工労働部
(調査実施機関)
大阪府商工労働部 商工労働総務課
大阪産業経済リサーチ&デザインセンター
〒559-8555 大阪府住之江区南港北1-14-16
大阪府咲洲庁舎 24階
電話 / 06-6210-9476 ファックス / 06-6210-9940
URL <http://www.pref.osaka.lg.jp/aid/sangyou/index.html>
担当 経済リサーチグループ 田中

I 外部経営環境について

問1 「大阪」は貴社にとってどの程度魅力的ですか。

	全く魅力的でない	←	どちらでもない	→	大いに魅力的		
1 顧客・市場への近接性	1	2	3	4	5	6	7
2 原材料等の主要購買先への近接性	1	2	3	4	5	6	7
3 他の自社事業所や関連企業への近接性	1	2	3	4	5	6	7
4 流通業・対事業所サービス業への近接性	1	2	3	4	5	6	7
5 学術研究機関等への近接性	1	2	3	4	5	6	7
6 人の移動に関する交通アクセスの利便性	1	2	3	4	5	6	7
7 モノの移動に関する交通アクセスの利便性	1	2	3	4	5	6	7
8 情報へのアクセスの利便性	1	2	3	4	5	6	7
9 ビジネスアピールを行う機会の多さ	1	2	3	4	5	6	7
10 経営者ご自身や従業員の学習機会の充実度	1	2	3	4	5	6	7
11 他社との交流・ネットワークの充実度	1	2	3	4	5	6	7
12 経営アドバイス等、支援の充実度	1	2	3	4	5	6	7
13 人材(経営幹部・管理者層)確保の容易さ	1	2	3	4	5	6	7
14 人材(専門技術者等)確保の容易さ	1	2	3	4	5	6	7
15 人材(一般従業員)確保の容易さ	1	2	3	4	5	6	7
16 人材(パート・アルバイト)確保の容易さ	1	2	3	4	5	6	7
17 ベンチャーキャピタルからの資金供与(投資)	1	2	3	4	5	6	7
18 投資家(含む事業会社)からの資金供与(投資)	1	2	3	4	5	6	7
19 金融機関からの資金供与(融資)	1	2	3	4	5	6	7
20 地価・地代	1	2	3	4	5	6	7
21 地価・地代以外の、企業運営コスト	1	2	3	4	5	6	7
22 許認可等の取得のしやすさ	1	2	3	4	5	6	7
23 経営者ご自身の生活利便性	1	2	3	4	5	6	7
24 「大阪」という地域のブランド力	1	2	3	4	5	6	7

II 貴社の戦略・経営上の課題について

問2 貴社の経営戦略策定にあたり、以下の諸要因はどの程度重視されていますか。

かなり軽視 ← どちらでもない → かなり重視	
1 収益性	1—2—3—4—5—6—7
2 財務健全性	1—2—3—4—5—6—7
3 売上高や総資産等、規模の成長性	1—2—3—4—5—6—7
4 キャッシュ・フロー(利益と内部留保)内での設備投資	1—2—3—4—5—6—7
5 顧客層の絞り込み	1—2—3—4—5—6—7
6 貴社の所属する産業の成長率	1—2—3—4—5—6—7
7 製品・商品の輸出入によるグローバル展開	1—2—3—4—5—6—7
8 生産や販売におけるグローバル展開	1—2—3—4—5—6—7
9 新しい製品・サービスの提供によって市場を開拓すること	1—2—3—4—5—6—7
10 新しい製品・サービスを他社より早く販売・提供すること	1—2—3—4—5—6—7
11 次世代の製品・サービスを提供できる能力を開発すること	1—2—3—4—5—6—7
12 新しい製品・サービスを頻繁に導入すること	1—2—3—4—5—6—7
13 新しい製品・サービスが市場で受け入れられるかを試すこと	1—2—3—4—5—6—7
14 既存の製品・サービスの品質を改善すること	1—2—3—4—5—6—7
15 既存の製品・サービスに対して小さな修正を頻繁に行うこと	1—2—3—4—5—6—7
16 既存の製品・サービスの供給体制を効率化すること	1—2—3—4—5—6—7
17 既存の製品・サービスに対して規模の経済性を追求すること	1—2—3—4—5—6—7
18 既存の製品・サービスに対するコストの低減を追求すること	1—2—3—4—5—6—7

問3 貴社において、直面している経営上の問題点やお困りの点を、次の中から全てお選びください。

- | | | | |
|----------------|------------|---------------|----------------|
| 1. 設備・店舗の老朽・不足 | 2. 設備の過剰 | 3. 在庫の増加・過剰 | 4. 原材料価格の上昇 |
| 5. 人件費の増加 | 6. 販売価格の低下 | 7. 過剰債務・金利負担増 | 8. 取引条件の悪化 |
| 9. 代金回収の悪化 | 10. 資金調達難 | 11. 従業員の確保難 | 12. 従業員の過剰・削減難 |
| 13. 従業員の定着難 | 14. 技能継承難 | 15. 事業承継難 | 16. その他() |

問4 過去3年間における、貴社を取り巻く外部環境の不確実性について、該当する数字1つに○をお付けください。

	全く当てはまらない	どちらとも言えない	完全に当てはまる
1 貴社の製品・サービスに対する顧客の好みは時間の経過ともかなり変化する	1—2—3—4—5—6—7		
2 貴社の顧客は常に新製品・新サービスを求める傾向がある	1—2—3—4—5—6—7		
3 新規顧客は既存顧客とは異なる製品・サービスのニーズを持つ傾向がある。	1—2—3—4—5—6—7		
4 過去と比べ、顧客層の多くにそれほど変化は見られない	1—2—3—4—5—6—7		
5 市場の変化を予測することは非常に困難である	1—2—3—4—5—6—7		
6 業界の技術は急速に変化している	1—2—3—4—5—6—7		
7 技術の変化は、貴社が属する業界に対して大きな機会を提供する	1—2—3—4—5—6—7		
8 業界の技術が今後2~3年でどうなるかを予測することは非常に困難である	1—2—3—4—5—6—7		
9 多くの新製品・新サービスのアイデアは、所属する業界の技術的なブレイクスルーによって可能となった	1—2—3—4—5—6—7		
10 所属する業界での技術の進歩はかなり小規模である	1—2—3—4—5—6—7		
11 所属する業界の技術的な変化は頻繁である	1—2—3—4—5—6—7		
12 業界の競争は激しい	1—2—3—4—5—6—7		
13 所属する業界では、各社が競い合うように販売促進を行っている	1—2—3—4—5—6—7		
14 競合他社が提供できるものは何でも直ぐ他の競合他社に模倣される	1—2—3—4—5—6—7		
15 価格競争は所属する業界の特徴である	1—2—3—4—5—6—7		
16 ほぼ毎日新しい競争の動きがある	1—2—3—4—5—6—7		
17 競合他社は脅威ではない	1—2—3—4—5—6—7		

問5 既に海外進出をされている方、海外進出に関心をお持ちの方のみお答えください。海外進出に関心を持った契機について、該当する番号を全てお選びください。

- | | |
|----------------------------|-----------------------------|
| 1. 設立当初より海外展開戦略を有していた | 2. 海外の新市場に魅力を感じた |
| 3. 国内市場が低迷していた | 4. コストダウンを図りたかった |
| 5. 国内取引企業に紹介され海外企業との接点を持った | 6. 国際見本市出展を機に海外企業との接点を持った |
| 7. インターネット経由で海外からアクセスがあった | 8. 国内取引企業から海外進出を勧められた |
| 9. 金融機関、経済団体等から海外進出を勧められた | 10. 金融機関、経済団体等から情報入手し関心を持った |
| 11. 国内取引企業や顧客が海外進出した | 12. 同業他社に触発された |

問6 既に海外進出をされている方、海外進出に関心をお持ちの方のみお答えください。海外進出を考慮した際の不安について、該当する番号を全てお選びください。

- | | |
|------------------------|--------------------------|
| 1. 現地市場に関する情報不足 | 2. 現地での競合に関する情報不足 |
| 3. 現地人材の質や賃金に関する情報不足 | 4. 現地の法制度・手続き・慣行に関する情報不足 |
| 5. 現地の生活慣習や文化等に関する情報不足 | 6. 現地での需要 |
| 7. 現地での資金調達に関する見通し | 8. 現地での資金回収 |
| 9. 現地でのパートナーの信頼度 | 10. 現地に派遣する社内人材の不足 |
| 11. 準備に充てる人材の不足 | 12. 準備に充てる時間の不足 |
| 13. 準備に充てる資金の不足 | 14. 不安はなかった |

Ⅲ 貴社代表者ご自身について

問7 代表者ご自身の内面に関する以下の項目について、最も合致する番号1つにそれぞれ○をつけてください。

	全く当てはまらない	どちらとも言えない	完全に当てはまる
1 長期的な問題を分析して解決策を見つけることに自信を持っている	1	2	3
2 会社全体を率いることに自信を持っている	1	2	3
3 自社戦略について自信を持っている	1	2	3
4 部下たちが目標を設定する際に、サポートしている	1	2	3
5 自信を持って社外の人々(例：供給業者、顧客)に問題を話し合ったうえで契約している	1	2	3
6 部下に情報を提示することに自信を持っている	1	2	3
7 仕事で窮地や困難に陥ったら、そこから抜け出すためのさまざまな方法を考えることができる	1	2	3
8 現時点では、仕事の目標を精力的に追求している	1	2	3
9 問題を回避する方法はたくさんある	1	2	3
10 今、仕事でかなり成功していると自分自身をみている	1	2	3
11 現在の仕事の目標を達成するため多くの方法を考えることができる	1	2	3
12 現時点で、自身が設定した目標を達成している	1	2	3
13 仕事でつまづいたとき、その軌道修正に苦勞する	1	2	3
14 たいいてい工作中に何らかの方法で困難をやりくりし、克服している	1	2	3
15 仕事で窮地や困難に陥った時に、私自身を貫くことができる	1	2	3
16 たいいていの場合、緊張を要することも楽々とこなすことができる	1	2	3
17 これまでに困難を経験したので、仕事で困難な時を乗り越えることができる	1	2	3
18 この仕事で一度にたくさんのことを対処できると感じている	1	2	3
19 不確実な仕事に直面したとき、普段私は、最善の結果になることを予期する	1	2	3
20 仕事上、何か悪い予感がしたとき、予想通り悪いことが起きる	1	2	3
21 いつも自分の仕事に関して物事の明るい面を見ている	1	2	3
22 仕事に関して、将来自身に何が起るかについては楽観的である	1	2	3
23 この仕事において、私が望む方向で物事がうまくいくことはない	1	2	3
24 「どんなに困難な状況でも、どこかに希望があるものだ」と考えながら仕事に取り組んでいる。	1	2	3

問8 代表者ご自身の行動に関する以下の項目について、最も合致する番号1つにそれぞれ○をつけてください。

	全く当てはまらない	どちらとも言えない	完全に当てはまる				
1 有能な社員を採用するために時間をかけている	1	2	3	4	5	6	7
2 業績を向上させ将来の役割のために人材育成している	1	2	3	4	5	6	7
3 業績不振を解消した経験がある	1	2	3	4	5	6	7
4 他人を大切にし、公正に扱い、彼らの見解や感情に関心を示している	1	2	3	4	5	6	7
5 無駄な労力を最小限に抑え生産性を高めている	1	2	3	4	5	6	7
6 才能豊かな人々の大規模なネットワークを有している	1	2	3	4	5	6	7
7 環境変化が生じた際、とり乱すことなく現実的に冷静に対応することができる	1	2	3	4	5	6	7
8 日頃から倫理的に間違っただけをせず、信頼を獲得している。	1	2	3	4	5	6	7
9 効率的で生産的な方法で計画、編成、スケジュール、および予算を立てている	1	2	3	4	5	6	7
10 どんな強いストレスがあっても、平常心を保ち冷静沈着になすべきことをなしている	1	2	3	4	5	6	7
11 積極果敢に力強くあえて危険を冒すべく立ち振る舞っている	1	2	3	4	5	6	7
12 障害に惑わされることなく素早く行動を起こしている	1	2	3	4	5	6	7
13 個人的な事情に左右されることなく、口頭および書面による合意に従って行動している	1	2	3	4	5	6	7
14 新しい情報を素早く理解し、吸収する能力にたけている	1	2	3	4	5	6	7
15 定性的または定量的データを構造化および処理し、結論を導いている	1	2	3	4	5	6	7
16 大きな絵を描き、伝えることによって人々を巻き込んでいる	1	2	3	4	5	6	7
17 問題に対し新しい革新的アプローチを生み出している	1	2	3	4	5	6	7
18 細部まで時間を割いて注意深くチェックし、プロジェクトを失敗させないようにしている	1	2	3	4	5	6	7
19 他の人の考え方を理解するために意見をきちんと聞く	1	2	3	4	5	6	7
20 自らの成長改善のために周りの人からの批判に対し積極的にフィードバックを求め、そこでの批判を受けることに対し冷静に対応している	1	2	3	4	5	6	7
21 チームワークの重要性を理解し、コミュニケーションを取り社員と協力関係を築いている	1	2	3	4	5	6	7
22 他の人々に行動指針に従うよう説得することができる	1	2	3	4	5	6	7
23 チームに目標を設定し、完了への進捗を確実にするためにフォローアップしている	1	2	3	4	5	6	7
24 自社の決算の概略を把握している	1	2	3	4	5	6	7
25 決算見通しは実際の決算と比較して正確である	1	2	3	4	5	6	7
26 自社のシェア、成長見通しを把握している	1	2	3	4	5	6	7
27 商品ごとの利益率、投資効果、自社の損益分岐点等、経営判断に必要な数値を把握している	1	2	3	4	5	6	7
28 損益計算書だけでなく、貸借対照表にも注意を払っている	1	2	3	4	5	6	7
29 幹部社員が経営戦略に関する意思決定を補佐してくれる	1	2	3	4	5	6	7
30 幹部社員が財務管理を補佐してくれる	1	2	3	4	5	6	7
31 幹部社員が人事管理を補佐してくれる	1	2	3	4	5	6	7
32 幹部社員がマーケティング・営業を補佐してくれる	1	2	3	4	5	6	7
33 外部人材(コンサルタント等)が経営戦略に関する意思決定を補佐してくれる	1	2	3	4	5	6	7
34 外部人材(コンサルタント等)が財務管理を補佐してくれる	1	2	3	4	5	6	7
35 外部人材(コンサルタント等)が人事管理を補佐してくれる	1	2	3	4	5	6	7
36 外部人材(コンサルタント等)がマーケティング・営業を補佐してくれる	1	2	3	4	5	6	7
37 取引先の信用情報収集を定期的に行うなど、適正な与信管理を行っている	1	2	3	4	5	6	7
38 個人情報保護のための社内体制を整備し、顧客情報の保護に努めている	1	2	3	4	5	6	7
39 リスク発生時に迅速で適正な行動が取れる緊急処置体制を整備している	1	2	3	4	5	6	7
40 離職防止、モチベーション維持、メンタルヘルス対策など、従業員の適正管理に努めている	1	2	3	4	5	6	7
41 企業の成長が重要なミッションである	1	2	3	4	5	6	7
42 企業の安定が重要なミッションである	1	2	3	4	5	6	7

問9 経営者ご自身について、ご教示ください。

貴社代表者のお名前		貴社代表者のご年齢	歳
貴社代表者の、通算経営者経験年数 (他社での経営者経験年数を含む)	年	貴社代表者の、貴社経営者としての経営者経験年数 (他社での経営者経験年数含まない)	年
貴社代表者のご経歴 1	1. 中学校卒 2. 高校卒 3. 専門学校卒 4. 短大卒 5. 四年制大学卒 6. 大学院(修士課程)修了 7. 大学院(博士課程)修了 8. その他(例 四年制大学中退など)		
貴社代表者のご経歴 2	1. 創業経営者(他社で経営者として経験なし) 2. 創業経営者(他社で経営者として経験あり) 3. 事業承継経営者(他社で経営者として経験なし) 4. 事業承継経営者(他社で経営者として経験あり)		

IV 貴社の概要について

問10 貴社は現状、どのステージにいますとお考えですか。

1. 創業(スタートアップ)期 2. 急成長期 3. 安定成長期 4. 成熟期 5. その他 6. わからない

問11 貴社の過去3年間における下記諸項目を同業他社と比較のうえ評価し該当数字1つに○をおつけください。

	業界平均より 非常に低い	どちらとも 言えない	業界平均より 非常に高い
1 財務業績	1—2—3—4—5—6—7		
2 新製品・新サービスの市場での売上成長率	1—2—3—4—5—6—7		
3 既存の製品・サービスの市場での売上成長率	1—2—3—4—5—6—7		
4 主要な製品やサービスの相対的な市場占有率	1—2—3—4—5—6—7		
5 業績全体	1—2—3—4—5—6—7		
6 経営者ご自身の人脈(ネットワーク)	1—2—3—4—5—6—7		
7 離職率	1—2—3—4—5—6—7		
8 従業員満足度	1—2—3—4—5—6—7		
9 従業員の参加意識	1—2—3—4—5—6—7		
10 顧客満足度	1—2—3—4—5—6—7		
11 顧客数	1—2—3—4—5—6—7		
12 顧客のリピート率	1—2—3—4—5—6—7		

問12 企業に導入されている経営の仕組みや組織構造についてお聞きします。それぞれの仕組みの活用を7段階でお答えください。(活用の程度が低いというのは、制度としては存在するが実際の業務にはほとんど使われていない、といった場合を指します)。仕組みを導入していない場合は0をお答えください。

	未導入	非常に低い	どちらとも 言えない	非常に高い
1 損益予算	0	1—2—3—4—5—6—7		
2 資金予算	0	1—2—3—4—5—6—7		
3 差異分析	0	1—2—3—4—5—6—7		
4 営業費の稟議制度	0	1—2—3—4—5—6—7		
5 資本支出の稟議制度	0	1—2—3—4—5—6—7		
6 製品別の収益性分析	0	1—2—3—4—5—6—7		
7 顧客別の収益性分析	0	1—2—3—4—5—6—7		
8 顧客獲得費用の検討	0	1—2—3—4—5—6—7		
9 企業理念もしくはミッション	0	1—2—3—4—5—6—7		
10 従業員の行動規範もしくはマニュアル	0	1—2—3—4—5—6—7		
11 3～5年以上の中長期経営計画	0	1—2—3—4—5—6—7		
12 顧客満足度、従業員満足度等の非財務指標の継続的測定、活用	0	1—2—3—4—5—6—7		
13 人事考課方法の明示	0	1—2—3—4—5—6—7		
14 人事考課の結果のフィードバック	0	1—2—3—4—5—6—7		
15 全社業績に連動したボーナスの支給	0	1—2—3—4—5—6—7		
16 個人もしくは部署業績に連動したボーナスの支給	0	1—2—3—4—5—6—7		

問13 組織構造についてお聞きします。下記の各職能について、個別の部署が設けられているものを全てに○をお付けください。

- | | | |
|---------|-------|---------------|
| 1. 人事 | 2. 経理 | 3. 財務 |
| 4. 財務経理 | 5. 営業 | 6. 経営企画(戦略企画) |
| 7. 製品開発 | 8. 総務 | 9. その他() |

問14 貴社の直近の決算時における規模・業績をご教示ください。

- | | | |
|----------------------------|--|-----|
| (1) 従業者数(経営者、常勤役員、常勤パート含む) | <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> | 人 |
| (2) 総資産額 | <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> | 百万円 |
| (3) 自己資本額 | <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> | 百万円 |
| (4) 借入金 | <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> | 百万円 |
| (5) 売上高(年商) | <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> | 百万円 |
| (6) 経常利益額 | <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> | 百万円 |
| (7) 研究開発費 | <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> | 百万円 |

問15 貴社のお名前、所在地、業種と、法人設立経過年数をご教示ください。

貴社名						
貴社の所在地		〒				
		電話番号 ()		FAX番号 ()		
業種	1. 製造業 2. 情報通信業 3. 卸売業 4. 小売業 5. サービス業	具体的業種		法人設立経過年数	年	

ご協力ありがとうございました。



大阪府

大阪産業経済リサーチ&デザインセンター 令和2年3月発行

〒559-8555 大阪市住之江区南港北 1-14-16

咲洲庁舎（さきしまコスモタワー）24階／電話 06(6210)9937