



資料 No.133
平成 26 年 3 月

地域産業を牽引する中小企業の現状と課題 ～課題を克服し躍進したブレイクスルー企業の特徴～

大阪府商工労働部

(大阪産業経済リサーチセンター)

まえがき

地域産業において中小企業が果たしてきた役割は計り知れません。各地の隅々にまで根を張り地域産業の基盤を成すとともに、地域における就業機会の創出や新たな産業の創造などの役割も果たしてきました。今、日本の国際競争力の向上が取り沙汰されるなかで、地域産業の活性化が求められており、その鍵を握る中小企業の重要性が高まっています。

当センターではこうした認識に基づき、地域に立地する中小企業のなかでも特に地域産業の活性化において重要な役割を担う中小企業に着目し、その経営実態や今後取組む経営課題、さらに活用が望まれている支援策について調査を実施いたしました。

調査の実施に当たりまして、ご多忙な中にも関わりませず、格別のご協力をいただきました皆様に対し、心より御礼申し上げます。

本報告書が、地域産業の活性化に日々努力されておられる中小企業経営者や各種団体、行政担当者など多くの方々の一助となれば幸いです。

なお、本調査は当センター主任研究員 越村惣次郎 が担当いたしました。

平成 26 年 3 月

大阪産業経済リサーチセンター

センター長 小林 伸生

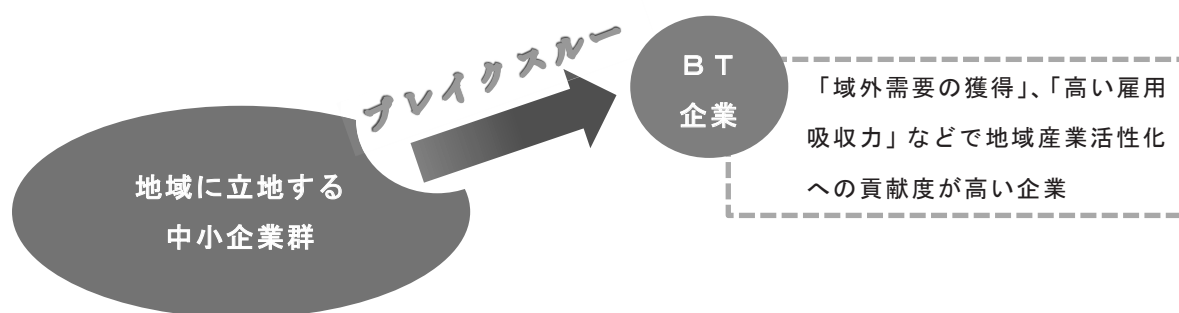
目 次

要約	1
第1章 はじめに	
1. 地域産業を牽引する中小企業	5
2. 事業革新により飛躍する中小企業	6
3. 調査対象の定義と検証仮説	6
4. 調査の実施概要	8
5. 報告書の構成	9
第2章 BT企業の特性に関する分析結果	
1. 属性区分について	10
2. 属性別の分析結果	10
3. 仮説検証の結果	53
4. 本章のまとめ	56
第3章 BT企業の類型化	
1. 類型化の方法	57
2. 製造業の分析	57
3. サービス業の分析	59
4. BT企業のモデル別企業事例	62
第4章 おわりに	
1. BT企業の特性	70
2. 政策の実践に向けた今後の検討課題	72
3. 今後の研究課題	73
参考文献	74
資料編	
資料1：調査票	76
資料2：業種別集計	79

要 約

1. 問題意識と調査目的

中小企業は地域産業においてその基盤形成や就業機会の創出などさまざまな役割を果たしてきたが、なかには地域外の需要を地域に持ち込む企業や、多くの雇用機会を生み出す企業など、特に地域産業の活性化において重要な役割を果たしている企業が存在する。こうした企業は一般的な中小企業のなかから、事業の革新（Breakthrough：ブレイクスルー）を実現することで飛躍することに成功したブレイクスルー企業（以下、BT企業）であると考えられる。そのため地域産業の活性化を推進する上では、その鍵を握るBT企業の実情を踏まえ、その役割が存分に発揮される環境を整備することが望まれる。本調査は、こうした問題意識に基づきBT企業の経営実態や経営課題、求められる支援策などについて把握することを目的として実施した。



ブレイクスルー企業のイメージ

2. 実施した調査の概要

◆調査対象

大阪に本社を有しており、大企業から20%以上の出資を受けていない企業、また100%子会社でない企業で、業種は製造業および情報通信業、専門サービス業、学術・開発研究機関等の対事業所サービス業といったサービス業。

◆調査時期 （配布）平成25年12月初旬 （回収）平成25年12月中旬

◆配布・回収

	配布数			有効発送数	回収数 (回収率)
	BT企業 候補層	一般企業候 補層	合計		
製造業	1,500	1,500	3,000	2,969	698(23.5%)
サービス業	500	500	1,000	937	189(20.2%)
合計	2,000	2,000	4,000	3,906	887(22.7%)

3. 調査仮説

- (a) BT 企業は一般企業に比べ、地域を牽引する企業が多い。
- (b) BT 企業は一般企業に比べ、有利な市場ポジションを得ている。
- (c) BT 企業は一般企業に比べ、経営者が高いリーダーシップを発揮している。
- (d) BT 企業は一般企業に比べ、強みとする経営資源が多い。
- (e) BT 企業と一般企業では、新たな経営資源の獲得などの経営課題への取組みが積極的であり、それらに応じた支援策を求めている。

※BT 企業は、アンケートで例示したブレイクスルー経験があると回答した企業を抽出。

4. BT 企業の特性

◆地域産業を牽引する企業が多い

中小企業はいずれも地域産業に貢献しているが、特に BT 企業の貢献度は高い。BT 企業には地域内に需要を持ち込む需要搬入企業や取引先との共同研究や技術指導など地域内でコーディネート機能を発揮する企業も多い。また就業の機会をより多く生み出すほか、地域内の付加価値の創造や納税面でも貢献度が高い企業が多い。

◆市場において優位なポジションを有している企業が多い

BT 企業は取引先との関係において優位なポジションを得ている企業が多く、資金市場においても一般企業に比べ多様な調達手段を確保できている企業が多い。

◆変革への対応に適したリーダーシップを発揮する経営者が多い

BT 企業には、不確実性の高い経営環境のなかにおいて求められる変革型リーダーシップを発揮する経営者が多い。

◆技術開発力または市場開拓力を強みとする企業が多い

BT 企業は、幅広い分野で強みを有するが、特に強みとしているのは新技術の開発や既存技術の改良などの技術開発力と新市場に参入する市場開拓力である。

◆多様な経営課題に積極的に取り組む企業が多い

BT 企業は、新市場参入や人材育成や資金調達、外部連携先の確保、さらには事業買収による事業拡大や海外展開など、広い分野にわたり経営課題に取り組む企業が多い。

◆強みである技術開発力や市場開拓力の強化に取り組む企業が多い

BT 企業が取り組む経営課題は、強みとして挙げられていた技術開発力や市場開拓力に関連した人材や資金、外部連携先の確保などが多い。

◆地域産業政策への関心や支援施策の活用意欲が高い

BT 企業は国や地方自治体による地域産業政策や関連事業への関心や参加意向が高い企業が多く、各支援策についても幅広い分野で高い活用意欲を示していた。

5. 政策の実践に向けた今後の検討課題

調査結果から、BT企業は地域産業活性化の鍵を握る存在であることが明らかとなった。またBT企業は多様な経営課題に取り組んでおり、行政等が提供する支援策の活用意欲が高いことがわかった。そこで地域産業の活性化のために行政には、BT企業の実情を踏まえた政策の実践が望まれる。具体的な検討課題としては、(1) BT企業による政策の活用促進と(2) 新たなBT企業の創出がある。

(1) BT企業による政策の活用促進

BT企業は、技術開発力や市場開拓力などの自らの優位性をさらに高めるために多様な経営課題に取り組んでおり、それらの課題に関連した支援策を望む企業が多い。このBT企業が望む支援策の多くは、これまで行政が実施してきたものである。そこで今後は、府内企業のなかでも特に地域活性化への貢献が期待できるBT企業による支援策の利用を促進していくことが望まれる。そのためには地域内のBT企業を支援対象としての的確に認識し、支援策についての情報を提供することや、場合によってはBT企業に適した支援策へマイナーチェンジしていくことも検討すべきであろう。

(2) 新たなBT企業の創出

新たなBT企業の創出は地域産業の活性化に有益であると考えられる。そのためには地域内の中小企業のブレイクスルーを促進することが望ましい。その際、現在のBT企業の実態は、ブレイクスルーの実現を目指す中小企業のベンチマークになると考えられる。例えば、BT企業は優位性の特性から開発力に優位性を持つ企業と市場開拓力に優位性を持つ企業に分かれた。またBT企業には、目まぐるしく変化する経営環境に継続的に対応していくことができる強いリーダーシップを発揮する経営者が多い。こうしたBT企業の特徴は、今後、ブレイクスルーの実現を目指す中小企業の参考となるものである。そこで行政にはこうしたBT企業の特徴を参考とした中小企業の取組みサポートすることが望まれる。具体的には優位性を伸ばすための資金や人材、外部連携先等に関する支援や、リーダーシップを発揮するための情報提供や経営者ネットワークの構築支援などが考えられる。

第1章 はじめに

1. 地域産業を牽引する中小企業

地域産業において中小企業が果たしてきた役割は大きい。国内企業に占める中小企業の割合をみると企業数で99.8%、従業者数では62.8%を占めている¹。つまり国内企業のほとんどが中小企業であり、国内の従業者のおよそ3人に2人は中小企業で働いていることになる。このように中小企業は地域産業の重要な構成員であると同時に、地域住民に就業の機会を提供する役割を担っており、地域産業の基盤形成において欠かせない存在となっている。

しかし中小企業の存在意義はこうした役割に留まるものではない。中小企業庁[2013]は中小企業について、「持ち前の機動性・柔軟性・積極性等の強みを活かし、我が国の産業構造転換に大きく貢献してきた。既存の事業分野にとどまらず、常に新たな事業機会を模索しており、ときには新市場の開拓者として、我が国経済を牽引している」と、新市場の開拓や事業の開発といった役割を担うことで経済を牽引する存在であるとの認識を示している。このように中小企業のなかには、特に地域産業の活性化への貢献が高い、いわば地域を牽引する企業が存在している。こうした企業は、中小企業庁が示すような新市場の開拓や事業開発などによって地域に新たな事業機会を創造する企業と考えられる。

地域を牽引する企業は、一般的に優良企業といわれるような企業が想定される。つまり収益性もしくは事業の成長力が高いなど優れた事業実績を有しており、または事業拡大等に伴い雇用を拡大することで地域住民の就業の機会を創造するなど、自らの事業において地域産業の活性化に貢献している企業が想定される。また地域を牽引する企業が地域で事業機会を創造する企業であるとするれば、地域外の需要を獲得し、その需要を地域内企業と分業する企業なども考えられる。伊丹[1998]は、産業集積内に需要を持ち込む企業を需要搬入企業と呼び、その役割として①外部から需要を持ち込むことと、②持ち込まれた需要の変化に柔軟に対応することがあると指摘している。つまり獲得してきた新たな需要に対し、当該企業が中心となり地域企業との分業のなかで技術改良や新製品・サービスの開発を行うことが求められている。また高岡[1998]は、産業集積内部と外部の需要をつなぐ役割（リンケージ機能）を果たす企業をリンケージ企業とした。その特徴として、外部から獲得した需要を域内企業に配分する「需給コーディネート機能」と、集積内の個々の企業の技術水準や職人、設備の稼働状況等を常に把握し、調整する「生産コーディネート機能」を有していると指摘している。需要搬入企業やリンケージ企業が存在することで、地域産業は新たな需要を獲得でき、その需要がもたらす変化にも対応することができる。それが地域の活性化へとつながると考えられる。

そのため地域産業の活性化を目的とした産業政策の立案や運用においては、地域を牽引する中小企業の存在を踏まえることが重要となる。

¹ 中小企業庁[2013]の付属統計資料。

2. 事業革新により飛躍する中小企業

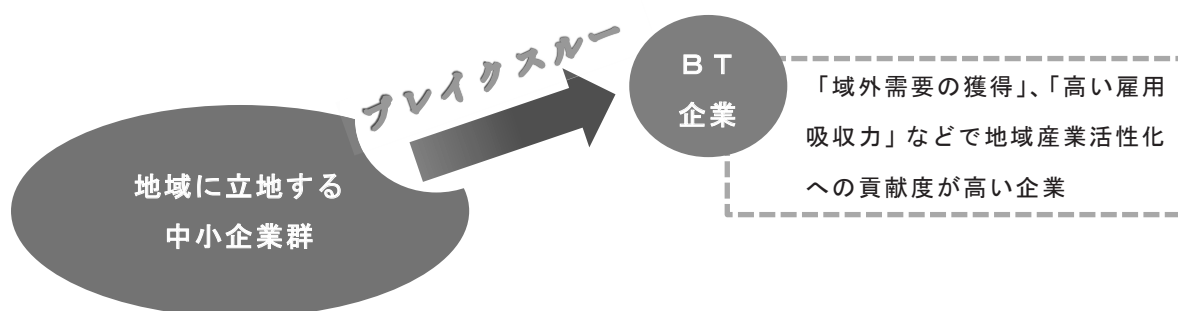
地域産業の活性化の鍵を握る企業は、地域産業政策において重視すべき対象である。中小企業基本法第3条では、中小企業を「新たな産業を創出し、就業の機会を増大させ、市場における競争を促進し、地域における経済の活性化を促進する等」の使命を有する存在としたうえで、その機能が発揮されるには「経営の革新及び創業の促進」が図られる施策が必要としている。そして、国では条文が改正された1999年当時から中小企業の経営革新の支援を強化してきた。このように中小企業が地域産業を牽引する役割を発揮するためには、中小企業自身が事業革新によって経営基盤等を強化することが必要とみられている。

実際、雇用の拡大や需要の搬入などによって地域産業を牽引する中小企業は、事業革新によって、地域に立地する一般的な中小企業から飛躍した企業である可能性が高い。例えば、需要の搬入では、地域外の市場開拓に成功した企業であり、また雇用の拡大する企業は、事業拡大などに成功した企業と考えられるが、その背景として新たな技術やサービスの開発や新たなビジネスモデル構築などによって高い競争力を獲得した企業と想定される。

そこで本調査では、地域を牽引する企業を過去に事業革新を実現することで、一般の中小企業から飛躍した存在となりえた中小企業であるとの仮説を前提として実施していく。

3. 調査対象の定義と検証仮説

本調査では、事業革新、つまり Breakthrough(ブレイクスルー)²を経験した中小企業（以下、BT 企業）を主な調査対象とし、一般的な中小企業との比較においてその特性を明らかにしていく。この際、BT 企業が経験したブレイクスルーの内容は多種多様であると考えられるため、BT 企業を規模や業績などで外形的に定義付けることは難しい。そこで本調査では、アンケート調査においてブレイクスルー事例を例示し、企業にその経験の有無を確認することでBT 企業を特定することにした。



図表 1-1 ブレイクスルー企業のイメージ

例示した選択肢³は、「売上高の急拡大（3年で2倍程度）」、「高付加価値事業への特化による収益性の大幅改善」、「ニッチ分野での世界トップシェアの獲得」、「新市場に参入し安定的なシェアを確保」、「事業や企業の買収による事業拡大」、「業界初となる画期的な技術

² 障壁となっていた経営課題を突破することやそれまでの企業の殻を破ること。

³ ブレイクスルーの事例は、事前に実施したインタビュー等から作成した。

の開発」、「知名度や評判の急速な拡大」、「下請け的地位からの脱却」、「その他」に加え、こうした事業革新の「経験は特にはない」であり、過去 20 年間にわたる経験を各企業に確認した。その結果、いずれかの経験を有している企業を BT 企業とし、「経験は特にはない」とした企業を一般企業とした。

つぎに、BT 企業と一般企業の比較分析において検証する仮説は次のとおりである。

- (a) BT 企業は一般企業に比べ、地域を牽引する企業が多い
- (b) BT 企業は一般企業に比べ、有利な市場ポジションを得ている
- (c) BT 企業は一般企業に比べ、経営者が高いリーダーシップを発揮している
- (d) BT 企業は一般企業に比べ、強みとする経営資源が多い
- (e) BT 企業と一般企業では、新たな経営資源の獲得などの経営課題への取組みが積極的であり、それらに応じた支援策を求めている。

仮説(a)は、本調査のみならず我が国の中小企業基本法において前提となる「BT 企業＝地域を牽引する企業」が成立するか否かを検証するものである。具体的には、府外で得た需要を地域内に搬入していることや外注先や仕入先へのコーディネート機能の発揮、さらに雇用の伸びなどで検証する。

仮説(b)は、BT 企業が一般企業に比べ、突出した存在であることを確認するため、外部環境との関係において優位な関係にあるか否かを検証する。例えば、取引先との関係において太田・辻(2008)は「価格交渉力の有無が企業業績の優劣に影響している」と価格決定権と企業業績の関係を指摘しているが、本調査では、価格決定権以外に取引先との関わりからイニシアティブの有無などについて検証する。また取引先以外にも融資や出資などの金融市場との関係や労働市場との関係などについても検証を試みる。

仮説(c)は、BT 企業の経営者の特性、特にリーダーシップについて検証する。BT 企業の経営者は、一般的な中小企業の経営者に比べ、高いリーダーシップを発揮していると考えられる。本調査では、リーダーシップに関して近年もっとも盛んに研究されている変革型リーダーシップ論を参考に、BT 企業経営者のリーダーシップの特性を検証する。この変革型リーダーシップは、不確実性の高い経営環境下において継続的に組織を維持発展させるために求められるリーダーシップである。その特徴としては、「魅力あるビジョンの形成とフォロワー（従業員）への伝達」、「ビジョンを実現させる戦略の構築」、「フォロワーとの人間関係の構築」があげられる。また同時に、BT 企業経営者の年齢等の属性やメンターなどの外部人材との人的ネットワークの保有状況についても確認していく。

仮説(d)は、BT 企業が一般企業に比べ、強みと考える経営資源が多いことを検証する。また BT 企業のなかでも強みとする経営資源が異なる場合があると考えられるため、検証ののちに、BT 企業を強みとする経営資源の特性から類型化することを試みる。

仮説(e)は、BT 企業は一般企業に比べ、新たな経営資源の獲得や各種の経営課題への取組みが積極的であることを検証し、さらにこうした取組みの違いから行政に求める政策が異なることを検証する。

4. 調査の実施概要

本調査で実施したアンケート調査の実施概要は次のとおりである。

(1) 調査対象

本調査では、大阪府内に立地する中小企業を主な調査対象とするため、「大阪に本社を有しており、大企業から20%以上の出資を受けていない企業、また100%子会社でない企業」を基本的な条件とした。また調査対象は、地域に貢献する企業として、需要搬入企業などを想定している。つまり、地域内に立地し、地域外で得た需要について地域内の他社との分業をコーディネートする企業を想定していることから、業種としてはものづくりに関わる産業を特に対象とする。具体的に、ものづくりに関わる産業としては、製造業が主な対象となるが、今回はソフトウェア業やデザイン業などサービス業の一部を対象に加える。製造業がハード面でのものづくりとすれば、ソフトウェア業やデザイン業などはソフト面でのものづくり産業といえる。こうしたソフト面のものづくり企業を調査対象に加える理由としては、製造業と同様に需要搬入企業も存在しており、さらにこうした分野が近年、地域産業において重要性が増しているためである。そこで今回の調査ではものづくり産業を広く捉え、ハード面のものづくり産業である製造業とソフト面のものづくり産業であるサービス業を対象として調査を実施する。具体的には、製造業は、食料品製造業及び飲料・たばこ・飼料製造業除く製造業とし、サービス業は、情報通信業、専門サービス業、学術・開発研究機関等の対事業所サービス業とした。なお、本文中は簡略化のため、ものづくり産業のハード面を「製造業」、ソフト面を「サービス業」と表記する。

このほか本調査は中小企業を対象とするため、従業者数および資本金については原則として中小企業基本法に従っているが、あまりにも小規模である場合は、回答が困難であることが想定されるため、従業者数については製造業については10名以上、サービス業は4名以上とした。

(2) 配布先の抽出

本調査では、配布先企業の抽出にあたり、大阪府商工労働総務課が保有する企業データベースを活用した。当該データベースには、大阪府内に立地する約6万社の企業が登録されている。また、本調査ではBT企業と一般企業の比較分析を行う必要があるが、一般企業から突出した存在であるBT企業を一定数確保するには、配布先の抽出に工夫が必要であった。そこで本データベースに登録されている売上高や利益といった業績に関する情報を活用し、配布先企業を抽出した。抽出に当たっては、一人当たりの売上高と売上高利益率が同業種内の中小企業の平均値を上回る企業を抽出し、これをBT企業候補層とし、それ以外を一般企業候補層とした。図表1-2は、業種別に候補層を抽出した結果である。データベースに登録されている企業から、業種や従業者数、資本金などの条件に当てはめた結果、製造業は7,536社、サービス業は2,152社が抽出され、そのうち業績によってBT企業候補層として抽出されたのは製造業で1,577社、サービス業で510社であった。

図表 1-2 配布先候補企業の抽出結果

	合計	BT 企業候補層
製造業	7,536	1,577
サービス業	2,152	510

(3) 配布と回収

配布先企業は、BT 企業候補層から製造業は 1,500、サービス業は 500 をランダムに抽出し、一般企業候補層として、それ以外のすべての母集団から各業種で同数をランダムに抽出し、合計で製造業 3,000、サービス業 1,000 を抽出した。調査票は平成 25 年 12 月初旬に配布し、12 月中旬に回収した。それぞれの回収率は製造業で 23.5%、サービス業で 20.2%、全体で 22.7%であった（図表 1-3）。

図表 1-3 配布・回収

	配布数			有効発送数	回収数 (回収率)
	BT 企業 候補層	一般企業候 補層	合計		
製造業	1,500	1,500	3,000	2,969	698(23.5%)
サービス業	500	500	1,000	937	189(20.2%)
合計	2,000	2,000	4,000	3,906	887(22.7%)

5. 報告書の構成

本報告書の構成は、以下のとおりである。第 1 章では地域産業の活性化に高い貢献が期待される地域を牽引する企業が存在していることについて触れ、地域産業政策においてもこうした企業の特徴を適切に認識することが重要であることを述べている。さらに地域を牽引する企業は、過去に事業革新を実現したことで一般企業から飛躍した BT 企業であるとの認識に基づき、次章以降で BT 企業の特徴を一般企業との比較において明らかにしていくことにした。第 2 章では、第 1 章で示した仮説の検証を中心として、アンケート調査結果を分析していく。分析では製造業とサービス業の業種別に、BT 企業と一般企業の属性による各調査項目の相違を明らかにしていく。第 3 章では、BT 企業の類型化を試みる。第 2 章では、BT 企業と一般企業との比較において特徴を見出してきたが、同じ BT 企業であっても、経営戦略やビジネスモデルなどは異なると考えられる⁴。そこで各 BT 企業が強みと考える経営資源等の特性から、BT 企業を幾つかの類型に区分する。第 4 章では、調査結果を総括するとともに、その結果を踏まえ、大阪の産業活性化のために求められる地域産業政策の方向性について考察する。

⁴ BT 企業へのインタビュー調査によっても、各企業の戦略やビジネスモデル、強みとなる経営資源には相違がみられた。

第2章 BT企業の特性に関する分析結果

1. 属性区分について

本章では、第1章で示した仮説を検証するため、アンケート回収企業をBT企業と一般企業に区分した上で両者の比較によって分析を進めていく。

アンケート調査では、各企業に対して、具体例を示しつつ過去のブレイクスルー経験の有無を確認した⁵。図2-1はブレイクスルー経験の有無により回答企業を業種別に集計した結果であるが、製造業、サービス業ともにBT企業と一般企業をほぼ同数確保することができた。

図表2-1 業種別のBT企業と一般企業

	BT企業	一般企業	合計
製造業	364 55.7%	290 44.3%	654 100.0%
サービス業	87 48.6%	92 51.4%	179 100.0%
合計	451 54.1%	382 45.9%	833 100.0%

2. 属性別の分析結果

これ以降は、製造業とサービス業のそれぞれの業種について、BT企業と一般企業の属性別に各種の調査項目の回答結果に相違があるか否かを分析することで、BT企業の特性を明らかにしていく。

分析にあたっては、調査項目のデータが数値（順位データ含む）の場合はt検定を用いて、カテゴリデータの場合はカイ2乗検定による検定を行い統計的な有意差の有無を検証していく。なお、検定結果については、表記を簡略化するため有意差が認められた場合の表示を、有意水準が10%の場合（ $p<0.1$ ）は「*」、5%の場合（ $p<0.05$ ）は「**」、1%の場合（ $p<0.01$ ）は「***」とし、非有意（not significant）の場合は「n.s.」と表記する。

（1）企業概要（事業歴、企業規模、業績）について

まずは事業歴や企業規模、業績などの企業概要について特性を分析していく。分析に用いる事業歴と資本金額はそれぞれ年数や金額が小さいものから順に1～6の6段階に区分した選択肢⁶について得た回答結果から属性別に平均値を算出し、その差をみた結果である。それ以外の項目は、すべて数字で得た回答結果の属性別の平均値である。

分析結果をみると、製造業では、資本金額、売上高、従業員数といった事業規模で差はみられなかったが、売上高経常利益率や売上高伸び率、従業員の伸び率などの業績はBT企業が高い傾向がみられた（図表2-1-1）。サービス業では、BT企業の方が、資本金額が大

⁵ 具体例については、資料1の調査票を参照。

⁶ 選択肢については、資料1の調査票を参照。

大きく、業績も良い傾向がみられた（図表 2-1-2）。

以上のように、BT 企業の特性として、製造業では規模に関係なく、業績の良い企業の傾向があり、サービス業では、規模が大きく、業績が良い企業の傾向がみられた。

図2-1-1 属性別の企業概要【製造業】

	項目	区分	サンプル数	平均値	t - 検定
事業 歴・ 規模	事業歴	BT企業	364	5.00	*
		一般企業	290	5.14	
	資本金額	BT企業	363	2.69	n.s.
		一般企業	289	2.67	
	売上高 (百万円)	BT企業	356	1,947.63	n.s.
	一般企業	285	1,687.84		
業績	従業員数 (人)	BT企業	360	57.36	n.s.
		一般企業	288	52.01	
	売上高経常利益率 (過去3期平均) (%)	BT企業	331	6.35	***
		一般企業	257	4.53	
	売上高伸び率 (10年 間) (%)	BT企業	329	70.64	***
		一般企業	283	3.24	
	従業員数伸び率 (%)	BT企業	344	35.24	***
		一般企業	269	2.61	
	一人あたり売上高 (百万円)	BT企業	356	33.63	**
		一般企業	285	28.51	
一人あたり売上高伸び 率 (10年間) (%)	BT企業	326	23.62	**	
	一般企業	279	7.63		

n.s.:非有意, * : p<0.1, ** : p<0.05, *** : p<0.01

図2-1-2 属性別の企業概要【サービス業】

	項目	区分	サンプル数	平均値	t - 検定
事業 歴・ 規模	事業歴	BT企業	87	3.39	n.s.
		一般企業	92	3.52	
	資本金額	BT企業	87	2.61	***
		一般企業	92	2.10	
	売上高 (百万円)	BT企業	86	726.13	n.s.
	一般企業	90	442.59		
業績	従業員数 (人)	BT企業	86	38.87	n.s.
		一般企業	92	23.82	
	売上高経常利益率 (過去3期平均) (%)	BT企業	77	7.67	*
		一般企業	73	4.71	
	売上高伸び率 (10年 間) (%)	BT企業	73	237.61	**
		一般企業	79	79.37	
	従業員数伸び率 (%)	BT企業	75	212.28	*
		一般企業	79	58.15	
	一人あたり売上高 (百万円)	BT企業	86	48.41	n.s.
		一般企業	90	17.26	
一人あたり売上高伸び 率 (10年間) (%)	BT企業	73	88.39	*	
	一般企業	74	14.69		

n.s.:非有意, * : p<0.1, ** : p<0.05, *** : p<0.01

(2) 事業エリア (立地、事業活動) について

次に事業所の立地場所や事業活動を展開する地域について分析する。

① 事業立地地域

各項目の平均値はそれぞれの事業所数から算出した値である。地域別の立地事業所数を

みると、製造業において、BT 企業は大阪府内に立地する事業所数が多い傾向がみられたが、サービス業を含めその他では顕著な差はなかった（図表 2-2-1、図表 2-2-2）。

図表2-2-1 属性別の地域別事業所立地数【製造業】

項目	区分	サンプル数	平均値	t - 検定
大阪府内	BT企業	359	1.38	**
	一般企業	287	1.22	
その他国内	BT企業	359	1.08	n.s.
	一般企業	287	1.01	
海外	BT企業	358	0.31	n.s.
	一般企業	287	0.20	
総数	BT企業	358	2.77	n.s.
	一般企業	287	2.43	

n.s.:非有意, * : p<0.1, ** : p<0.05, *** : p<0.01

図表2-2-2 属性別の地域別事業所立地数【サービス業】

項目	区分	サンプル数	平均値	t - 検定
大阪府内	BT企業	87	1.47	n.s.
	一般企業	92	1.24	
その他国内	BT企業	87	1.46	n.s.
	一般企業	92	0.90	
海外	BT企業	87	0.03	n.s.
	一般企業	91	0.02	
総数	BT企業	87	2.97	n.s.
	一般企業	91	2.16	

n.s.:非有意, * : p<0.1, ** : p<0.05, *** : p<0.01

続いて、地域別の事業所の立地状況から、回答企業を府内にしか事業所を持たない「府内のみ」、府外に有するが海外にない「国内のみ」、海外に有する「海外有り」の3つに区分し、属性別の相違を検証した。その結果、サービス業は有意な差ではなかったものの、いずれも一般企業では「府内のみ」の割合が高く、BT企業は「国内のみ」「海外有り」と府外に事業所を有する企業の割合が高い傾向がみられた（図表 2-2-3、図表 2-2-4）。

図表2-2-3 属性別の地域別事業所立地状況【製造業】

		BT企業	一般企業	カイ2乗検定 暫定有意確立
事業所	府内のみ	175 (48.9)	170 (59.2)	0.032 **
	国内のみ	126 (35.2)	82 (28.6)	
	海外有り	57 (15.9)	35 (12.2)	
合計		358 (100.0)	287 (100.0)	

n.s.:非有意, * : p<0.1, ** : p<0.05, *** : p<0.01

図表2-2-4 属性別の地域別事業所立地状況【サービス業】

		BT企業	一般企業	カイ2乗検定 暫定有意確立
事業所	府内のみ	48 (55.2)	60 (65.9)	0.333 n.s.
	国内のみ	36 (41.4)	29 (31.9)	
	海外有り	3 (3.4)	2 (2.2)	
合計		87 (100.0)	91 (100.0)	

n.s.:非有意, * : p<0.1, ** : p<0.05, *** : p<0.01

②事業活動（販売・仕入・外注）地域

つぎに販売、仕入、外注といった事業活動を展開する地域について分析するため、各活動の取引金額について「大阪府内」、「その他国内」、「海外」の3地域の割合を比較した。製造業の販売をみると、全て有意な差がみられ、一般企業は「大阪府内」の割合が高い傾向があり、BT企業は「その他国内」と「海外」の割合が高い傾向がみられた。その他をみると有意な差が得られていない項目もあるが、サービス業を含め販売、仕入、外注で全て、一般企業は「大阪府内」、BT企業は「その他国内」及び「海外」が高いという同様の傾向がみられた（図表 2-2-5、図表 2-2-6）。

図表2-2-5 属性別の地域別事業割合【製造業】

	項目	区分	サンプル数	平均値	t - 検定
販売割合	大阪府内	BT企業	347	38.73	***
		一般企業	271	47.27	
	その他国内	BT企業	347	56.90	**
		一般企業	271	50.10	
	海外	BT企業	348	4.32	*
		一般企業	271	2.72	
仕入割合	大阪府内	BT企業	348	58.73	**
		一般企業	271	64.79	
	その他国内	BT企業	348	32.72	**
		一般企業	271	27.76	
	海外	BT企業	348	8.50	n.s.
		一般企業	271	7.41	
外注割合	大阪府内	BT企業	300	67.35	*
		一般企業	224	72.58	
	その他国内	BT企業	300	27.01	*
		一般企業	224	21.78	
	海外	BT企業	300	5.60	n.s.
		一般企業	224	5.33	
外注比率	BT企業	358	27.30	n.s.	
	一般企業	276	24.60		

n.s.:非有意, * : p<0.1, ** : p<0.05, *** : p<0.01

図表2-2-6 属性別の地域別事業割合【サービス業】

	項目	区分	サンプル数	平均値	t - 検定
販売割合	大阪府内	BT企業	81	47.57	**
		一般企業	86	59.05	
	その他国内	BT企業	81	52.04	**
		一般企業	86	39.84	
	海外	BT企業	81	1.63	n.s.
		一般企業	87	1.10	
仕入割合	大阪府内	BT企業	72	57.04	*
		一般企業	70	67.40	
	その他国内	BT企業	72	35.81	n.s.
		一般企業	70	29.89	
	海外	BT企業	72	4.38	*
		一般企業	71	1.13	
外注割合	大阪府内	BT企業	71	62.86	n.s.
		一般企業	74	68.27	
	その他国内	BT企業	71	32.90	n.s.
		一般企業	73	30.11	
	海外	BT企業	71	4.24	*
		一般企業	74	0.68	
外注比率	BT企業	85	32.40	n.s.	
	一般企業	86	31.07		

n.s.:非有意, * : p<0.1, ** : p<0.05, *** : p<0.01

また、3つの地域の事業割合で最も高い割合を占めた地域を各企業の中心地域として改めて分析した。その結果、製造業、サービス業ともに販売において有意な差がえられ、一般企業は府内中心、BT企業は府外中心がそれぞれ高いという傾向がみられた(図表 2-2-7、図表 2-2-8)。

図表2-2-7 属性別の事業別事業中心地域【製造業】

		BT企業	一般企業	カイ2乗検定 暫定有意確立
販売エリア	府内中心	103 (32.0)	110 (45.5)	0.003 ***
	府外中心	211 (65.5)	130 (53.7)	
	海外中心	8 (2.5)	2 (0.8)	
	合計	322 (100.0)	242 (100.0)	
仕入エリア	府内中心	200 (65.8)	177 (72.8)	0.209 n.s.
	府外中心	82 (27.0)	52 (21.4)	
	海外中心	22 (7.2)	14 (5.8)	
	合計	304 (100.0)	243 (100.0)	
外注エリア	府内中心	206 (75.5)	163 (78.4)	0.648 n.s.
	府外中心	55 (20.1)	35 (16.8)	
	海外中心	12 (4.4)	10 (4.8)	
	合計	273 (100.0)	208 (100.0)	

n.s.:非有意, * : p<0.1, ** : p<0.05, *** : p<0.01

図表2-2-8 属性別の事業別事業中心地域【サービス業】

		BT企業	一般企業	カイ2乗検定 暫定有意確立
販売エリア	府内中心	35 (46.7)	48 (61.5)	0.065 *
	府外中心	40 (53.3)	30 (38.5)	
	海外中心	0 0.0	0 0.0	
	合計	75 (100.0)	78 (100.0)	
仕入エリア	府内中心	40 (64.5)	48 (75.0)	0.208 n.s.
	府外中心	20 (32.3)	16 (25.0)	
	海外中心	2 (3.2)	0 0.0	
	合計	62 (100.0)	64 (100.0)	
外注エリア	府内中心	45 (68.2)	49 (74.2)	0.320 n.s.
	府外中心	19 (28.8)	17 (25.8)	
	海外中心	2 (3.0)	0 0.0	
	合計	66 (100.0)	66 (100.0)	

n.s.:非有意, * : p<0.1, ** : p<0.05, *** : p<0.01

③ 府外需要の獲得

各企業の直近の売上高に海外を含めた府外販売の割合を掛け合わせて府外販売額を算出した。この府外販売額及び府外販売割合について分析すると、製造業ではともに BT 企業が高い傾向がみられた。サービス業については BT 企業で府外販売割合が高い傾向がみられたが、府外販売額については顕著な差はみられなかった（図表 2-2-9、図表 2-2-10）。

図表2-2-9 属性別の府外需用獲得状況【製造業】

項目	区分	サンプル数	平均値	t - 検定
府外販売額 (千円)	BT企業	340	139,641.7	*
	一般企業	270	98,676.3	
府外販売割合 (%)	BT企業	347	61.17	***
	一般企業	271	52.82	

n.s.:非有意, * : p<0.1, ** : p<0.05, *** : p<0.01

図表2-2-10 属性別の府外需用獲得状況【サービス業】

項目	区分	サンプル数	平均値	t - 検定
府外販売額 (千円)	BT企業	81	27,237.2	n.s.
	一般企業	85	26,193.9	
府外販売割合 (%)	BT企業	81	53.7	**
	一般企業	86	41.0	

n.s.:非有意, * : p<0.1, ** : p<0.05, *** : p<0.01

④ 海外事業活動

地域別の事業活動割合を用いて、海外活動の有無について再集計した。製造業では、販売、仕入で有意な差がみられ、BT 企業の海外活動割合が高いことがわかった（図表 2-2-11）。サービス業については、サンプル数が少ないが BT 企業の海外外注の割合が高い傾向がみられた（図表 2-2-12）。この事例として近年、ソフトウェア業などで増加しているオフショア開発⁷などが考えられる。

図表2-2-11 属性別の海外事業展開状況【製造業】

		BT企業	一般企業	カイ2乗検定 暫定有意確立
海外販売	あり	99 (28.4)	54 (19.9)	0.015 **
	なし	249 (71.6)	217 (80.1)	
	合計	348 (100.0)	271 (100.0)	
海外仕入	あり	110 (31.6)	66 (24.4)	0.047 **
	なし	238 (68.4)	205 (75.6)	
	合計	348 (100.0)	271 (100.0)	
海外外注	あり	46 (15.3)	28 (12.5)	0.357 n.s.
	なし	254 (84.7)	196 (87.5)	
	合計	300 (100.0)	224 (100.0)	

n.s.:非有意, * : p<0.1, ** : p<0.05, *** : p<0.01

⁷ システムの運用管理やプログラム開発の一部を人件費の安い海外事業者に委託すること。

図表2-2-12 属性別の海外事業展開状況【サービス業】

		BT企業	一般企業	カイ2乗検定 暫定有意確立	
海外販売	あり	7 (8.6)	6 (6.9)	0.672	n.s.
	なし	74 (91.4)	81 (93.1)		
	合計	81 (100.0)	87 (100.0)		
海外仕入	あり	9 (12.5)	4 (5.6)	0.153	n.s.
	なし	63 (87.5)	67 (94.4)		
	合計	72 (100.0)	71 (100.0)		
海外外注	あり	6 (8.5)	1 (1.4)	0.046	**
	なし	65 (91.5)	73 (98.6)		
	合計	71 (100.0)	74 (100.0)		

n.s.:非有意, * : p<0.1, ** : p<0.05, *** : p<0.01

以上のように一般企業に比べBT企業は海外を含めた府外に拠点を持っており、府外で事業活動を展開する企業が多い。特に販売面では、府外中心に展開し、府外販売額も高い傾向があることがわかった。こうした結果から、BT企業は、府外の需要を獲得し、立地する府内に需要を持ち込む需要搬入企業が多いと考えられる。

(3) 事業内容、市場について

つづいて、事業内容や属する市場についての相違を分析する。

①事業内容と顧客

事業内容の違いをみると、製造業では一般企業で「素材の製造」及び「部品の製造」が高く、BT企業では「部品の受託加工」及び「その他完成品等の製造」の割合が高い傾向がみられた（図表 2-3-1）。またサービス業では、一般企業において「主に元受や同業からの下請け」の割合が高い傾向がみられた（図表 2-3-2）。

図表2-3-1 属性別の事業内容【製造業】

	BT企業	一般企業	カイ2乗検定 暫定有意確立	
素材の製造	39 (10.9)	37 (12.8)	0.057	*
部品の製造	70 (19.6)	75 (26.0)		
部品の受託加工	70 (19.6)	38 (13.2)		
その他完成品等の製造	179 (50.0)	138 (47.9)		
合計	358 (100.0)	288 (100.0)		

n.s.:非有意, * : p<0.1, ** : p<0.05, *** : p<0.01

図表2-3-2 属性別の事業内容【サービス業】

	BT企業	一般企業	カイ2乗検定 暫定有意確立
主に最終発注者からの元受け	34 (39.1)	35 (38.5)	0.011 **
主に元受や同業からの下請け	17 (19.5)	34 (37.4)	
主に自社商品の製作・提供	36 (41.4)	22 (24.2)	
合計	87 (100.0)	91 (100.0)	

n.s.:非有意, * : p<0.1, ** : p<0.05, *** : p<0.01

顧客では、製造業、サービス業ともに「主に事業者」と回答する割合が属性を問わず9割を超えていた（図表 2-3-3、図表 2-3-4）。

図表2-3-3 属性別の顧客【製造業】

	BT企業	一般企業	カイ2乗検定 暫定有意確立
主に事業者	346 (95.3)	278 (96.2)	0.857 n.s.
主に一般消費者	8 (2.2)	5 (1.7)	
事業者と一般事業者がほぼ同数	9 (2.5)	6 (2.1)	
合計	363 (100.0)	289 (100.0)	

n.s.:非有意, * : p<0.1, ** : p<0.05, *** : p<0.01

図表2-3-4 属性別の顧客【サービス業】

	BT企業	一般企業	カイ2乗検定 暫定有意確立
主に事業者	81 (93.1)	84 (91.3)	0.572 n.s.
主に一般消費者	3 (3.4)	6 (6.5)	
事業者と一般事業者がほぼ同数	3 (3.4)	2 (2.2)	
合計	87 (100.0)	92 (100.0)	

n.s.:非有意, * : p<0.1, ** : p<0.05, *** : p<0.01

② 自社製品・商品

つぎに売上高に占める自社製品・商品⁸の割合について分析した。いずれの業種においても、BT企業の割合が若干高いものの、属性による顕著な差はみられなかった（図表 2-3-5、図表 2-3-6）。また自社製品・商品の比率が0%を「なし」、僅かでもある場合を「あり」として、属性別の違いを分析したところ、製造業においてはBT企業で「あり」が多い傾向がみられた（図表 2-3-7、図表 2-3-8）。

図表2-3-5 属性別の売上高に占める自社製品・商品割合【製造業】

項目	区分	サンプル数	平均値	t - 検定
自社製品・商品比率	BT企業	351	56.02	n.s.
	一般企業	277	51.60	

n.s.:非有意, * : p<0.1, ** : p<0.05, *** : p<0.01

図表2-3-6 属性別の売上高に占める自社製品・商品割合【サービス業】

項目	区分	サンプル数	平均値	t - 検定
自社製品・商品比率	BT企業	83	56.34	n.s.
	一般企業	85	48.97	

n.s.:非有意, * : p<0.1, ** : p<0.05, *** : p<0.01

図表2-3-7 属性別の自社製品・商品の有無【製造業】

	BT企業	一般企業	カイ2乗検定 暫定有意確立
あり	288 (82.1)	206 (74.4)	0.020 **
なし	63 (17.9)	71 (25.6)	
合計	351 (100.0)	277 (100.0)	

n.s.:非有意, * : p<0.1, ** : p<0.05, *** : p<0.01

図表2-3-8 属性別の自社製品・商品の有無【サービス業】

	BT企業	一般企業	カイ2乗検定 暫定有意確立
あり	68 (81.9)	61 (71.8)	0.119 n.s.
なし	15 (18.1)	24 (28.2)	
合計	83 (100.0)	85 (100.0)	

n.s.:非有意, * : p<0.1, ** : p<0.05, *** : p<0.01

③ 主たる市場

各企業の主な市場が、導入期から衰退期までのどの市場ライフサイクルであるか、その属性別の違いについて分析した。その結果、製造業ではBT企業は導入期、成長期の割合が高く、一般企業は衰退期の割合が高い傾向があることがわかった（図表 2-3-9）。サービ

⁸ 自社の企画・設計品であり、自社ブランド品に限らずOEM（相手側ブランド品）を含む。

ス業では、BT 企業は成長期が高く、それ以外は一般企業が高い傾向がみられた（図表 2-3-10）。ただしいずれの業種の場合も、BT 企業では成熟期にある企業が最も高い割合を占めていた。

図表2-3-9 属性別の主な参入市場【製造業】

	BT企業	一般企業	カイ2乗検定 暫定有意確立
市場規模が小さく参入企業も少ない「導入期」	30 (10.6)	13 (5.7)	0.000 ***
市場規模が拡大し、新規参入企業が多い「成長期」	37 (13.1)	9 (3.9)	
市場規模と参入企業の成長が安定した「成熟期」	133 (47.0)	100 (43.7)	
市場規模と参入企業の減少しはじめた「衰退期」	83 (29.3)	107 (46.7)	
合計	283 (100.0)	229 (100.0)	

n.s.:非有意, * : p<0.1, ** : p<0.05, *** : p<0.01

図表2-3-10 属性別の主な参入市場【サービス業】

	BT企業	一般企業	カイ2乗検定 暫定有意確立
市場規模が小さく参入企業も少ない「導入期」	6 (8.2)	9 (13.8)	0.091 *
市場規模が拡大し、新規参入企業が多い「成長期」	20 (27.4)	7 (10.8)	
市場規模と参入企業の成長が安定した「成熟期」	27 (37.0)	28 (43.1)	
市場規模と参入企業の減少しはじめた「衰退期」	20 (27.4)	21 (32.3)	
合計	73 (100.0)	65 (100.0)	

n.s.:非有意, * : p<0.1, ** : p<0.05, *** : p<0.01

④競合企業

競合企業については、製造業では、いずれの属性にいても「変わらない」と回答する割合が高いが、一般企業においてその傾向が強く、BT 企業では、「増加」や「減少」と回答する割合が高い傾向がみられた（図表 2-3-11）。この結果から、BT 企業は一般企業に比べ、競合企業に変化がある様子がかがえる。サービス業については、属性間で顕著な差はみられなかった。

図表2-3-11 属性別の競合企業の状況【製造業】

	BT企業	一般企業	カイ2乗検定 暫定有意確立
競合企業は増加	86 (24.3)	49 (17.6)	0.008 ***
競合企業は変わらない	179 (50.6)	176 (63.3)	
競合企業は減少	83 (23.4)	52 (18.7)	
競合はわからない	6 (1.7)	1 (0.4)	
合計	354 (100.0)	278 (100.0)	

n.s.:非有意, * : p<0.1, ** : p<0.05, *** : p<0.01

図表2-3-12 属性別の競合企業の状況【サービス業】

	BT企業	一般企業	カイ2乗検定 暫定有意確立
競合企業は増加	30 (34.5)	26 (29.5)	0.891 n.s.
競合企業は変わらない	44 (50.6)	47 (53.4)	
競合企業は減少	11 (12.6)	12 (13.6)	
競合はわからない	2 (2.3)	3 (3.4)	
合計	87 (100.0)	88 (100.0)	

n.s.:非有意, * : p<0.1, ** : p<0.05, *** : p<0.01

以上のとおり、製造業では、BT 企業の方が自社製品を有していたり、完成品を扱っていたりする企業が多い。また主たる市場が成熟期にある企業が多いが、一般企業に比べて導入期や成長期など若い市場に属する企業の割合が高い傾向があり、競合企業が増減している割合も高い傾向があった。サービス業の場合は、一般企業は下請けの割合が高いが BT 企業は自社商品を製作、提供する企業の割合が高い傾向があり、主たる市場では一般企業に比べ成長期にある企業の割合が高い傾向があった。

(4) 取引先（販売先、仕入先・外注先）との関係について

①販売先との関係

製造業では、BT 企業で「①取引価格は主に自社の意向で決まる」と「②設計・仕様は主に自社が行う」の割合が高いことから、自社に価格決定権があり、設計仕様のイニシアティブを有する企業が多い傾向があることがわかった。また BT 企業は、「③企画中の新事業・研究開発への参加を求められる」の回答割合が高い傾向があることから、販売先から技術やノウハウが評価されている企業が多いと考えられる。さらに「④企画中の新事業・研究開発への参加を求める」、「⑦取引先に技術・ノウハウを助言や指導している」など、技術やノウハウを販売先から取り込んだり、伝達したりするなど技術の移転も積極的に行う企業が多い（図表 2-4-1）。

サービス業では、BT 企業で「①取引価格は主に自社の意向で決まる」や「③企画中の

新事業・研究開発への参加を求められる」との回答割合が高いことから、価格決定権を有する企業や販売先から技術やノウハウを評価されている企業が多いことが分かった。さらに BT 企業では「④企画中の新事業・研究開発への参加を求める」、「⑤取引先に新規取引先を紹介している」との回答が多いことから、販売先の技術、ノウハウの活用や販売先の営業支援など深い関係を持つ企業が多くみられた。また一般企業で「⑧取引先から技術・ノウハウの助言や指導を受ける」との回答割合が高いことから、BT 企業に比べ一般企業は販売先から支援を受ける傾向が高いことが分かった。(図表 2-4-2)。

図表2-4-1 属性別の販売先との関係【製造業】

	BT企業 (n=338)	一般企業 (n=252)	カイ2乗検定 暫定有意確立
①取引価格は主に自社の意向で決まる	177 (52.4)	105 (41.7)	0.005 ***
②設計・仕様は主に自社が行う	187 (55.3)	108 (42.9)	0.001 ***
③企画中の新事業・研究開発への参加を求められる	109 (32.2)	55 (21.8)	0.003 ***
④企画中の新事業・研究開発への参加を求める	34 (10.1)	16 (6.3)	0.095 *
⑤取引先に新規取引先を紹介している	29 (8.6)	16 (6.3)	0.282 n.s.
⑥取引先から新規取引先の紹介を受ける	100 (29.6)	78 (31.0)	0.864 n.s.
⑦取引先に技術・ノウハウを助言や指導している	128 (37.9)	76 (30.2)	0.035 ***
⑧取引先から技術・ノウハウの助言や指導を受ける	92 (27.2)	67 (26.6)	0.732 n.s.
⑨取引先に営業や経営管理等の助言や指導している	13 (3.8)	6 (2.4)	0.295 n.s.
⑩取引先から営業や経営管理等の助言や指導を受ける	18 (5.3)	18 (7.1)	0.407 n.s.
⑪取引先に資金、設備等について支援している	11 (3.3)	9 (3.6)	0.875 n.s.
⑫取引先から資金、設備等について支援を受ける	9 (2.7)	9 (3.6)	0.560 n.s.

※複数回答のため () 内は各属性の回答数に対する割合

図表2-4-2 属性別の販売先との関係【サービス業】

	BT企業 (n=83)	一般企業 (n=84)	カイ2乗検定 暫定有意確立
①取引価格は主に自社の意向で決まる	42 (50.6)	37 (44.0)	0.440 **
②設計・仕様は主に自社が行う	45 (54.2)	35 (41.7)	0.105 n.s.
③企画中の新事業・研究開発への参加を求められる	35 (42.2)	18 (21.4)	0.005 ***
④企画中の新事業・研究開発への参加を求める	11 (13.3)	4 (4.8)	0.058 *
⑤取引先に新規取引先を紹介している	11 (13.3)	4 (4.8)	0.052 *
⑥取引先から新規取引先の紹介を受ける	36 (43.4)	31 (36.9)	0.431 n.s.
⑦取引先に技術・ノウハウを助言や指導している	40 (48.2)	33 (39.3)	0.276 n.s.
⑧取引先から技術・ノウハウの助言や指導を受ける	13 (15.7)	30 (35.7)	0.003 ***
⑨取引先に営業や経営管理等の助言や指導している	8 (9.6)	8 (9.5)	1.000 n.s.
⑩取引先から営業や経営管理等の助言や指導を受ける	4 (4.8)	7 (8.3)	0.360 n.s.
⑪取引先に資金、設備等について支援している	1 (1.2)	3 (3.6)	0.311 n.s.
⑫取引先から資金、設備等について支援を受ける	3 (3.6)	1 (1.2)	0.306 n.s.

※複数回答のため () 内は各属性の回答数に対する割合

②仕入先・外注先との関係

製造業では、販売先の場合と同様に BT 企業において「①取引価格は主に自社の意向で決まる」と、価格決定権を有する企業が多く、また「④企画中の新事業・研究開発への参加を求める」割合が高い傾向がみられた（図表 2-4-3）。

サービス業では、BT 企業で「②設計・仕様は主に自社が行う」と、設計仕様の決定においてもイニシアティブを有している企業の割合が高く、また一般企業で「⑧取引先から技術・ノウハウの助言や指導を受ける」と回答する割合が高いことから、BT 企業に比べ一般企業は販売先から支援を受ける傾向が高いことが分かった（図表 2-4-4）。

図表2-4-3 属性別の仕入先・外注先との関係【製造業】

	BT企業 (n=325)		一般企業 (n=224)		カイ2乗検定 暫定有意確立
①取引価格は主に自社の意向で決まる	137	(42.2)	71	(31.7)	0.011 ***
②設計・仕様は主に自社が行う	192	(59.1)	121	(54.0)	0.201 n.s.
③企画中の新事業・研究開発への参加を求められる	21	(6.5)	16	(7.1)	0.754 n.s.
④企画中の新事業・研究開発への参加を求める	42	(12.9)	17	(7.6)	0.046 ***
⑤取引先に新規取引先を紹介している	29	(8.9)	16	(7.1)	0.447 n.s.
⑥取引先から新規取引先の紹介を受ける	63	(19.4)	47	(21.0)	0.689 n.s.
⑦取引先に技術・ノウハウを助言や指導している	133	(40.9)	80	(35.7)	0.196 n.s.
⑧取引先から技術・ノウハウの助言や指導を受ける	70	(21.5)	37	(16.5)	0.141 n.s.
⑨取引先に営業や経営管理等の助言や指導している	21	(6.5)	11	(4.9)	0.439 n.s.
⑩取引先から営業や経営管理等の助言や指導を受ける	10	(3.1)	4	(1.8)	0.339 n.s.
⑪取引先に資金、設備等について支援している	28	(8.6)	14	(6.3)	0.290 n.s.
⑫取引先から資金、設備等について支援を受ける	3	(0.9)	2	(0.9)	0.967 n.s.

※複数回答のため（ ）内は各属性の回答数に対する割合

図表2-4-4 属性別の仕入先・外注先との関係【サービス業】

	BT企業 (n=78)		一般企業 (n=74)		カイ2乗検定 暫定有意確立
①取引価格は主に自社の意向で決まる	34	(43.6)	32	(43.2)	0.852 n.s.
②設計・仕様は主に自社が行う	44	(56.4)	29	(39.2)	0.024 ***
③企画中の新事業・研究開発への参加を求められる	7	(9.0)	6	(8.1)	0.809 n.s.
④企画中の新事業・研究開発への参加を求める	13	(16.7)	8	(10.8)	0.281 n.s.
⑤取引先に新規取引先を紹介している	9	(11.5)	11	(14.9)	0.601 n.s.
⑥取引先から新規取引先の紹介を受ける	17	(21.8)	17	(23.0)	0.933 n.s.
⑦取引先に技術・ノウハウを助言や指導している	22	(28.2)	26	(35.1)	0.423 n.s.
⑧取引先から技術・ノウハウの助言や指導を受ける	10	(12.8)	20	(27.0)	0.031 ***
⑨取引先に営業や経営管理等の助言や指導している	4	(5.1)	5	(6.8)	0.687 n.s.
⑩取引先から営業や経営管理等の助言や指導を受ける	3	(3.8)	2	(2.7)	0.671 n.s.
⑪取引先に資金、設備等について支援している	2	(2.6)	2	(2.7)	0.979 n.s.
⑫取引先から資金、設備等について支援を受ける	1	(1.3)	0	0.0	0.322 n.s.

※複数回答のため（ ）内は各属性の回答数に対する割合

③コーディネイト機能

仕入先・外注先との関係のうち、「④企画中の新事業・研究開発への参加を求める」、「⑤取引先に新規取引先を紹介している」、「⑦取引先に技術・ノウハウを助言や指導している」、「⑨取引先に営業や経営管理等の助言や指導している」、「⑩取引先に資金、設備等について支援している」の項目は、事業機会の提供や技術・ノウハウの移転、資金設備支援など取引先に対して支援を意味している。これらの項目を集約し、取引先へのコーディネイト機能という新たな変数を置き、分析を行った。具体的には上記5項目のいずれかに回答した企業をコーディネイト機能が「あり」とし、それ以外を「なし」とした。分析の結果、製造業においては、有意な結果が得られ BT 企業でコーディネイト機能を有する傾向があることがわかった。サービス業についても、BT 企業でコーディネイト機能の割合が高いものの、統計上の優位な差はみられなかった（図表 2-4-5、図表 2-4-6）。

図表2-4-5 属性別のコーディネイト機能の有無【製造業】

	BT企業	一般企業	カイ2乗検定
なし	157 (48.3)	130 (57.3)	0.038 **
あり	168 (51.7)	97 (42.7)	
合計	325 (100.0)	227 (100.0)	

n.s.:非有意, * : p<0.1, ** : p<0.05, *** : p<0.01

図表2-4-6 属性別のコーディネイト機能の有無【サービス業】

	BT企業	一般企業	カイ2乗検定
なし	40 (51.3)	40 (53.3)	0.800 n.s.
あり	38 (48.7)	35 (46.7)	
合計	78 (100.0)	75 (100.0)	

n.s.:非有意, * : p<0.1, ** : p<0.05, *** : p<0.01

以上のとおり、販売先との関係においては、BT 企業は自社が価格決定権を有していたり、設計・仕様の決定にイニシアティブを持っていたり、また新たな取引先の紹介や技術・ノウハウの助言など、販売先に対して有利な立場にある企業が多いことがわかった。さらに販売先の研究開発に参加を要請されるなど、技術やノウハウに対して高い評価を受ける企業が多い。

仕入先・外注先との関係では、製造業においては BT 企業がコーディネイト機能を有する傾向があることがわかった。サービス業については BT 企業に設計や仕様でイニシアティブを発揮する企業が多く、一般企業では取引先から技術やノウハウの指導を受ける企業が多くみられた。

（5）資金調達について

①金融機関借入

有利子負債の有無について分析した。その結果、業種及び属性に関係なく有利子負債のある企業の割合は8割を超えていた。属性別では製造業において BT 企業で「あり」と回

答する企業の割合が高い傾向がみられたが、サービス業では顕著な差はみられなかった(図表 2-5-1、図表 2-5-2)。

図表2-5-1 属性別の有利子負債の有無【製造業】

	BT企業	一般企業	カイ2乗検定 暫定有意確立
なし	43 (11.9)	54 (18.9)	0.014 **
あり	318 (88.1)	232 (81.1)	
合計	361 (100.0)	286 (100.0)	

n.s.:非有意, * : p<0.1, ** : p<0.05, *** : p<0.01

図表2-5-2 属性別の有利子負債の有無【サービス業】

	BT企業	一般企業	カイ2乗検定 暫定有意確立
なし	10 (11.6)	15 (16.5)	0.354 n.s.
あり	76 (88.4)	76 (83.5)	
合計	86 (100.0)	91 (100.0)	

n.s.:非有意, * : p<0.1, ** : p<0.05, *** : p<0.01

また有利子負債を有する企業の借入れ条件として、第三者保証や信用保証制度の活用の有無について分析した。その結果、いずれの業種においても属性別で有意な差はみられなかったが、業種別にみると製造業では第三者保証の割合が7割前後であったが、サービス業では6割弱と低く、逆に保証協会の活用割合は、製造業がおおよそ6割のところサービス業は8割を超えていた(図表 2-5-3、図表 2-5-4)。

図表2-5-3 属性別の借入条件【製造業】

		BT企業	一般企業	カイ2乗検定 暫定有意確立
経営者及びその の親族による第 三者保証(個人 保証)	あり	232 (72.7)	159 (67.9)	0.223 n.s.
	なし	87 (27.3)	75 (32.1)	
	合計	319 (100.0)	234 (100.0)	
信用保証協会の 保証制度の活用	あり	196 (61.4)	133 (56.8)	0.276 n.s.
	なし	123 (38.6)	101 (43.2)	
	合計	319 (100.0)	234 (100.0)	

n.s.:非有意, * : p<0.1, ** : p<0.05, *** : p<0.01

図表2-5-4 属性別の借入条件【サービス業】

		BT企業	一般企業	カイ2乗検定 暫定有意確立	
経営者及びその親族による第三者保証（個人保証）	あり	42 (55.3)	43 (58.1)	0.725	n.s.
	なし	34 (44.7)	31 (41.9)		
	合計	76 (100.0)	74 (100.0)		
信用保証協会の保証制度の活用	あり	61 (80.3)	61 (82.4)	0.733	n.s.
	なし	15 (19.7)	13 (17.6)		
	合計	76 (100.0)	74 (100.0)		

n.s.:非有意, * : p<0.1, ** : p<0.05, *** : p<0.01

②株主構成

株主構成についての相違を分析したところ、製造業では、経営者・親族以外からの出資の有無で顕著な差はみられなかった（図表 2-5-5）。しかし、出資者別に分析すると BT 企業で「友人・知人」から出資を受けている企業の割合が高い傾向がみられた（図表 2-5-6）。また全体では、経営者・親族以外からの出資は、「従業員」が 2 割程度で最も高く、続いて「取引先企業」が多かった。

図表2-5-5 属性別の経営者・親族以外からの出資状況【製造業】

	BT企業	一般企業	カイ2乗検定 暫定有意確立	
あり	126 (35.7)	97 (34.2)	0.686	n.s.
なし	227 (64.3)	187 (65.8)		
合計	353 (100.0)	284 (100.0)		

n.s.:非有意, * : p<0.1, ** : p<0.05, *** : p<0.01

図表2-5-6 属性別の経営者・親族以外からの出資者の詳細【製造業】

	BT企業 (n=354)		一般企業 (n=283)		カイ2乗検定 暫定有意確立	
友人・知人	22	(6.2)	8	(2.8)	0.044	**
個人投資家	1	(0.3)	0	0.0	0.369	n.s.
ベンチャーキャピタル等の機関投資家	18	(5.1)	8	(2.8)	0.150	n.s.
取引先企業	45	(12.7)	46	(16.3)	0.211	n.s.
取引のない企業	2	(0.6)	3	(1.1)	0.484	n.s.
従業員	78	(22.0)	56	(19.8)	0.475	n.s.
その他	12	(3.4)	9	(3.2)	0.877	n.s.

※複数回答のため（ ）内は各属性の回答数に対する割合

次にサービス業では、経営者・親族以外からの出資の有無については BT 企業が高い傾向がみられた（図表 2-5-7）。出資者の詳細をみると、BT 企業で「従業員」からの出資が多い傾向があった。さらにサンプル数が少ないため参考であるが BT 企業で「友人・知人」や「取引先企業」からの出資が多くみられた（図表 2-5-8）。また全体では経営者・親族以外からの出資で多いのは製造業と同様に「従業員」、「取引先」であり、さらに「友人・知人」からの出資も多くみられた。

図表2-5-7 属性別の経営者・親族以外からの出資状況【サービス業】

	BT企業	一般企業	カイ2乗検定 暫定有意確立
あり	43 (50.6)	33 (37.1)	0.072 *
なし	42 (49.4)	56 (62.9)	
合計	85 (100.0)	89 (100.0)	

n.s.:非有意, * : p<0.1, ** : p<0.05, *** : p<0.01

図表2-5-8 属性別の経営者・親族以外からの出資者の詳細【サービス業】

	BT企業 (n=85)		一般企業 (n=90)		カイ2乗検定 暫定有意確立
友人・知人	16	(18.8)	10	(11.1)	0.152 n.s.
個人投資家	3	(3.5)	0	0.0	0.072 *
ベンチャーキャピタル等の機 関投資家	6	(7.1)	0	0.0	0.010 **
取引先企業	13	(15.3)	8	(8.9)	0.202 n.s.
取引のない企業	3	(3.5)	2	(2.2)	0.604 n.s.
従業員	31	(36.5)	19	(21.1)	0.025 **
その他	2	(2.4)	2	(2.2)	0.954 n.s.

※複数回答のため（ ）内は各属性の回答数に対する割合

以上のとおり、金融面においては製造業では、有利子負債の割合が BT 企業で高いが、サービス業では特に差はなかった。また第三者保証の有無や保証協会の活用について属性間に差はなかった。つまり間接金融に関しては、BT 企業と一般企業との間で大きな差は確認できなかった。

一方、株主構成では、製造業では「友人・知人」からの出資が、サービス業では「従業員」が、BT 企業において高い傾向があり、特にサービス業では、経営者・親族以外からの出資の有無については BT 企業が高い傾向があった。この結果から、BT 企業は直接金融からの調達において一般企業よりも多様性を持っていると考えられる。

（6）雇用について

①従業員の採用実績

過去 10 年の従業員の採用の実績として、必要人数に対する採用の状況を属性別に分析し

た。その結果、いずれの業種においても属性間で顕著な違いはみられなかった。また業種別で比較すると、採用不足の割合が製造業では15%未満であったが、サービス業では35%以上と高い（図表2-6-1、図表2-6-2）。

図表2-6-1 属性別の採用状況【製造業】

	BT企業	一般企業	カイ2乗検定 暫定有意確立
必要人数以上を採用	24 (6.8)	12 (4.3)	0.418 n.s.
必要人数を採用	282 (79.4)	226 (81.3)	
採用不足	49 (13.8)	40 (14.4)	
合計	355 (100.0)	278 (100.0)	

n.s.:非有意, * : p<0.1, ** : p<0.05, *** : p<0.01

図表2-6-2 属性別の採用状況【サービス業】

	BT企業	一般企業	カイ2乗検定 暫定有意確立
必要人数以上を採用	8 (9.3)	3 (3.8)	0.361 n.s.
必要人数を採用	47 (54.7)	47 (60.3)	
採用不足	31 (36.0)	28 (35.9)	
合計	86 (100.0)	78 (100.0)	

n.s.:非有意, * : p<0.1, ** : p<0.05, *** : p<0.01

②定着率

従業員の就職後3年間の定着率について属性別に分析したところ、いずれの業種においても顕著な差はみられなかったが、業種別では製造業では定着率90%以上が4割以上を占めているが、サービス業では3割程度を低い結果となっている（図表2-6-3、図表2-6-4）。

図表2-6-3 属性別の定着率（就職後3年間）【製造業】

	BT企業	一般企業	カイ2乗検定 暫定有意確立
90%以上	159 (44.2)	120 (41.5)	0.758 n.s.
70%~90%未満	128 (35.6)	112 (38.8)	
50%~70%未満	61 (16.9)	45 (15.6)	
50%未満	12 (3.3)	12 (4.2)	
合計	360 (100.0)	289 (100.0)	

n.s.:非有意, * : p<0.1, ** : p<0.05, *** : p<0.01

図表2-6-4 属性別の定着率（就職後3年間）【サービス業】

	BT企業	一般企業	カイ2乗検定 暫定有意確立
90%以上	23 (27.4)	34 (37.4)	0.327 n.s.
70%~90%未満	33 (39.3)	32 (35.2)	
50%~70%未満	23 (27.4)	17 (18.7)	
50%未満	5 (6.0)	8 (8.8)	
合計	84 (100.0)	91 (100.0)	

n.s.:非有意, * : p<0.1, ** : p<0.05, *** : p<0.01

③従業員研修の実施状況

従業員の研修の実施について、OJT⁹以外に毎年予算を組むなど定期的、継続的に実施している研修の有無を属性別に分析した。その結果、いずれの業種においても有意な結果がえられ、BT企業ではOJT以外の研修を実施している企業が多いことがわかった。

図表2-6-5 属性別の研修実施状況【製造業】

	BT企業	一般企業	カイ2乗検定 暫定有意確立
毎年予算を組んだり、定期的に行うなど継続的に研修を実施	198 (55.9)	125 (46.0)	0.013 **
OJT以外の研修おほとんど実施していない	156 (44.1)	147 (54.0)	
合計	354 (100.0)	272 (100.0)	

n.s.:非有意, * : p<0.1, ** : p<0.05, *** : p<0.01

図表2-6-6 属性別の研修実施状況【サービス業】

	BT企業	一般企業	カイ2乗検定 暫定有意確立
毎年予算を組んだり、定期的に行うなど継続的に研修を実施	48 (56.5)	36 (41.9)	0.056 *
OJT以外の研修おほとんど実施していない	37 (43.5)	50 (58.1)	
合計	85 (100.0)	86 (100.0)	

n.s.:非有意, * : p<0.1, ** : p<0.05, *** : p<0.01

以上のとおり、必要人数に対する採用実績や従業員の定着率について属性間に違いはみられなかった。しかし従業員教育に関しては、BT企業ではOJT以外にも積極的に取組ん

⁹ OJT（On-the-Job Training）とは、企業が職場内の業務を通じて行う従業員の教育訓練の1つで、職場を離れて行うOff-JT（Off the Job Training）と区別される。

でいることがわかった。また業種別では、製造業に比べサービス業で採用不足となる企業が多く、就職後の従業員の定着率も低かった。

(7) 地域との関係について

①立地意向

今後の事業所の立地意向を属性別に分析したところ、属性間での違いはみられなかった。業種別では、「大阪府内に限らず最適場所に立地」と回答する割合は製造業よりもサービス業で高い結果となった。

図表2-7-1 属性別の今後の立地意向【製造業】

	BT企業	一般企業	カイ2乗検定 暫定有意確立
大阪府内を中心として立地	179 (55.1)	155 (62.5)	0.162 n.s.
大阪府内に立地し府外に拡大	42 (12.9)	23 (9.3)	
大阪府内に限らず最適場所に立地	104 (32.0)	70 (28.2)	
合計	325 (100.0)	248 (100.0)	

n.s.:非有意, * : p<0.1, ** : p<0.05, *** : p<0.01

図表2-7-2 属性別の今後の立地意向【サービス業】

	BT企業	一般企業	カイ2乗検定 暫定有意確立
大阪府内を中心として立地	39 (50.0)	45 (55.6)	0.359 n.s.
大阪府内に立地し府外に拡大	15 (19.2)	9 (11.1)	
大阪府内に限らず最適場所に立地	24 (30.8)	27 (33.3)	
合計	78 (100.0)	81 (100.0)	

n.s.:非有意, * : p<0.1, ** : p<0.05, *** : p<0.01

②地域産業政策への関心

国や自治体を実施する地域産業政策への関心や関連事業への参加意向を属性別に分析した。その結果、いずれの業種においても、一般企業において「特に関心はない」と回答する割合が高く、BT企業では「関心があり、機会があれば参加してもよい」とする回答が高い傾向がみられた。また業種別では、サービス業で「関心があり、機会があれば参加してもよい」と「できる限り参加したい」を合わせて7割が関心を示していた（図表 2-7-3、図表 2-7-4）。

図表2-7-3 属性別の地域産業政策への関心【製造業】

	BT企業	一般企業	カイ2乗検定 暫定有意確立
特に関心はない	143 (41.2)	141 (51.3)	0.043 **
関心があり、機会があれば参加してもよい	185 (53.3)	121 (44.0)	
できる限り参加したい	19 (5.5)	13 (4.7)	
合計	347 (100.0)	275 (100.0)	

n.s.:非有意, * : p<0.1, ** : p<0.05, *** : p<0.01

図表2-7-4 属性別の地域産業政策への関心【サービス業】

	BT企業	一般企業	カイ2乗検定 暫定有意確立
特に関心はない	23 (27.1)	40 (44.9)	0.021 **
関心があり、機会があれば参加してもよい	55 (64.7)	39 (43.8)	
できる限り参加したい	7 (8.2)	10 (11.2)	
合計	85 (100.0)	89 (100.0)	

n.s.:非有意, * : p<0.1, ** : p<0.05, *** : p<0.01

以上のとおり、今後の事業所の立地意向については、属性間に差はみられなかった。しかしここまでみてきたとおり BT 企業は府外の事業所立地が多く、事業活動範囲も府外に広がっている企業が多いため、今後の立地として府外を選択する割合が高くなると予測されるが、結果は必ずしもそうではなかった。また BT 企業は、国や地方自治体による地域活性化に関する政策や事業に対する関心や参加意向が高いことがわかった。

(8) 経営者について

① 経営者の年齢層

経営者の年齢について属性間の違いを分析したところ、属性間で顕著な差はみられなかった（図表 2-8-1、図表 2-8-2）。

図表2-8-1 属性別の経営者の年齢層【製造業】

	BT企業	一般企業	カイ2乗検定 暫定有意確立
20代以下	0 (0.0)	1 (0.3)	0.561 n.s.
30代	18 (4.9)	13 (4.5)	
40代	59 (16.2)	57 (19.7)	
50代	103 (28.3)	70 (24.1)	
60代	135 (37.1)	114 (39.3)	
70代以上	49 (13.5)	35 (12.1)	
合計	364 (100.0)	290 (100.0)	

n.s.:非有意, * : p<0.1, ** : p<0.05, *** : p<0.01

図表2-8-2 属性別の経営者の年齢層【サービス業】

	BT企業	一般企業	カイ2乗検定 暫定有意確立
20代以下	0 (0.0)	0 (0.0)	0.715 n.s.
30代	7 (8.0)	4 (4.3)	
40代	17 (19.5)	16 (17.4)	
50代	31 (35.6)	30 (32.6)	
60代	23 (26.4)	31 (33.7)	
70代以上	9 (10.3)	11 (12.0)	
合計	87 (100.0)	92 (100.0)	

n.s.:非有意, * : p<0.1, ** : p<0.05, *** : p<0.01

②経営者のプロフィール

経営者のプロフィールを属性別に分析したところ、製造業では有意な差がみられ、創業者が多い傾向がみられたが、サービス業では有意な結果はえられなかった（図表 2-8-3、図表 2-8-4）。

図表2-8-3 属性別の経営者のプロフィール【製造業】

	BT企業	一般企業	カイ2乗検定 暫定有意確立
創業者	76 (20.9)	39 (13.4)	0.011 **
創業者の親族	239 (65.7)	201 (69.3)	
創業に参画したメンバー又は その親族	9 (2.5)	8 (2.8)	
上記以外の貴社の元従業員	30 (8.2)	24 (8.3)	
企業外部からの転籍	5 (1.4)	16 (5.5)	
企業外部からの派遣	3 (0.8)	0 (0.0)	
その他	2 (0.5)	2 (0.7)	
合計	364 (100.0)	290 (100.0)	

n.s.:非有意, * : p<0.1, ** : p<0.05, *** : p<0.01

図表2-8-4 属性別の経営者のプロフィール【サービス業】

	BT企業	一般企業	カイ2乗検定 暫定有意確立
創業者	59 (16.2)	67 (23.1)	0.595 n.s.
創業者の親族	9 (2.5)	12 (4.1)	
創業に参画したメンバー又は その親族	9 (2.5)	4 (1.4)	
上記以外の貴社の元従業員	9 (2.5)	8 (2.8)	
企業外部からの転籍	1 (0.3)	1 (0.3)	
企業外部からの派遣	0 (0.0)	0 (0.0)	
その他	0 (0.0)	0 (0.0)	
合計	364 (100.0)	290 (100.0)	

n.s.:非有意, * : p<0.1, ** : p<0.05, *** : p<0.01

③経営者の前職

経営者の前職の有無と有する場合のその職の詳細については、属性別に分析した。

その結果 製造業では、前職の有無で有意な差及びその職の詳細について、属性間で顕著な差はみられなかった（図表 2-8-5、図表 2-8-6）。

一方、サービス業においても製造業と同様に、前職の有無、その職の詳細で属性間の違いはなかった（図表 2-8-7、図表 2-8-8）。

また業種間で比較すると、前職を有する経営者は製造業で6割超であるが、サービス業ではおよそ7割と、いずれも高い割合であったが、特にサービス業の経営者の割合が高かった。

図表2-8-5 属性別の経営者の前職の有無【製造業】

	BT企業	一般企業	カイ2乗検定 暫定有意確立
自社以外の職歴がある	226 (62.6)	187 (65.4)	0.465 n.s.
自社以外の職歴はない	135 (37.4)	99 (34.6)	
合計	361 (100.0)	286 (100.0)	

n.s.:非有意, * : p<0.1, ** : p<0.05, *** : p<0.01

図表2-8-6 属性別の経営者の前職詳細【製造業】

	BT企業 (n=361)		一般企業 (n=286)		カイ2乗検定 暫定有意確立
資本関係のある外部企業	26	(7.2)	19	(6.6)	0.781 n.s.
資本関係のない取引先企業	54	(15.0)	39	(13.6)	0.647 n.s.
資本関係も取引関係もない外部企業	142	(39.3)	130	(45.5)	0.147 n.s.
その他	10	(2.8)	5	(1.7)	0.395 n.s.

※複数回答のため（ ）内は各属性の回答数に対する割合

図表2-8-7 属性別の経営者の前職の有無【サービス業】

	BT企業	一般企業	カイ2乗検定 暫定有意確立
自社以外の職歴がある	67 (77.0)	74 (80.4)	0.576 n.s.
自社以外の職歴はない	20 (23.0)	18 (19.6)	
合計	87 (100.0)	92 (100.0)	

n.s.:非有意, * : p<0.1, ** : p<0.05, *** : p<0.01

図表2-8-8 属性別の経営者の前職詳細【サービス業】

	BT企業 (n=87)		一般企業 (n=92)		カイ2乗検定 暫定有意確立	
資本関係のある外部企業	3	(3.4)	3	(3.3)	0.944	n.s.
資本関係のない取引先企業	16	(18.4)	16	(17.4)	0.862	n.s.
資本関係も取引関係もない外部企業	52	(59.8)	57	(62.0)	0.764	n.s.
その他	0	(0.0)	2	(2.2)	0.167	n.s.

※複数回答のため（ ）内は各属性の回答数に対する割合

④管理者育成

次に管理者の育成について属性間の違いを分析したところ、製造業ではBT企業で「経営者の右腕となるNo2人材の育成」と「外部から管理者人材を獲得」に取組む割合が高いことがわかった(図表2-8-9)。またサービス業では、BT企業が「経営者の右腕となるNo2人材の育成」に取組む割合が高いことがわかった(図表2-8-10)。このほか、有意な結果はえられていないが、いずれの業種も全ての項目で、BT企業の取組み割合が高い結果となっていた。

図表2-8-9 属性別の管理者育成の状況【製造業】

	BT企業 (n=359)		一般企業 (n=272)		カイ2乗検定 暫定有意確立	
管理者育成を目的とした研修を実施	127	(35.4)	93	(34.2)	0.757	n.s.
人の採用や予算執行などの権限を管理者に委譲	84	(23.4)	53	(19.5)	0.238	n.s.
経営者の右腕となるNo2人材の育成	216	(60.2)	137	(50.4)	0.014	**
外部から管理者人材を獲得	77	(21.4)	42	(15.4)	0.056	*

※複数回答のため（ ）内は各属性の回答数に対する割合

図表2-8-10 属性別の管理者育成の状況【サービス業】

	BT企業 (n=87)		一般企業 (n=91)		カイ2乗検定 暫定有意確立	
管理者育成を目的とした研修を実施	26	(29.9)	20	(22.0)	0.228	n.s.
人の採用や予算執行などの権限を管理者に委譲	33	(37.9)	28	(30.8)	0.314	n.s.
経営者の右腕となるNo2人材の育成	61	(70.1)	49	(53.8)	0.026	**
外部から管理者人材を獲得	15	(17.2)	10	(11.0)	0.230	n.s.

※複数回答のため（ ）内は各属性の回答数に対する割合

⑤後継者

つづいて後継者に関する状況について、属性別に分析した。

製造業では、一般企業で「候補者はいない」と回答する割合が高く、BT企業で「既に確定している」、「確定はしていないが候補者はいる」と回答する割合が高い傾向がみられた（図表 2-8-11）。また同じデータから「既に確定している」と「確定はしていないが候補者はいる」を足し合わせた「後継者（候補者）がいる」と「候補者はいない」を「後継者（候補者）がいらない」として抜き出し、再集計したものを分析した結果、BT企業では「後継者（候補者）がいる」とする企業の割合が高い傾向がみられた。

次にサービス業では、後継者に関して属性間に顕著な差はみることができなかった（図表 2-8-13、図表 2-8-14）。

図表2-8-11 属性別の後継者の状況【製造業】

	BT企業	一般企業	カイ2乗検定 暫定有意確立
現経営者が若い等、まだ検討する時期ではない	96 (26.5)	72 (24.8)	0.011 **
現経営者の代で廃業を考えている	1 (0.3)	6 (2.1)	
既に確定している	116 (32.0)	90 (31.0)	
確定はしていないが候補者はいる	128 (35.4)	88 (30.3)	
候補者がいない	21 (5.8)	34 (11.7)	
合計	362 (100.0)	290 (100.0)	

ns.:非有意, * : p<0.1, ** : p<0.05, *** : p<0.01

図表2-8-12 属性別の後継者の有無【製造業】

	BT企業	一般企業	カイ2乗検定 暫定有意確立
後継者（候補者）がいる	244 (92.1)	178 (84.0)	0.006 ***
後継者（候補者）がいらない	21 (7.9)	34 (16.0)	
合計	265 (100.0)	212 (100.0)	

ns.:非有意, * : p<0.1, ** : p<0.05, *** : p<0.01

図表2-8-13 属性別の後継者の状況【サービス業】

	BT企業	一般企業	カイ2乗検定 暫定有意確立
現経営者が若い等、また検討する時期ではない	16 (18.4)	20 (22.0)	0.403 n.s.
現経営者の代で廃業を考えている	2 (2.3)	6 (6.6)	
既に確定している	18 (20.7)	12 (13.2)	
確定はしていないが候補者はいる	33 (37.9)	31 (34.1)	
候補者がいない	18 (20.7)	22 (24.2)	
合計	87 (100.0)	91 (100.0)	

n.s.:非有意, * : p<0.1, ** : p<0.05, *** : p<0.01

図表2-8-14 属性別の後継者の有無【サービス業】

	BT企業	一般企業	カイ2乗検定 暫定有意確立
後継者（候補者）がいる	51 (73.9)	43 (66.2)	0.327 n.s.
後継者（候補者）がいない	18 (26.1)	22 (33.8)	
合計	69 (100.0)	65 (100.0)	

n.s.:非有意, * : p<0.1, ** : p<0.05, *** : p<0.01

⑥社外の相談人材

経営者が自社の重要な意思決定事項などについて相談や意見交換する社外人材の有無について、属性間の違いを分析した。

製造業では、属性間に社外人材の有無について顕著な差はみられなかった（図表 2-8-15）。しかし社外人材の詳細では、BT企業の経営者は「金融機関職員」、「同業他社の経営者（OB含む）」、「異業種他社の経営者（OB含む）」を外部の相談人材としている傾向が高いことがわかった（図表 2-8-16）。

図表2-8-15 属性別の社外相談人材【製造業】

	BT企業	一般企業	カイ2乗検定 暫定有意確立
いる	322 (88.5)	251 (86.6)	0.461 n.s.
いない	42 (11.5)	39 (13.4)	
合計	364 (100.0)	290 (100.0)	

n.s.:非有意, * : p<0.1, ** : p<0.05, *** : p<0.01

図表2-8-16 属性別の社外相談人材の詳細【製造業】

	BT企業 (n=362)	一般企業 (n=288)	カイ2乗検定 暫定有意確立
弁護士、税理士、コンサルタントなどの職業専門家	270 (74.6)	215 (74.7)	0.984 n.s.
金融機関職員	89 (24.6)	47 (16.3)	0.010 **
同業他社の経営者 (OB含む)	117 (32.3)	67 (23.3)	0.011 **
異業種他社の経営者 (OB含む)	119 (32.9)	54 (18.8)	0.000 ***

※複数回答のため（ ）内は各属性の回答数に対する割合

つぎにサービス業についても製造業と同様に、属性間に社外人材の有無について顕著な差はみられなかったが、社外人材の詳細をみると、BT企業の経営者が「同業他社の経営者（OB含む）」、「異業種他社の経営者（OB含む）」を外部の相談人材としている傾向が高いことがわかった。（図表 2-8-17、図表 2-8-18）。

図表2-8-17 属性別の社外相談人材【サービス業】

	BT企業	一般企業	カイ2乗検定 暫定有意確立
いる	76 (87.4)	81 (368.2)	0.889 n.s.
いない	11 (12.6)	11 (50.0)	
合計	87 (100.0)	22 (100.0)	

n.s.:非有意, * : p<0.1, ** : p<0.05, *** : p<0.01

図表2-8-18 属性別の社外相談人材の詳細【サービス業】

	BT企業 (n=87)	一般企業 (n=92)	カイ2乗検定 暫定有意確立
弁護士、税理士、コンサルタントなどの職業専門家	61 (70.1)	57 (62.0)	0.250 n.s.
金融機関職員	12 (13.8)	11 (12.0)	0.714 n.s.
同業他社の経営者 (OB含む)	30 (34.5)	29 (31.5)	0.674 **
異業種他社の経営者 (OB含む)	31 (35.6)	14 (15.2)	0.002 ***

※複数回答のため（ ）内は各属性の回答数に対する割合

⑦リーダーシップ

つづいて経営者のリーダーシップについて属性間の違いを分析する。第1章で述べたとおり、リーダーシップを分析するにあたり、本調査では、リーダーシップ論のなかでも近年、比較的に盛んに研究されている変革型リーダーシップ論を参考に選択肢を設定した。

すなわち変革型リーダーシップは、不確実性の高い経営環境の中で、変化に応じ企業を継続的に変革させる際に有効なリーダーシップと考えられており、その特徴として、「魅力あるビジョンの形成とフォロワー（従業員）への伝達」、「ビジョンを実現させる戦略の構築」、「フォロワーとの人間関係の構築」があげられる。

本調査では、変革型リーダーシップの特徴をベースにリーダーシップに関わる6つ設問を用意し、それぞれについて「5. 十分出来ている」、「4. やや出来ている」、「3. どちらともいえない」、「2. あまり出来ていない」、「1. 全く出来ていない」の5段階で回答を得た。属性別の分析では、この回答結果を用いて、それぞれの平均値を算出しその差を比較分析した。

分析の結果、製造業では、「①企業の魅力ある将来ビジョンの提示と共有」、「②ビジョン実現に向けた具体的な戦略や目標の共有」、「③従業員のみで対応が困難な課題を経営者が技術的に支援」、「④財務情報等の企業情報を従業員に公開」、「⑤コスト意識や事業運営上の価値観の共有」、「⑥個人的、感情的な面での意思疎通による信頼関係の構築」といった6項目の全てにおいて有意な差がみられ、全てBT企業の平均値が高い結果となった（図表2-8-19）。

次に、サービス業では「④財務情報等の企業情報を従業員に公開」については有意ではなかったが、それ以外では有意な結果となり、有意で無かった項目を含め、BT企業の平均値が高い傾向がみられた。つまり、いずれの業種においてもBT企業にはいわゆる変革型リーダーシップに相当する高いリーダーシップを発揮する経営者がいる傾向が強いと考えられる（図表2-8-20）。

図表2-8-19 属性別の経営者のリーダーシップ【製造業】

項目	区分	サンプル数	平均値	t - 検定
①企業の魅力ある将来ビジョンの提示と共有	BT企業	361	3.76	***
	一般企業	289	3.28	
②ビジョン実現に向けた具体的な戦略や目標の共有	BT企業	361	3.68	***
	一般企業	289	3.27	
③従業員のみで対応が困難な課題を経営者が技術的に支援	BT企業	359	3.92	***
	一般企業	290	3.61	
④財務情報等の企業情報を従業員に公開	BT企業	361	3.35	*
	一般企業	289	3.19	
⑤コスト意識や事業運営上の価値観の共有	BT企業	361	3.81	***
	一般企業	290	3.50	
⑥個人的、感情的な面での意思疎通による信頼関係の構築	BT企業	361	3.70	***
	一般企業	290	3.45	

ns.:非有意, * : p<0.1, ** : p<0.05, *** : p<0.01

図表2-8-20 属性別の経営者のリーダーシップ【サービス業】

項目	区分	サンプル数	平均値	t - 検定
①企業の魅力ある将来ビジョンの提示と共有	BT企業	87	3.78	***
	一般企業	92	3.23	
②ビジョン実現に向けた具体的な戦略や目標の共有	BT企業	87	3.75	***
	一般企業	92	3.20	
③従業員のみで対応が困難な課題を経営者が技術的に支援	BT企業	87	3.85	**
	一般企業	92	3.58	
④財務情報等の企業情報を従業員に公開	BT企業	87	3.63	n.s.
	一般企業	92	3.45	
⑤コスト意識や事業運営上の価値観の共有	BT企業	87	3.91	***
	一般企業	91	3.47	
⑥個人的、感情的な面での意思疎通による信頼関係の構築	BT企業	87	3.80	***
	一般企業	91	3.43	

n.s.:非有意, * : p<0.1, ** : p<0.05, *** : p<0.01

以上のとおり、BT企業と一般企業における経営者の相違として、年齢層やプロフィール、経営者の前職については、特筆するような差はみられなかった。しかしBT企業は、管理者の育成に取り組む企業が多い。また同業種や異業種の他社経営者を相談相手とするなど外部人材のネットワークを有する経営者が多いことがわかった。後継者については、製造業のみでBT企業は後継者や候補者を確保できていることがわかった。最後にリーダーシップについては、いずれの業種においても、BT企業の経営者が高いリーダーシップを発揮している様子がうかがえた。つまりBT企業の経営者は、「企業の魅力ある将来ビジョンを設定し、従業員に対して提示するとともに、ビジョン実現に向けた具体的な戦略や目標を従業員と共有し、従業員のみで対応が困難な課題については経営者がサポートしており、さらに従業員との間で個人的、感情的な面での意思疎通による信頼関係の構築にも努める」ことで不確実性の高い経営環境に対応しえる組織を構築していると考えられる。

(9) 市場における自社の優位性

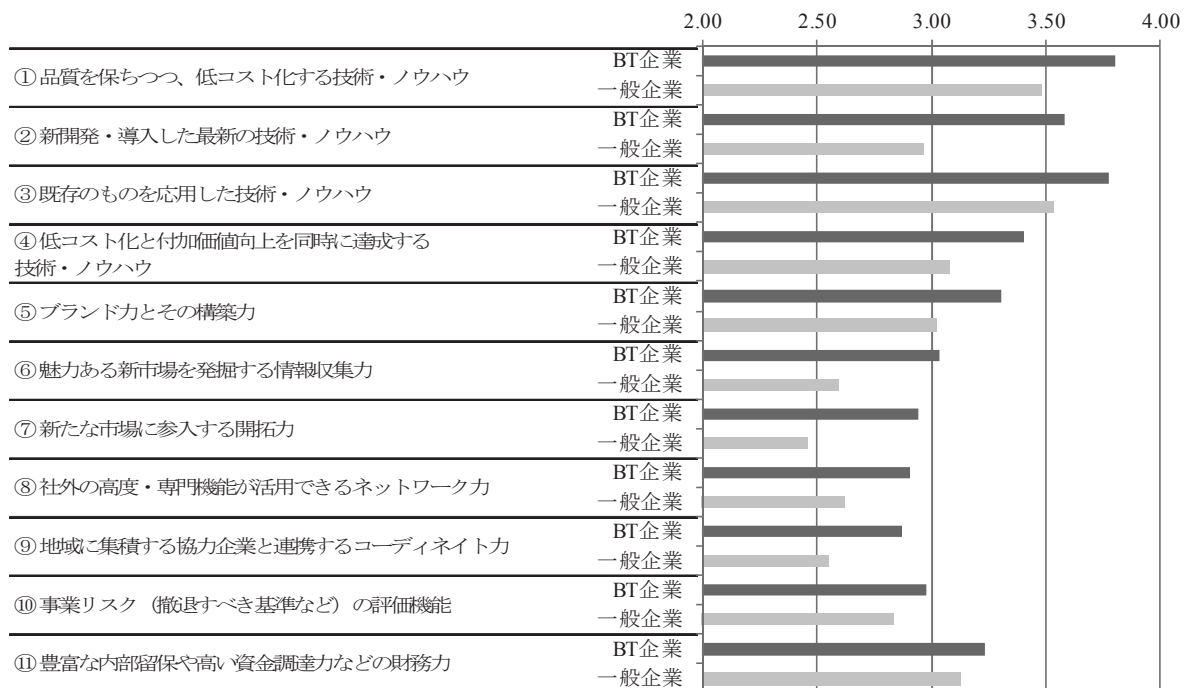
市場における自社の優位性について属性間の相違を分析する。優位性は各項目について、「5. 優れている」、「4. やや優れている」、「3. 同程度」、「2. やや劣っている」、「1. 劣っている」の5段階で回答を得ている。分析ではこの回答結果について属性別に平均値を算出し、その差を比較している。

分析の結果、製造業では「⑩豊富な内部留保や高い資金調達力などの財務力」以外の10項目で有意な差がみられ、有意差のなかった⑩を含め全てでBT企業の平均値が上回っていた(図表2-9-1)。特に、平均値の差が大きかった項目は「②新開発・導入した最新の技術・ノウハウ」と、新技術の開発力であった。つづいて差が大きいのは「⑥魅力ある新市場を発掘する情報収集力」と「⑦新たな市場に参入する開拓力」といった新市場の開拓に関する項目であった。

図表2-9-1 属性別の企業の優位性【製造業】

項目	区分	サンプル数	平均値	t - 検定
① 品質を保ちつつ、低コスト化する技術・ノウハウ	BT企業	359	3.80	***
	一般企業	283	3.48	
② 新開発・導入した最新の技術・ノウハウ	BT企業	355	3.58	***
	一般企業	279	2.96	
③ 既存のものを応用した技術・ノウハウ	BT企業	361	3.77	***
	一般企業	282	3.54	
④ 低コスト化と付加価値向上を同時に達成する技術・ノウハウ	BT企業	358	3.41	***
	一般企業	279	3.08	
⑤ ブランド力とその構築力	BT企業	359	3.30	***
	一般企業	279	3.02	
⑥ 魅力ある新市場を発掘する情報収集力	BT企業	358	3.04	***
	一般企業	278	2.59	
⑦ 新たな市場に参入する開拓力	BT企業	359	2.94	***
	一般企業	278	2.46	
⑧ 社外の高度・専門機能が活用できるネットワーク力	BT企業	358	2.91	***
	一般企業	280	2.62	
⑨ 地域に集積する協力企業と連携するコーディネート力	BT企業	358	2.87	***
	一般企業	278	2.55	
⑩ 事業リスク（撤退すべき基準など）の評価機能	BT企業	357	2.98	**
	一般企業	278	2.84	
⑪ 豊富な内部留保や高い資金調達力などの財務力	BT企業	359	3.24	n.s.
	一般企業	279	3.13	

n.s.:非有意, * : p<0.1, ** : p<0.05, *** : p<0.01



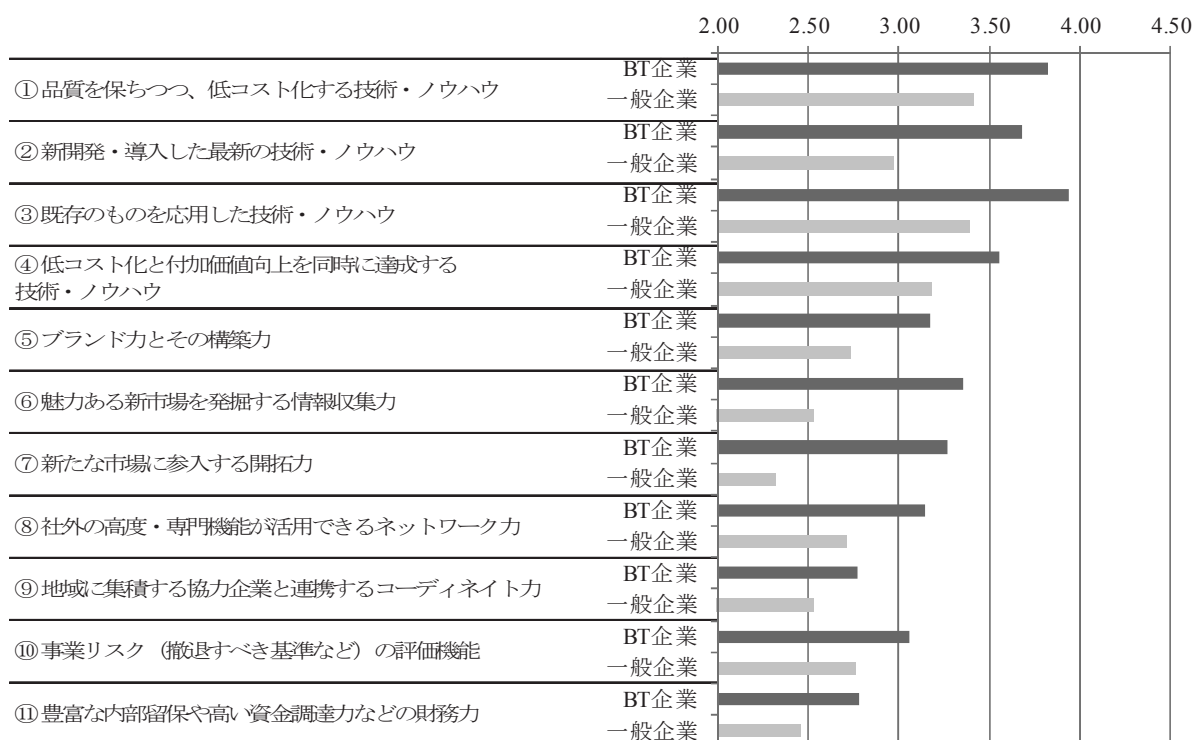
つぎにサービス業では、11項目すべてにおいて有意な差がみられ、全項目でBT企業の平均値が上回っていた（図表2-9-2）。項目別では、もっとも差がみられたのが「⑦新たな市場に参入する開拓力」で、つづいて「⑥魅力ある新市場を発掘する情報収集力」といずれも市場開拓に関連する項目であった。これにつづいて差がみられたのは「②新開発・導

入した最新の技術・ノウハウ」と「③既存のものを応用した技術・ノウハウ」で技術開発に関連する項目であった。

図表2-9-2 属性別の企業の優位性【サービス業】

項目	区分	サンプル数	平均値	t - 検定
① 品質を保ちつつ、低コスト化する技術・ノウハウ	BT企業	86	3.83	***
	一般企業	88	3.41	
② 新開発・導入した最新の技術・ノウハウ	BT企業	84	3.68	***
	一般企業	87	2.98	
③ 既存のものを応用した技術・ノウハウ	BT企業	84	3.94	***
	一般企業	88	3.40	
④ 低コスト化と付加価値向上を同時に達成する技術・ノウハウ	BT企業	84	3.56	***
	一般企業	88	3.18	
⑤ ブランド力とその構築力	BT企業	85	3.18	***
	一般企業	86	2.73	
⑥ 魅力ある新市場を発掘する情報収集力	BT企業	85	3.35	***
	一般企業	87	2.53	
⑦ 新たな市場に参入する開拓力	BT企業	87	3.26	***
	一般企業	86	2.33	
⑧ 社外の高度・専門機能が活用できるネットワーク力	BT企業	85	3.14	***
	一般企業	87	2.71	
⑨ 地域に集積する協力企業と連携するコーディネート力	BT企業	84	2.77	*
	一般企業	87	2.53	
⑩ 事業リスク（撤収すべき基準など）の評価機能	BT企業	85	3.06	**
	一般企業	88	2.76	
⑪ 豊富な内部留保や高い資金調達力などの財務力	BT企業	85	2.78	*
	一般企業	87	2.46	

ns.:非有意, * : p<0.1, ** : p<0.05, *** : p<0.01



以上の結果から、BT 企業は一般企業に比べて、強みの項目を問わず網羅的に市場における強みを有していると自覚していることがわかった。また優位性において特に差が大きかったのは技術開発力と市場開拓力であった。

(10) 経営課題について

各企業が今後3年間に具体的に取組む（取組み中を含む）経営課題について、属性による違いを分析した。経営課題は全てで18項目あるが、解説が煩雑となることを避けるため、5分野に分けて分析していく。

①市場・取引先

市場や取引先について、製造業では「1. 既存取引先との取引拡大」や「2. 既存市場における新たな取引先の開拓」といった既存市場に関する回答割合が高く、逆に「3. 参入企業の少ないニッチ市場の探索・参入」や「4. 既に一般に知られている市場への新規参入」といった新規市場に関する取組みは少ない。しかし属性別では、「2. 既存市場における新たな取引先の開拓」、「3. 参入企業の少ないニッチ市場の探索・参入」、「4. 既に一般に知られている市場への新規参入」の3項目で、有意な差が得られ、BT 企業での取組みが多い傾向がみられた（図表 2-10-1）。

サービス業でも、製造業同様に既存市場に関する取組みの割合が高い。属性別では「4. 既に一般に知られている市場への新規参入」において、BT 企業の取組みが多い傾向がみられた（図表 2-10-2）。

また参考であるが両業種において有意な結果がえられなかった項目に関しても、すべてBT 企業の取組み割合が高かった。

図表2-10-1 属性別の経営課題 ①市場・取引先 【製造業】

	BT企業 (n=360)	一般企業 (n=278)	カイ2乗検定 暫定有意確立
1. 既存取引先との取引拡大	215 (59.7)	161 (57.9)	0.645 n.s.
2. 既存市場における新たな取引先の開拓	261 (72.5)	178 (64.0)	0.026 **
3. 参入企業の少ないニッチ市場の探索・参入	99 (27.5)	54 (19.4)	0.018 **
4. 既に一般に知られている市場への新規参入	43 (11.9)	22 (7.9)	0.096 *

※複数回答のため（ ）内は各属性の回答数に対する割合

図表2-10-2 属性別の経営課題 ①市場・取引先 【サービス業】

	BT企業 (n=87)	一般企業 (n=86)	カイ2乗検定 暫定有意確立
1. 既存取引先との取引拡大	51 (58.6)	44 (51.2)	0.324 n.s.
2. 既存市場における新たな取引先の開拓	66 (75.9)	56 (65.1)	0.121 n.s.
3. 参入企業の少ないニッチ市場の探索・参入	21 (24.1)	16 (18.6)	0.375 n.s.
4. 既に一般に知られている市場への新規参入	11 (12.6)	2 (2.3)	0.009 ***

※複数回答のため（ ）内は各属性の回答数に対する割合

②人材確保・育成

人材の確保や育成について、製造業では、「5. 経営を補佐する人材の確保・育成」、「6. 専門・技術人材の確保・育成」で有意な差がえられ、BT 企業での取組み割合が高い傾向がみられた（図表 2-10-3）。

次にサービス業では、「6. 専門・技術人材の確保・育成」、「7. 営業・事業企画人材の確保・育成」、については BT 企業で取組む企業が多い傾向があり、「8. 一般人材の確保・育成」については一般企業で取組む企業が多い傾向がみられた（図表 2-10-4）。

また全体では、両業種とも「6. 専門・技術人材の確保・育成」に取組む企業の割合が最も高く、逆に「8. 一般人材の確保・育成」への取組みが最も少なかった。

図表2-10-3 属性別の経営課題 ②人材確保・育成 【製造業】

	BT企業 (n=360)	一般企業 (n=278)	カイ2乗検定 暫定有意確立
5. 経営を補佐する人材の確保・育成	178 (49.4)	105 (37.8)	0.003 ***
6. 専門・技術人材の確保・育成	226 (62.8)	151 (54.3)	0.031 **
7. 営業・事業企画人材の確保・育成	179 (49.7)	121 (43.5)	0.120 n.s.
8. 一般人材の確保・育成	110 (30.6)	78 (28.1)	0.493 n.s.

※複数回答のため（ ）内は各属性の回答数に対する割合

図表2-10-4 属性別の経営課題 ②人材確保・育成 【サービス業】

	BT企業 (n=87)	一般企業 (n=86)	カイ2乗検定 暫定有意確立
5. 経営を補佐する人材の確保・育成	44 (50.6)	35 (40.7)	0.192 n.s.
6. 専門・技術人材の確保・育成	64 (73.6)	57 (66.3)	0.296 **
7. 営業・事業企画人材の確保・育成	41 (47.1)	25 (29.1)	0.015 **
8. 一般人材の確保・育成	8 (9.2)	13 (15.1)	0.233 ***

※複数回答のため（ ）内は各属性の回答数に対する割合

③資金調達

つぎに資金調達については、いずれの業種においても、「10. 研究開発・新事業のための資金確保」について、BT 企業での取組み割合が多い傾向がみられた（図表 2-10-5、図表 2-10-6）。また全体では、いずれの業種も「9. 通常の運転資金や設備維持の資金の確保」への回答が過半数でもっとも多い。

図表2-10-5 属性別の経営課題 ③資金調達 【製造業】

	BT企業 (n=360)	一般企業 (n=278)	カイ2乗検定 暫定有意確立
9. 通常の運転資金や設備維持の資金の確保	212 (58.9)	156 (56.1)	0.482 n.s.
10. 研究開発・新事業のための資金確保	119 (33.1)	45 (16.2)	0.000 ***

※複数回答のため（ ）内は各属性の回答数に対する割合

図表2-10-6 属性別の経営課題 ③資金調達 【サービス業】

	BT企業 (n=87)	一般企業 (n=86)	カイ2乗検定 暫定有意確立
9. 通常の運転資金や設備維持の資金の確保	58 (66.7)	51 (59.3)	0.316 n.s.
10. 研究開発・新事業のための資金確保	24 (27.6)	11 (12.8)	0.015 **

※複数回答のため（ ）内は各属性の回答数に対する割合

④外部連携・協力先

外部の連携先や協力先の確保に関して、製造業では「11. 外部の技術開発・研究連携先の確保」、「12. 外部の販売連携先の確保」、「14. 企画・デザイン連携先の確保」において有意な差がえられ、これら全てにおいて BT 企業が高い傾向がみられた（図表 2-10-7）。

つぎにサービス業では、「12. 外部の販売連携先の確保」について BT 企業の取組みが高いことがわかった（図表 2-10-8）。

図表2-10-7 属性別の経営課題 ④外部連携・協力先 【製造業】

	BT企業 (n=360)	一般企業 (n=278)	カイ2乗検定 暫定有意確立
11. 外部の技術開発・研究連携先の確保	109 (30.3)	45 (16.2)	0.000 ***
12. 外部の販売連携先の確保	108 (30.0)	46 (16.5)	0.000 ***
13. 外部の生産連携先の確保	126 (35.0)	87 (31.3)	0.341 n.s.
14. 企画・デザイン連携先の確保	58 (16.1)	25 (9.0)	0.008 ***

※複数回答のため（ ）内は各属性の回答数に対する割合

図表2-10-8 属性別の経営課題 ④外部連携・協力先 【サービス業】

	BT企業 (n=87)	一般企業 (n=86)	カイ2乗検定 暫定有意確立	
11. 外部の技術開発・研究連携先の確保	20 (23.0)	17 (19.8)	0.605	n.s.
12. 外部の販売連携先の確保	34 (39.1)	21 (24.4)	0.038	**
13. 外部の生産連携先の確保	21 (24.1)	23 (26.7)	0.694	n.s.
14. 企画・デザイン連携先の確保	15 (17.2)	19 (22.1)	0.422	n.s.

※複数回答のため（ ）内は各属性の回答数に対する割合

⑤事業全般

企業の知名度向上や買収による事業拡大、事業売却、海外展開などの事業全般について、属性別の違いを分析した。

その結果、製造業では「15. 企業の知名度の向上」、「16. 他社事業の買収による事業拡大」、「18. 海外での事業展開の拡充」の3項目で有意な結果がえられ、すべてBT企業の取組み割合が高い傾向がみられた。

サービス業では、3項目で有意な差がえられ、そのうち「15. 企業の知名度の向上」と「16. 他社事業の買収による事業拡大」ではBT企業の取組み割合が高く、「17. 自社事業の売却」では一般企業の取組み割合が高い傾向がみられた。

図表2-10-9 属性別の経営課題 ⑤事業全般 【製造業】

	BT企業 (n=360)	一般企業 (n=278)	カイ2乗検定 暫定有意確立	
15. 企業の知名度の向上	213 (59.2)	111 (39.9)	0.000	***
16. 他社事業の買収による事業拡大	29 (8.1)	10 (3.6)	0.020	**
17. 自社事業の売却	4 (1.1)	5 (1.8)	0.465	n.s.
18. 海外での事業展開の拡充	94 (26.1)	46 (16.5)	0.004	***

※複数回答のため（ ）内は各属性の回答数に対する割合

図表2-10-10 属性別の経営課題 ⑤事業全般 【サービス業】

	BT企業 (n=87)	一般企業 (n=86)	カイ2乗検定 暫定有意確立	
15. 企業の知名度の向上	62 (71.3)	48 (55.8)	0.035	**
16. 他社事業の買収による事業拡大	9 (10.3)	3 (3.5)	0.076	*
17. 自社事業の売却	0 0.0	3 (3.5)	0.079	*
18. 海外での事業展開の拡充	10 (11.5)	6 (7.0)	0.305	n.s.

※複数回答のため（ ）内は各属性の回答数に対する割合

⑥特に重要と考えている経営課題

各企業が、1 から 18 の経営課題のうち特に重要と考えている経営課題を1つ選択した結果を属性別に上位5項目を集計した。

その結果、製造業では、第1位は「既存市場における新たな取引先の開拓」で共通しており、回答数も突出している。その他、「既存取引先との取引拡大」や「経営を補佐する人材の確保・育成」、「専門・技術人材の確保・育成」については、いずれも5位以内に入っている。しかしBT企業の第4位の海外での事業展開の拡充は一般企業ではランクインしていなかった（図表2-10-11）。

サービス業においても、製造業と同様に、「既存取引先との取引拡大」や「既存市場における新たな取引先の開拓」、「経営を補佐する人材の確保・育成」、「専門・技術人材の確保・育成」の4項目については、順位はことなるが、いずれの属性においてもランクインしていた。しかし第4位の「営業・事業企画人材の確保・育成」はBT企業でのみランクインしている。

図表 2-10-11 属性別の特に重要な取組み課題 【製造業】

	BT企業(n=304)	一般企業(n=246)
第1位	2. 既存市場における新たな取引先の開拓 【70(23.0%)】	2. 既存市場における新たな取引先の開拓 【62(25.2%)】
第2位	6. 専門・技術人材の確保・育成 【43(14.1%)】	1. 既存取引先との取引拡大 【38(15.4%)】
第3位	5. 経営を補佐する人材の確保・育成 【39(12.8%)】	6. 専門・技術人材の確保・育成 【37(15.0%)】
第4位	18. 海外での事業展開の拡充 【33(10.9%)】	3. 参入企業の少ないニッチ市場の探索・参入 【20(8.1%)】
第5位	1. 既存取引先との取引拡大 【26(8.6%)】	5. 経営を補佐する人材の確保・育成 【20(8.1%)】

図表 2-10-12 属性別の特に重要な取組み課題【サービス業】

	BT 企業(n=71)	一般企業(n=64)
第 1 位	2. 既存市場における新たな取引先の開拓 【17(23.9%)】	6. 専門・技術人材の確保・育成 【15(23.4%)】
第 2 位	6. 専門・技術人材の確保・育成 【13(18.3%)】	1. 既存取引先との取引拡大 【13(20.3%)】
第 3 位	1. 既存取引先との取引拡大 【11(15.5%)】	2. 既存市場における新たな取引先の開拓 【13(20.3%)】
第 4 位	7. 営業・事業企画人材の確保・育成 【8(11.3%)】	5. 経営を補佐する人材の確保・育成 【6(9.4%)】
第 5 位	5. 経営を補佐する人材の確保・育成 【6(8.5%)】	9. 通常の運転資金や設備維持の資金の確保 【5(7.8%)】

以上のとおり、今後 3 年間に於いて取組む経営課題について、属性別に分析した結果、全体をとおして BT 企業は一般企業に比べ、幅広く経営課題に取組む姿勢がみられた。

また経営課題のうち「既存取引先との取引拡大」、「既存市場における新たな取引先の開拓」といった既存市場における事業拡大や「経営を補佐する人材の確保・育成」、「専門・技術人材の確保・育成」といった高度人材の育成・確保については、業種や属性に関係なく、今後、中小企業が取組む重要な経営課題であることがわかった。

つぎに BT 企業が取組む経営課題を業種別に整理していく。製造業では、既存市場における取引拡充に取組む企業が多いが、一般企業に比べて BT 企業では新市場開拓に取組む企業が多い。このほか BT 企業は、人材面では経営を補佐する人材や専門・技術人材などの専門人材の拡充に取組む企業が多く、資金面では、研究開発・新事業の資金調達を目指す企業が多いなど、研究開発や技術開発への取組みを重視している様子がうかがえる。そのこともあり、外部連携では技術開発・研究や企画・デザインの連携先の確保に取組む企業が多い。また新市場開拓の意向も高いためか販売の連携先確保に取組む企業も多い。このほか、BT 企業は企業知名度の向上や事業買収による事業拡大、さらに海外展開への取組みなど、一般企業に比べて幅広く経営課題に取組む傾向がある。

サービス業では、BT 企業と一般企業のいずれにおいても既存市場における取引拡充に取組む企業が多いが、一般企業との比較では、既に一般的に知られているような市場への参入を目指す企業が多い。こうした新市場参入の意向もあり、営業・事業企画人材の確保や販売での外部連携先確保への取組み意向が高い。また専門・技術人材の確保や研究開発・新事業のための資金確保などにも取組むほか、企業知名度の向上や事業買収による事業拡大などに取組む企業が多い。また対象的に一般企業では、一般人材の確保・育成や自社事業の売却に取組むとする企業の割合が比較的高かった。

(11) 今後活用したい支援施策

つづいて国や自治体による支援施策のうち今後活用したい施策について分析していく。支援策は22項目と項目数が多いため、属性別の特徴をみるにあたっては5分野に分けて分析していく。そして最後に全体を確認するため、各業種ともに22項目についての全体の回答結果を確認していく。

①資金支援

製造業では、全体的に「4. 設備投資に伴う低利子融資」や「6. 事業所の設置や設備投資等に伴う減税」といった投資関連での優遇策に期待する企業が信用保証協会の保証付き融資などの融資制度よりも多い。属性別では、BT企業で「3. 研究開発や新事業のための資金の融資」に期待する企業の割合が高い（図表 2-11-1）。

サービス業では、資金支援について「1. 信用保証協会の保証付き融資（平時の資金調達）」に期待する企業が突出して多い。属性別では、BT企業で「3. 研究開発や新事業のための資金の融資」に期待する企業が多く、逆に一般企業で「2. 災害や経済危機などの緊急時における資金融資」に期待する企業が多い傾向がみられた（図表 2-11-2）。

図表2-11-1 属性別の活用したい支援施策 ①資金支援 【製造業】

	BT企業 (n=357)	一般企業 (n=269)	カイ2乗検定 暫定有意確立	
1. 信用保証協会の保証付き融資（平時の資金調達）	92 (25.8)	75 (27.9)	0.573	n.s.
2. 災害や経済危機などの緊急時における資金融資	45 (12.6)	43 (16.0)	0.236	n.s.
3. 研究開発や新事業のための資金の融資	84 (23.5)	34 (12.6)	0.001	***
4. 設備投資に伴う低利子融資	153 (42.9)	107 (39.8)	0.417	n.s.
5. 低利子など有利な条件での設備貸与	54 (15.1)	40 (14.9)	0.914	n.s.
6. 事業所の設置や設備投資等に伴う減税	147 (41.2)	110 (40.9)	0.920	n.s.

※複数回答のため（ ）内は各属性の回答数に対する割合

図表2-11-2 属性別の活用したい支援施策 ①資金支援 【サービス業】

	BT企業 (n=84)	一般企業 (n=79)	カイ2乗検定 暫定有意確立
1. 信用保証協会の保証付き融資（平時の資金調達）	48 (57.1)	46 (58.2)	0.889 n.s.
2. 災害や経済危機などの緊急時における資金融資	7 (8.3)	17 (21.5)	0.018 **
3. 研究開発や新事業のための資金の融資	25 (29.8)	12 (15.2)	0.024 **
4. 設備投資に伴う低利子融資	16 (19.0)	15 (19.0)	0.961 n.s.
5. 低利子など有利な条件での設備貸与	11 (13.1)	6 (7.6)	0.240 n.s.
6. 事業所の設置や設備投資等に伴う減税	20 (23.8)	15 (19.0)	0.454 n.s.

※複数回答のため（ ）内は各属性の回答数に対する割合

②人材支援

製造業では、「7. 経営者を補佐する人材の紹介・育成」、「8. 販路開拓ができる人材の紹介・育成」、「9. 高い技術・ノウハウを有する人材の紹介・育成」についての支援に期待する企業が全体的に多い。属性別では、BT 企業において、経営者を補佐する人材の紹介・育成への期待が高い（図表 2-11-3）。

サービス業においても、全体としては製造業と同様に、経営補佐人材や販路開拓人材、高度技術・ノウハウを有する人材についての支援に期待する企業が多いが、属性別では、BT 企業で高度技術・ノウハウを有する人材に関する支援への期待が高い（図表 2-11-4）。

図表2-11-3 属性別の活用したい支援施策 ②人材支援 【製造業】

	BT企業 (n=357)	一般企業 (n=269)	カイ2乗検定 暫定有意確立
7. 経営者を補佐する人材の紹介・育成	124 (34.7)	66 (24.5)	0.006 ***
8. 販路開拓ができる人材の紹介・育成	142 (39.8)	98 (36.4)	0.375 n.s.
9. 高い技術・ノウハウを有する人材の紹介・育成	168 (47.1)	111 (41.3)	0.149 n.s.
10. 会計、労務、法務に詳しい人材の紹介・育成	38 (10.6)	28 (10.4)	0.912 n.s.
11. 定型業務が着実にできる人材の紹介・育成	51 (14.3)	36 (13.4)	0.722 n.s.

※複数回答のため（ ）内は各属性の回答数に対する割合

図表2-11-4 属性別の活用したい支援施策 ②人材支援 【サービス業】

	BT企業 (n=84)	一般企業 (n=79)	カイ2乗検定 暫定有意確立
7. 経営者を補佐する人材の紹介・育成	22 (26.2)	26 (32.9)	0.375 n.s.
8. 販路開拓ができる人材の紹介・育成	30 (35.7)	24 (30.4)	0.436 n.s.
9. 高い技術・ノウハウを有する人材の紹介・育成	49 (58.3)	31 (39.2)	0.012 **
10. 会計、労務、法務に詳しい人材の紹介・育成	5 (6.0)	8 (10.1)	0.338 n.s.
11. 定型業務が着実にできる人材の紹介・育成	5 (6.0)	10 (12.7)	0.146 n.s.

※複数回答のため（ ）内は各属性の回答数に対する割合

③連携・相談関連支援

製造業では、「12. 大学など基礎・応用研究に関する連携・相談」や「13. 公設試験研究所など技術開発・研究に関する連携・相談」についての支援に期待する企業が比較的多いが、属性別では BT 企業において「12. 大学など基礎・応用研究に関する連携・相談」や「15. 特許や商標などの知的財産権に関する連携・相談」についての支援を期待する企業の割合が高い（図表 2-11-5）。

サービス業では、「14. 企画・デザインに関する連携・相談」や「15. 特許や商標などの知的財産権に関する連携・相談」に関する支援に期待する企業が比較的多いが、属性別では顕著な差がみられなかった（図表 2-11-6）。

図表2-11-5 属性別の活用したい支援施策 ③連携・相談 【製造業】

	BT企業 (n=357)	一般企業 (n=269)	カイ2乗検定 暫定有意確立
12. 大学など基礎・応用研究に関する連携・相談	91 (25.5)	49 (18.2)	0.029 **
13. 公設試験研究所など技術開発・研究に関する連携	100 (28.0)	67 (24.9)	0.370 n.s.
14. 企画・デザインに関する連携・相談	62 (17.4)	37 (13.8)	0.213 n.s.
15. 特許や商標などの知的財産権に関する連携・相談	64 (17.9)	29 (10.8)	0.012 **

※複数回答のため（ ）内は各属性の回答数に対する割合

図表2-11-6 属性別の活用したい支援施策 ③連携・相談 【サービス業】

	BT企業 (n=84)	一般企業 (n=79)	カイ2乗検定 暫定有意確立
12. 大学など基礎・応用研究に関する連携・相談	14 (16.7)	11 (13.9)	0.603 n.s.
13. 公設試験研究所など技術開発・研究に関する連携	9 (10.7)	6 (7.6)	0.491 n.s.
14. 企画・デザインに関する連携・相談	26 (31.0)	17 (21.5)	0.158 n.s.
15. 特許や商標などの知的財産権に関する連携・相談	17 (20.2)	14 (17.7)	0.654 n.s.

※複数回答のため（ ）内は各属性の回答数に対する割合

④交流・情報提供支援

製造業では、「16. 販売・調達・外注先との出会いの場」や「19. 有望市場・分野の動向に関する情報提供」に関する支援に期待する企業が多いが、属性別では、BT企業において「18. 多様な分野の企業や経営者との交流の場」についての支援を期待する企業の割合が多い（図表 2-11-7）。

サービス業では、「16. 販売・調達・外注先との出会いの場」や「19. 有望市場・分野の動向に関する情報提供」についての支援に期待する企業の割合が高いが、属性別には顕著な差はみられなかった（図表 2-11-8）。

図表2-11-7 属性別の活用したい支援施策 ④交流・情報提供 【製造業】

	BT企業 (n=357)	一般企業 (n=269)	カイ2乗検定 暫定有意確立	
16. 販売・調達・外注先との 出会いの場	139 (38.9)	116 (43.1)	0.309	n.s.
17. 事業買収の相手先・仲介 者の紹介	29 (8.1)	16 (5.9)	0.291	n.s.
18. 多様な分野の企業や経営 者との交流の場	81 (22.7)	34 (12.6)	0.001	***
19. 有望市場・分野の動向に 関する情報提供	111 (31.1)	85 (31.6)	0.892	n.s.

※複数回答のため（ ）内は各属性の回答数に対する割合

図表2-11-8 属性別の活用したい支援施策 ④交流・情報提供 【サービス業】

	BT企業 (n=84)	一般企業 (n=79)	カイ2乗検定 暫定有意確立	
16. 販売・調達・外注先との 出会いの場	48 (57.1)	42 (53.2)	0.610	n.s.
17. 事業買収の相手先・仲介 者の紹介	9 (10.7)	5 (6.3)	0.306	n.s.
18. 多様な分野の企業や経営 者との交流の場	25 (29.8)	20 (25.3)	0.465	n.s.
19. 有望市場・分野の動向に 関する情報提供	32 (38.1)	21 (26.6)	0.117	n.s.

※複数回答のため（ ）内は各属性の回答数に対する割合

⑤海外展開

製造業では、「20. 海外での販路開拓に関する相談」に期待する企業が比較的多いが、属性別では、BT企業で「22. 海外での人材確保に関する相談」に期待する企業の割合が高い傾向がみられた（図表 2-11-9）。

サービス業では、「20. 海外での販路開拓に関する相談」に期待する企業が比較的多いが、属性別では、顕著な差はみられなかった（図表 2-11-10）。

図表2-11-9 属性別の活用したい支援施策 ⑤海外展開支援 【製造業】

	BT企業 (n=357)	一般企業 (n=269)	カイ2乗検定 暫定有意確立	
20. 海外での販路開拓に関する相談	76 (21.3)	48 (17.8)	0.267	n.s.
21. 海外への拠点進出に関する相談	40 (11.2)	21 (7.8)	0.152	n.s.
22. 海外での人材確保に関する相談	36 (10.1)	17 (6.3)	0.091	*

※複数回答のため（ ）内は各属性の回答数に対する割合

図表2-11-10 属性別の活用したい支援施策 ⑤海外展開支援 【サービス業】

	BT企業 (n=84)	一般企業 (n=79)	カイ2乗検定 暫定有意確立	
20. 海外での販路開拓に関する相談	16 (19.0)	9 (11.4)	0.165	n.s.
21. 海外への拠点進出に関する相談	7 (8.3)	12 (15.2)	0.182	n.s.
22. 海外での人材確保に関する相談	6 (7.1)	6 (7.6)	0.930	n.s.

※複数回答のため（ ）内は各属性の回答数に対する割合

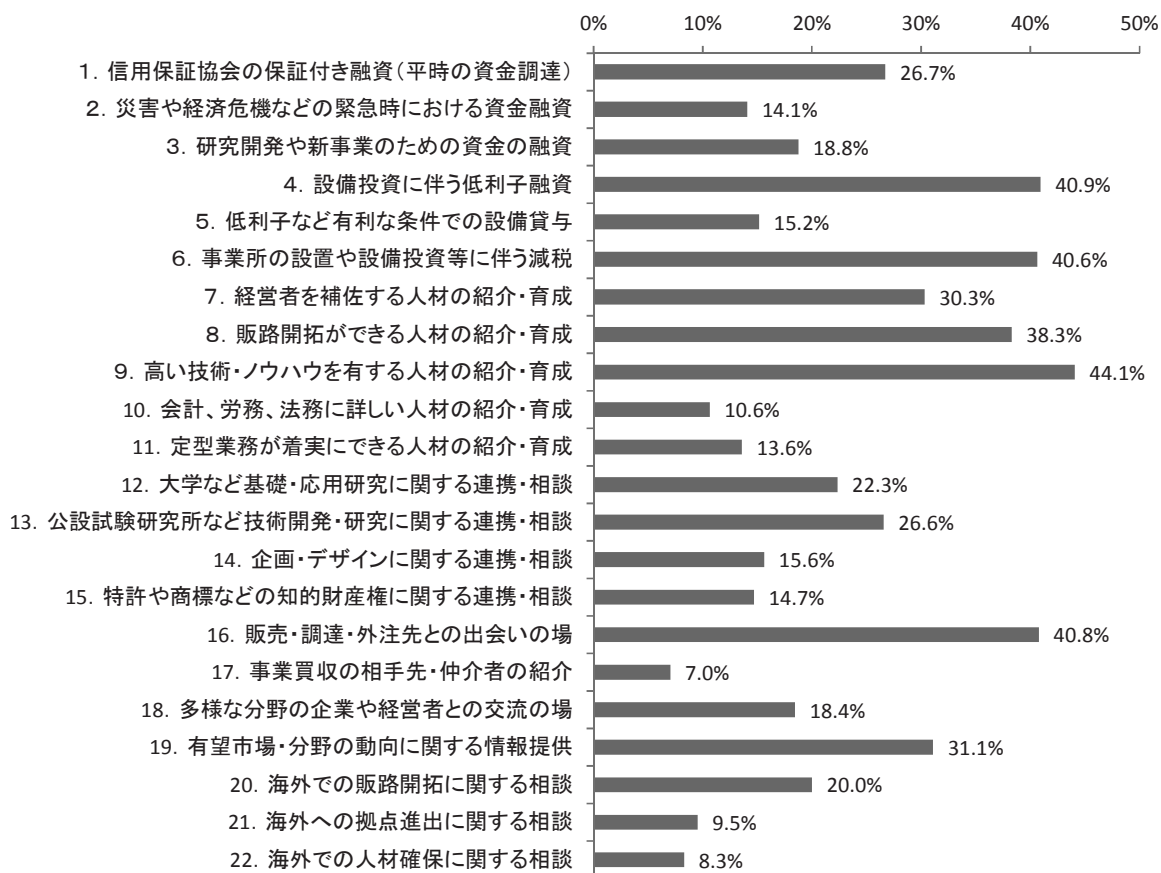
⑥今後活用したい支援策（全体集計）

ここまで今後活用したい支援策について属性による違いを中心に分析してきたが、最後に図表 2-11-11 と図表 2-11-12 に示した業種別の集計結果を確認しておく。

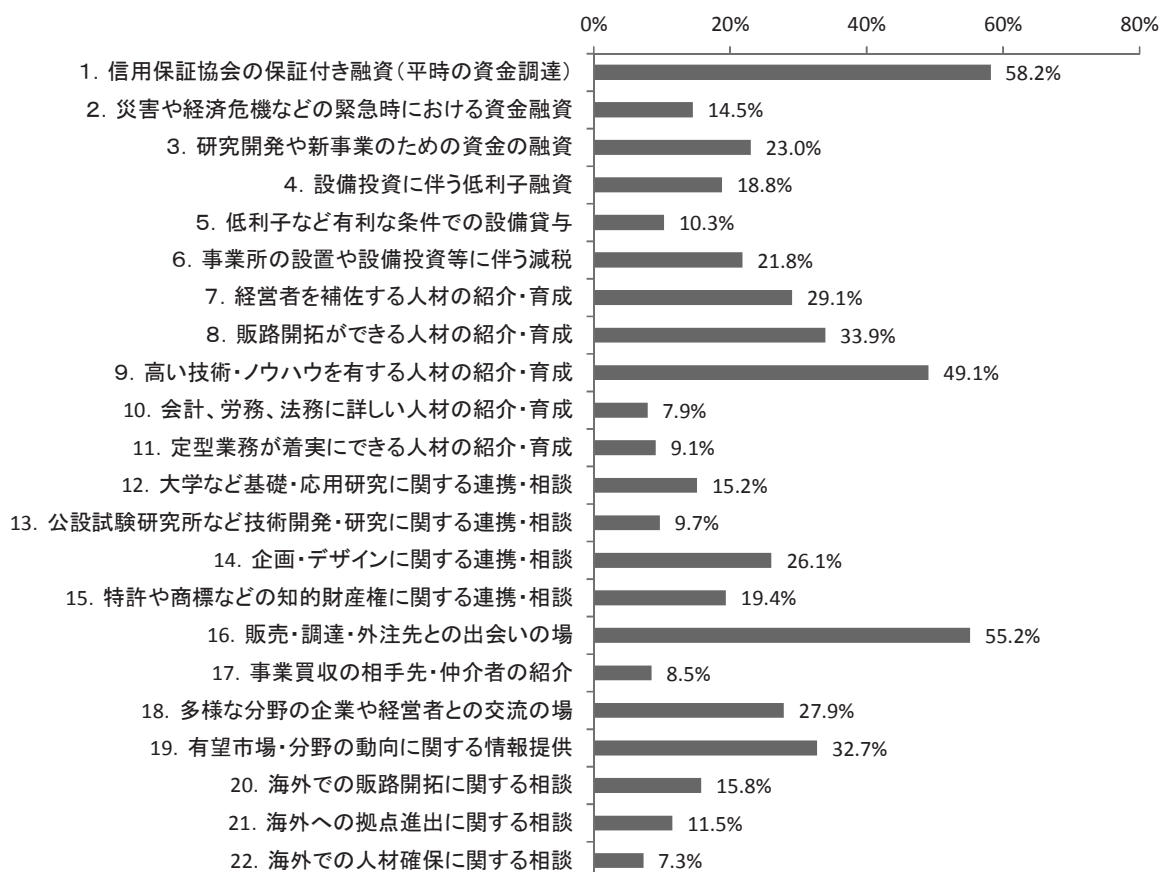
まず製造業では、「9. 高い技術・ノウハウを有する人材の紹介・育成」に関する支援策の活用を期待する企業が 44.1%ともっとも多い。人材面ではこれにつづいて「8. 販路開拓ができる人材の紹介・育成」や「7. 経営者を補佐する人材の紹介・育成」への期待も3割を超えている。また資金面では「4. 設備投資に伴う低金利融資」や「6. 事業所の設置や設備投資等に伴う減税」といった投資に関する融資や減税に期待する企業が4割を超えていた。また情報提供等については「16. 販売・調達・外注先との出会いの場」や「19. 有望市場・分野の動向に関する情報提供」といった市場や取引先の情報に期待する企業が多い。

つづいてサービス業では、「1. 信用保証協会の保証付き融資」と通常の運転資金に関する資金支援に期待する企業が 58.2%ともっとも高く、投資用の資金支援への期待が多い製造業とは異なる結果となった。つぎに多くの回答を得たのは製造業でも期待の大きかった「16. 販売・調達・外注先との出会いの場」であった。また「19. 有望市場・分野の動向に関する情報提供」についても製造業と同様に期待が高い。さらに人材面においても製造業と同様に「9. 高い技術・ノウハウを有する人材の紹介・育成」に期待する企業が多く、これに販路開拓人材や経営補佐人材に関する支援がつづく結果となった。

図表2-11-11 今後活用したい支援策【製造業】



図表2-11-12 今後活用したい支援策【サービス業】



以上のとおり、今後活用したい支援策としては、業種に関係なく「販売・調達・外注先との出会いの場」や「有望市場・分野の動向に関する情報提供」といった、市場や取引先などに関する情報提供や出会いの場をもとめる企業が多くみられた。また人材面では、両業種において「高い技術・ノウハウを有する人材の紹介・育成」といった高度産業人材に関する支援への期待が大きく、これについて「販路開拓ができる人材の紹介・育成」や「経営者を補佐する人材の紹介・育成」への支援ニーズも比較的高かった。資金支援については業種により期待する支援項目に違いがみられた。製造業では「設備投資に伴う低金利融資」や「事業所の設置や設備投資等に伴う減税」といった投資関連の支援への期待が大きいが、サービス業では、「信用保証協会の保証付き融資」と通常の運転資金に関する資金支援のニーズが高かった。

つづいて属性別では、製造業において、BT企業は一般企業に比べ、「研究開発や新事業のための資金の融資」に期待する企業が多く、「大学など基礎・応用研究に関する連携・相談」や「特許や商標などの知的財産権に関する連携・相談」に関する支援のニーズが高い。これらからBT企業では研究開発や新事業を推し進めるための資金や外部連携先の確保において支援策の活用を期待している様子がうかがえる。このほか、BT企業では「経営者を補佐する人材の紹介・育成」や「多様な分野の企業や経営者との交流の場」、「海外での人材確保に関する相談」に期待する企業の割合が高い傾向がみられた

つぎにサービス業では、BT企業において「研究開発や新事業のための資金の融資」に期待する企業が多く、逆に一般企業で「災害や経済危機などの緊急時における資金融資」に期待する企業が多い傾向がみられた。また人材面ではBT企業で「高度技術・ノウハウを有する人材に関する支援への期待が高い。これらからBT企業では研究開発や新事業のための資金や人材などの内部資源の充実において支援策の活用を期待している様子がうかがえた。

3. 仮説検証の結果

本章では、BT企業を一般企業との比較においてその特性を分析してきたが、ここまでの分析結果から第1章において示した下の仮説を検証していく。

- (a) BT企業は一般企業に比べ、地域を牽引する企業が多い。
- (b) BT企業は一般企業に比べ、有利な市場ポジションを得ている。
- (c) BT企業は一般企業に比べ、経営者が高いリーダーシップを発揮している。
- (d) BT企業は一般企業に比べ、強みとする経営資源が多い。
- (e) BT企業と一般企業では、新たな経営資源の獲得などの経営課題への取組みが積極的であり、それらに応じた支援策を求めている。

(1) 仮説(a)について

まず仮説(a)は、本調査が前提としている「BT企業＝地域を牽引する企業」が成立するか否かを検証するものである。具体的な検証項目としては、需要を地域内に搬入している

ことや外注先や仕入先へのコーディネート機能の発揮、また雇用の伸びや高い収益性などである。まず需要搬入については、両業種とも販売エリアをみると、一般企業は府内中心であるが、BT企業は府外中心である企業の割合が高く（図表 2-2-7、図表 2-2-8）、売上高に占める府外への販売割合はBT企業が高い傾向にあることが確認できた（図表 2-2-9、図表 2-2-10）。また仕入や外注の取引においてもBT企業は一般企業よりも府外での取引割合が高くなるが、府内取引もあることから、BT企業は需要搬入に該当する傾向が高い企業群であるといえる（図表 2-2-5、図表 2-2-6）。これらに関連する企業属性として事業所の立地エリアをみると、BT企業は海外を含めた府外に立地する傾向があり、広域的に事業所を配置している企業が多いと考えられる（図表 2-2-3、図表 2-2-4）。

またBT企業のコーディネート機能については、製造業では取引先との関係において、技術ノウハウの指導や共同研究参加の呼びかけなどのコーディネート機能を果たしている傾向がみられたが、サービス業では明確な結果はえられなかった（図表 2-4-5、図表 2-4-6）。しかし企業が考える自社の優位性においては、いずれの業種においてもBT企業が「地域に集積する協力企業と連携するコーディネート力」を優位性としてあげる傾向がみられた（図表 2-9-1、図表 2-9-2）。以上から、BT企業はコーディネート機能を有する企業が多いと考えられる。

さらに雇用などの業績については、過去 10 年間の従業者数の伸び率を比較したところBT企業が高く、同様に売上高経常利益率などの収益性においてもBT企業が一般企業を上回る傾向がみられた（図表 2-1-1、図表 2-1-2）。

以上から、BT企業は一般企業に比べて、需要搬入や雇用の拡大、業績等において地域を牽引する存在であり、仮説は正しいといえる。

（2）仮説(b)について

仮説(b)は、BT企業が一般企業に比べ、突出した存在であることを確認するため、外部環境との関係において優位な関係にあるか否かを検証する。具体的には、取引先との関係における価格決定権等の関係や、融資や出資などの金融市場との関係や労働市場との関係などである。

販売先や仕入先・外注先といった取引先との関係について検証した図表 2-4-1～図表 2-4-4 では、業種や取引先によって項目は異なるものの、BT企業は一般企業に比べ、価格決定権や設計・仕様についてのイニシアティブを有している企業が多い。また取引先からの共同研究に誘われることが多く、取引先に新規取引先を紹介することや、特に製造業では、技術・ノウハウを指導することも多い。こうしたことから、BT企業は一般企業に比べ、取引先との関係において優位な立場にある企業が多いといえる。

つぎに金融市場では、第三者保証の有無や信用保証協会の活用などの融資条件については、BT企業と一般企業で差がみられなかった（図表 2-5-3、図表 2-5-4）。しかし株主構成では、特にサービス業においてBT企業の方が多様な出資者がいることがわかった（図表 2-5-5～図表 2-5-8）。また雇用面で従業員の採用実績を比較したが、BT企業と一般企業で

顕著な差はみられなかった（図表 2-6-1、図表 2-6-2）。

以上から、BT 企業は一般企業に比べて、取引先との関係において優位な立場にあり、直接金融とも多様な関係を構築している傾向がみられた。このため仮説は一部正しいといえる。

（３）仮説(c)について

仮説(c)は、BT 企業の経営者の特性、特にリーダーシップなどについて検証する。リーダーシップについては、変革型リーダーシップ論を参考に、「魅力あるビジョンの形成とフォロワー（従業員）への伝達」、「ビジョンを実現させる戦略の構築」、「フォロワーとの人間関係の構築」といった特性を検証する。このほか BT 企業経営者の年齢等の属性やメンターなどの外部人材との人的ネットワークの保有状況についても確認する。

まず変革型リーダーシップについては、企業の魅力ある将来ビジョンの提示やビジョン実現に向けた戦略や目標の設定、従業員のサポートや個人レベルでの意思疎通など全ての面において、BT 企業は一般企業を上回っていた（図表 2-8-19、図表 2-8-20）。この結果から、BT 企業の一般企業に比べ経営者がリーダーシップを発揮しているといえる。

このほか BT 企業の経営者の特性としては、重要な意思決定事項の相談などができる外部人材を有する傾向が高く（図表 2-8-16、図表 2-8-18）、管理者育成にも熱心である（図表 2-8-9、図表 2-8-10）。また後継者については、製造業のみで BT 企業ほど後継者や候補者を確保できていることがわかった（図表 2-8-11～図表 2-8-14）。このほか、経営者の年齢層やプロフィール、経営者の前職については、特に差はみられなかった（図表 2-8-1～図表 2-8-8）。

以上から、BT 企業の経営者はリーダーシップを発揮しているという仮説は正しいといえる。

（４）仮説(d)について

仮説(d)では、BT 企業が一般企業に比べ、強みと考える経営資源が多いことを検証する。検証にあたり、図表 2-9-1、図表 2-9-2 の自社の優位性に関する分析結果をみると、ほぼ全ての項目で BT 企業が一般企業を上回っている。この結果から BT 企業では強みと考える経営資源が多いという仮説は正しいといえる。

（５）仮説(e)について

仮説(e)は、BT 企業は一般企業に比べ、新たな経営資源の獲得など各種の経営課題への取組みが積極的であることと、さらにこうした取組みの違いから行政に求める政策が異なることを検証する。

まず経営課題への取組みについては図表 2-10-1～図表 2-10-10 において、属性別の取組み状況を分析した結果、18 項目のうち製造業で 10 項目、サービス業で 8 項目において BT 企業の取組み割合が高い傾向がみられた。逆に一般企業の取組みが高い傾向がみられたのは、サービス業の「一般人材の確保・育成」のみであった。

経営課題の具体的な内容をみると、製造業では、BT企業において、研究開発・新事業の資金調達や専門・技術人材などの専門人材の拡充、さらに技術開発・研究や企画・デザインの外部連携先の確保などに取組む企業が多く、研究開発や技術開発への取組みを重視している様子が見えがえた（図表 2-10-3、図表 2-10-5、図表 2-10-7）。これらの課題に対して製造業のBT企業が今後活用したいとする支援策として、研究開発や新事業のための資金の融資の支援や大学など基礎・応用研究に関する連携・相談や特許や商標などの知的財産権に関する連携・相談に関する支援に期待する企業が多い傾向が見られた（図表 2-11-1、図表 2-11-5）。このほか、BT企業が特に望む支援策として、経営者を補佐する人材の紹介・育成や多様な分野の企業や経営者との交流の場の提供、海外での人材確保に関する相談などがあつた（図表 2-11-3、図表 2-11-7、図表 2-11-9）。

またサービス業では、BT企業において専門・技術人材の確保や研究開発・新事業のための資金確保といった経営課題に取り組む企業が多く見られた（図表 2-10-4、図表 2-10-6）。これらの課題に対して、期待する支援策としては、BT企業において、研究開発や新事業のための資金の融資や高度技術・ノウハウを有する人材に関する支援を挙げる企業が多く見られた（図表 2-11-2、図表 2-11-4）。

以上から、BT企業は一般企業に比べ、経営課題への取組みに積極的であり、また取り組みの違いから行政に求める政策が異なることが明らかとなったため、仮説は正しいといえる。

このように本調査における5つの仮説は、検証の結果すべて正しいとの結論が得られた。

4. 本章のまとめ

本章ではBT企業を一般企業との比較で分析してきたが、その結果として確認できたBT企業の特徴を改めて整理しておく。まず業種を問わず確認できたBT企業の特徴として、雇用の伸びなど業績が良いこと、さらに域外需要を獲得していることから地域を牽引する企業が多いことである。そしてBT企業の経営者は変革型リーダーシップ論で特徴付けられるリーダーシップを発揮しており、また他社の経営者など社外の相談者を有する傾向が強い。またBT企業は一般企業よりも優位性が豊富であり、市場においても優位な立場にある企業が多い。そのうえ経営課題に積極的に取り組む企業が多く、それらの経営課題克服のため、国や自治体の支援策の活用意向が高い傾向にある。

つづいて業種で違いが見られたBT企業の特徴として、製造業では規模との関係はみられなかったが、サービス業では規模が大きい傾向が見られた。また優位性について、製造業は市場開拓力を強みとする企業がサービス業よりも少ないが、経営課題として新市場参入に取り組む企業が多く、その影響からか販路開拓人材に関する支援を望む企業がサービス業よりも多い。またサービス業では優位性において財務力で製造業を下回る傾向が見られたが、活用したい支援策として信用保証協会の保証付き融資を除く企業が製造業よりも多かった。

第3章 BT企業の類型化

1. 類型化の方法

前章では BT 企業の特性を一般企業との比較において仮説検証を中心に分析してきた。その結果、BT 企業は一般企業に比べて、雇用の拡大や需要搬入など機能を発揮して地域産業を牽引していることや、経営者がリーダーシップを発揮していること、多様な経営課題に積極的に取り組んでいること、さらに経営課題克服のために支援施策の活用意欲が高いことなどがわかった。また比較分析では、市場における優位性についても検証したが、ほぼ全ての項目において BT 企業が優れていることがわかった。この結果は、BT 企業が一般企業よりも高い優位性を持つ企業が多いことを示している。しかし企業が市場競争における優位性と考えるものは、各企業が採用する戦略や競合企業の状況など各種の要因で異なると考えられる。そこで本章では BT 企業のみデータを用いて、BT 企業の類型化を試みる。

分析に用いるのはアンケート調査の問 27 の市場における優位性についての回答結果である。項目は 11 項目あり、各項目について「5. 優れている」から「1. 劣っている」まで 5 段階で回答を得ている。

類型化の手順としては、まず優位性に関する 11 項目の回答結果を用いて因子分析を行い、因子を抽出した。抽出方法としては、一般的に使われている一般化最小二乗法を採用した。また因子行列の解釈を容易にするため直交回転法であるバリマックス回転によって軸を回転させたものを用いた。つぎに、因子分析によって算出した各企業の因子得点を変数として、クラスタ分析を行い類型化する。クラスタ化の方法は Ward 法を距離の測定方法は平方ユークリッド距離を用いた。

2. 製造業の分析

まずは製造業の BT 企業のデータを用いて因子分析を行った。分析の結果、優位性に関する 11 項目から 5 因子が抽出された。なお全体の説明力を表す 5 因子による分散の累積寄与率は 54.77%であった（図表 3-2-1）。

図表3-2-1 因子分析の結果【製造業】

	合計	分散の%	累積%
第1因子	1.87	16.97	16.97
第2因子	1.28	11.59	28.56
第3因子	1.20	10.93	39.49
第4因子	0.85	7.75	47.24
第5因子	0.83	7.53	54.77

つぎに図表 3-2-2 の各項目についての因子行列から、各因子の解釈を行っていく。なお行列内の数値は各項目と因子の関係の強さを表す因子負荷量である。因子ごとに因子負荷

量の高い項目に着目しながら、因子を解釈していくと、第1因子は、「⑥魅力ある新市場を発掘する情報収集力」、「⑦新たな市場に参入する開拓力」、「⑧社外の高度・専門機能が活用できるネットワーク力」などが高いことから【市場開拓力】と解釈できる。第2因子は、「①品質を保ちつつ、低コスト化する技術・ノウハウ」、「④低コスト化と付加価値向上を同時に達成する技術・ノウハウ」が高いことから【高付加価値化力】と解釈できる。第3因子は、「⑨地域に集積する協力企業と連携するコーディネート力」が高く「⑧社外の高度・専門機能が活用できるネットワーク力」も比較的高いことから【地域ネットワーク力】と解釈できる。第4因子は、「⑩豊富な内部留保や高い資金調達力などの財務力」、「⑩事業リスク（撤退すべき基準など）の評価機能」が高く、「⑤ブランド力とその構築力」も比較的高いことから【財務力・ブランド力】と解釈した。第5因子は、「②新開発・導入した最新の技術・ノウハウ」、「③既存のものを応用した技術・ノウハウ」が高いことから【技術製品開発力】と解釈した。

図表3-2-2 各項目の因子行列（製造業）

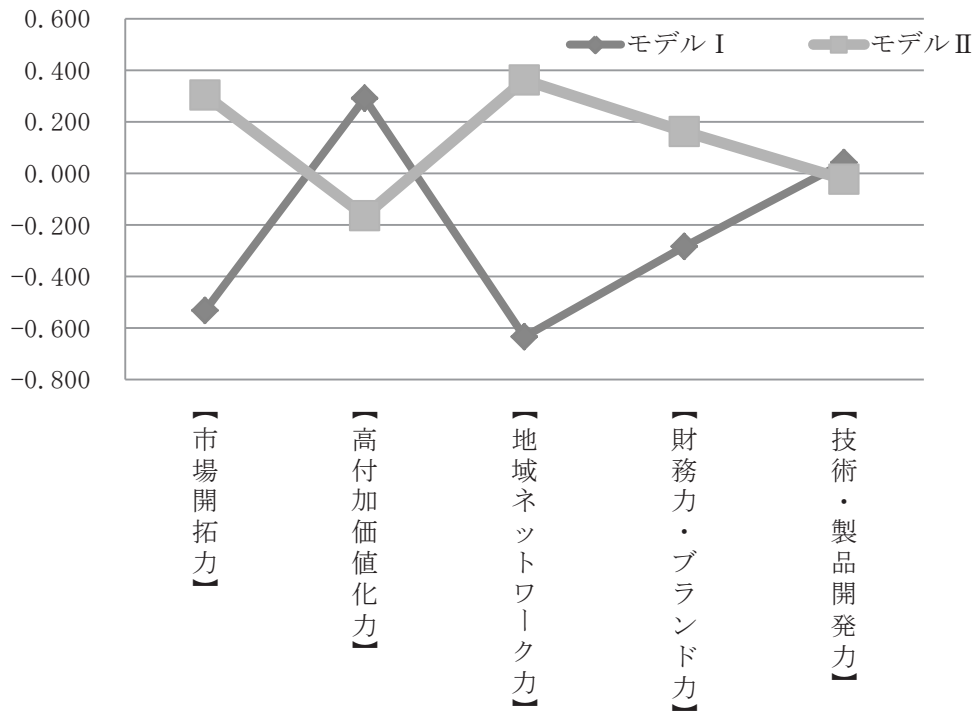
	第1因子	第2因子	第3因子	第4因子	第5因子
①品質を保ちつつ、低コスト化する技術・ノウハウ	0.059	0.837	0.056	0.004	0.083
②新開発・導入した最新の技術・ノウハウ	0.396	0.214	-0.060	0.257	0.421
③既存のものを応用した技術・ノウハウ	0.064	0.237	0.079	0.155	0.689
④低コスト化と付加価値向上を同時に達成する技術・ノウハウ	0.059	0.647	0.080	0.165	0.258
⑤ブランド力とその構築力	0.324	-0.006	0.001	0.366	0.228
⑥魅力ある新市場を発掘する情報収集力	0.808	0.031	0.159	0.129	0.171
⑦新たな市場に参入する開拓力	0.757	0.104	0.301	0.158	-0.005
⑧社外の高度・専門機能が活用できるネットワーク力	0.519	0.042	0.487	0.231	0.033
⑨地域に集積する協力企業と連携するコーディネート力	0.210	0.077	0.827	0.129	0.036
⑩事業リスク（撤退すべき基準など）の評価機能	0.214	0.175	0.365	0.470	0.093
⑪豊富な内部留保や高い資金調達力などの財務力	0.089	0.058	0.110	0.519	0.102

つぎに因子分析の結果得られた各企業の因子得点を用いてクラスタ分析を行った。クラスタ数はデンドログラム¹⁰から2つに分類することが適切と判断し、モデルⅠ、モデルⅡに分類した。そして5因子との関係から各モデルの特徴を把握するため、それぞれについての因子得点の平均値を算出した（図表3-2-3）。平均値はプラスであれば正の関係、マイナスは負の関係を表し、数値が高いほどその特性の傾向が強いことを意味している。

¹⁰ クラスタが小さな束から大きな束にまとめられていく様子を表した樹状図で、分類するクラスタ数を決定する際の参考とすることが多い。

図表3-2-3 クラスター別の因子得点の平均値【製造業】

	【市場開拓力】	【高付加価値化力】	【地域ネットワーク力】	【財務力・ブランド力】	【技術・製品開発力】
モデルⅠ	-0.533	0.291	-0.635	-0.284	0.042
モデルⅡ	0.303	-0.165	0.361	0.161	-0.024



以上の結果から、各モデルの特徴を解釈していく。モデルⅠの特徴としては、【高付加価値化力】と【技術・製品開発力】がプラスとなっており、その他の因子はマイナスとなっていることから、既存の技術や製品の改良や新技術製品の開発等により、製品の低価格化と品質向上を同時に実現するなど高付加価値化を中核的な強みとする企業が多いと考えられる。これに対してモデルⅡの特徴をみると【市場開拓力】、【地域ネットワーク力】、【財務力・ブランド力】がプラスであることから、比較的企業体力を有しており、ブランド構築にも取り組みながら新市場を探索し開拓に取り組む企業が多く、さらにそのために地域の産業集積などの企業間ネットワークや専門家等の人的ネットワークを活用している企業が多い企業群であると考えられる。

3. サービス業の分析

つぎにサービス業のBT企業データを用いて因子分析を行った。その結果、製造業と同様に5因子が抽出できた。なお5因子による分散の累積寄与率は61.28%であった（図表3-3-1）。

図表3-3-1 因子分析の結果【サービス業】

	合計	分散の%	累積%
第1因子	1.94	17.61	17.61
第2因子	1.72	15.65	33.25
第3因子	1.49	13.57	46.82
第4因子	1.06	9.67	56.49
第5因子	0.53	4.79	61.28

製造業と同様に、図表 3-3-2 の分析結果から、各因子の解釈を行っていく。第1因子は、「⑥魅力ある新市場を発掘する情報収集力」、「⑦新たな市場に参入する開拓力」が高く、さらに「⑤ブランド力とその構築力」も高いことから、【市場開拓力・ブランド力】を表していると考えられる。第2因子は、「①品質を保ちつつ、低コスト化する技術・ノウハウ」、「②新開発・導入した最新の技術・ノウハウ」、「③既存のものを応用した技術・ノウハウ」、「④低コスト化と付加価値向上を同時に達成する技術・ノウハウ」の4項目が高いことから【総合的開発力】と解釈できる。第3因子は、「⑧社外の高度・専門機能が活用できるネットワーク力」、「⑨地域に集積する協力企業と連携するコーディネート力」であることから【地域ネットワーク力】と解釈できる。第4因子は、「⑩豊富な内部留保や高い資金調達力などの財務力」が高いことから【財務力】と解釈し、第5因子は、「⑪事業リスク（撤退すべき基準など）の評価機能」が高いことから【リスク評価力】と解釈した。

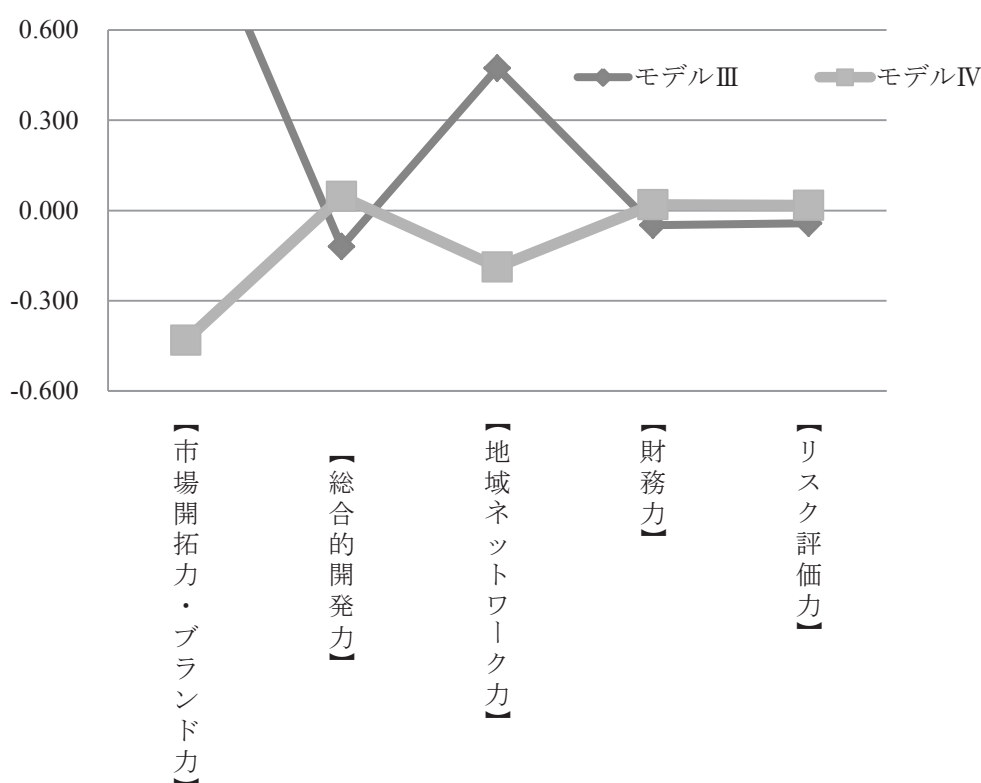
図表3-3-2 各項目の因子行列【サービス業】

	第1因子	第2因子	第3因子	第4因子	第5因子
①品質を保ちつつ、低コスト化する技術・ノウハウ	0.111	0.585	-0.032	0.130	0.200
②新開発・導入した最新の技術・ノウハウ	0.107	0.554	0.362	-0.020	-0.076
③既存のものを応用した技術・ノウハウ	-0.053	0.693	0.129	0.122	0.014
④低コスト化と付加価値向上を同時に達成する技術・ノウハウ	0.330	0.647	0.108	0.233	0.082
⑤ブランド力とその構築力	0.448	0.188	0.196	0.343	-0.004
⑥魅力ある新市場を発掘する情報収集力	0.962	0.053	0.258	0.031	-0.066
⑦新たな市場に参入する開拓力	0.756	0.121	0.055	0.022	0.248
⑧社外の高度・専門機能が活用できるネットワーク力	0.160	0.186	0.662	0.163	-0.070
⑨地域に集積する協力企業と連携するコーディネート力	0.182	0.085	0.838	0.107	0.284
⑩事業リスク（撤退すべき基準など）の評価機能	0.211	0.216	0.260	0.434	0.555
⑪豊富な内部留保や高い資金調達力などの財務力	0.027	0.178	0.124	0.794	0.120

つづいて因子得点を用いてクラスタ分析を実施した結果、BT 企業を 2 つのグループに分類できた。それぞれの類型をモデルⅢ、モデルⅣとし、モデルごとに各因子における因子得点の平均値を算出した（図表 3-3-3）。

図表3-3-3 クラスタ別の因子得点の平均値【サービス業】

	【市場開拓力・ブランド力】	【総合的開発力】	【地域ネットワーク力】	【財務力】	【リスク評価力】
モデルⅢ	1.088	-0.120	0.474	-0.049	-0.042
モデルⅣ	-0.431	0.047	-0.188	0.019	0.017



以上の結果から各モデルの特徴を解釈していく。モデルⅢは、【市場開拓力・ブランド力】がプラスの大きな値であり、【地域ネットワーク力】もプラスであった。このことから、モデルⅢには、地域の産業集積内の企業間ネットワークや専門家等の人的ネットワークを活用しながら、ブランド構築などに取組み新市場を開拓している企業が多いと考えられる。またモデルⅣでは、【総合的開発力】、【財務力】、【リスク評価力】がプラスであったことから、独自の技術やノウハウを開発する能力の優位性を武器にした事業を展開しており、その背景として高いリスク管理能力により資金確保にも長けた企業が多いと考えられる。

4. BT企業のモデル別企業事例

ここまでアンケート結果を活用してBT企業を類型化してきた。その結果として、業種ごとにそれぞれ2つのモデルを抽出し、その特徴をみてきた。本調査の目的は、BT企業の経営課題や望まれる産業政策を検討することであり、前節までの分析ではこの目的を重視したものであった。そのためBT企業がどのようにしてブレイクスルーを実現したかという飛躍のきっかけについては特に分析をしていない。この点について理解を補足するため、ここでは、各モデルに該当する企業の事例を通して、ブレイクスルーを実現したきっかけや背景について解説していく。事例として紹介するのは図表3-4-1にある5社である。これらの企業について事業概要、ブレイクスルーのポイント、今後の展望についてみていく。

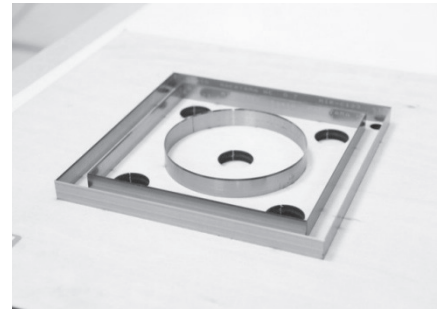
図表 3-4-1 事例企業一覧

業種区分	モデルタイプ	企業名	概要
製造業	モデルⅠ	株式会社ノダ	抜き型製造 従業員 50 名
	モデルⅡ	株式会社ベスト	自動車部品製造 従業員 50 名
サービス業	モデルⅢ	株式会社プラネット・ビジョン 60	メガネの企画開発販売 従業員 14 名
		株式会社アルヴィオン	ゲーム開発販売 従業員 90 人
	モデルⅣ	株式会社フィット	出版支援サービス 従業員 11 人

『世界一の結束力が最大の武器！』

モデルⅠ 株式会社ノダ (<http://www.kigataya.com/>)

【事業概要】株式会社ノダ（代表取締役 野田隆昌、従業員 50 人）は、自動車・電子・工業用部品を打ち抜く抜き型メーカーである。型業界は国内市場が縮小傾向にあり、経営環境は厳しさを増している。同社も業績が低迷していた時期もあったが、徹底した事業改革に取り組むことで業績回復に成功した。現在同社は、国内では大阪、東京、愛知、福岡、海外ではベトナム、タイに拠点を置き、それぞれの地域で要求に応じる体制を構築している。こうした体制を活かし、同社は国内需要を地道に確保しつつ、海外の需要にも対応し、順調に事業を拡大している。



自動車部品用の木型（トムソン型）

【ブレイクスルーのポイント】野田氏が同社の経営に参加したのは業績が低迷していた 15 年前。「まずは失った顧客を取り戻そう」そう考えた野田氏は取引先をくまなく訪問し、自社の強み弱みを確認した。結果、強みが「価格」のみだったことに気付くと「これからは価格と納期で勝負」と新方針を打ち出した。「品質向上は必須であるが時間が掛かる。だが納期なら自分たち次第で直ぐ対応できる」と判断したためである。それから通常 2～3 日の納期を、1 日や即日とした。その後も顧客から問題を聞きつけると、会社に持ち帰り改善案をつくっては提案をしていた。同時にホームページなど IT を充実させ、素材別の型抜きノウハウなどを公開していった。こうしたリアルとバーチャルによる提案営業を徹底することで顧客の悩みを解消し、徐々に信頼を勝ち得ていった。事業が安定しはじめるなか、同社は更に顧客の要望に応えるため、技能者の確保に努めるなど技術力や品質向上に取り組んだ。また顧客の要望に応えるため国内だけでなく海外にまで拠点を拡大していった。こうした生産体制の強化が型業界における同社の地位を揺るぎないものにしている。事実、当初 30 程度であった取引先も、今では 1,700 まで増加している。

同社の事業改革を成功に導いた要因は、結束力の高さにあるという。同社は顧客の要望に対し価格、納期、品質、技術力などの総合力で応えてきたが、これは開発、生産、営業など各担当者が一体となってはじめて実現できる。野田氏が「取引先などいろんな方から結束力の高いことを褒められる」というように、その力は自他共に認めるところである。この結束力を生み出しているのは、社内の情報公開と人事管理育成体制にあった。同社は月次・四半期の決算報告など財務状況を従業員に公開している。「経営者と同じ情報を共有することで、従業員も経営者に近い感覚でコスト意識などを持つようになる」と野田氏はいう。また人材管理では、各拠点にリーダーを置き、思い切った権限委譲を行っている。その結果、従業員の自主性が高まり、各地でリーダーが育っている。その一方で、飲み会やフットサル、サバイバルゲームなど全社的なイベントを戦略的に実施し、個人レベルでの人間関係の構築にも取り組んでいる。同社のこうした取り組みは、国内拠点のみならず海外においても功を奏しており、同社の国内外の全拠点の結束力に繋がっている。

【今後の展望】「冗談ですが、明日からラーメン屋をやろうと言ったら、何人かはその日に自主的にスープや材料の調達先を探してきますよ」と、野田氏が語る高い結束力を武器に同社は厳しい経営環境をものともせず成長してきた。今後同社は、この結束力に磨きをかけ、世界に挑戦していく。

『独自に極めたワイヤーメッシュ技術をコアに新事業展開！』

モデルⅡ 株式会社ベスト (<http://www.best-jp.com/>)

【事業概要】株式会社ベスト（代表取締役 野田康洋、従業員 50 名）は、ガスケットなどの自動車及び自動二輪車用の排気系関連部品を製造・販売している。これまで、自動車用のリング状ガスケットやカーボンシールなど主力としてきたが、近年、内製化に取り組んだワイヤーメッシュをコア技術とした関連製品事業が拡大し、売上高の7割を占める主力製品となった。特に、エンジン遮熱カバーのクッション材は、国内外向けに年間 500 万台に相当する量を納品しており、高いシェアを獲得している。さらにワイヤーメッシュの持つ特性を活かすことで、医療分野などの新分野への参入機会が増えている。



ワイヤーメッシュ関連製品

【ブレイクスルーのポイント】当初、エンジン遮熱カバーは高級車のみで採用されていたが、車のコンパクト化が進むなか、排熱問題を解消するため多くの車種で遮熱カバーが採用されるようになった。同社は、新たな需要拡大期にタイミングよくワイヤーメッシュを内製化し、高品質、低価格を実現していたため、市場で圧倒的なシェアを持つことができた。しかし同社はワイヤーメッシュでは後発企業であった。十数年前に撤退する企業から設備を買い取り、メッシュ加工から部品成形まで全てを内製化する体制ができた。しかし作るだけでは先行企業と差別化ができず厳しい価格競争に陥ることになる。そこで同社は、一貫生産のメリットを活かした差別化を図るため、新しい素材や編機の改良、編み方、その成形まで徹底した研究開発に取り組み、独自のノウハウを蓄積していった。その結果、0.05 の極細金属線の編成技術や、世界最軽量のインフレーター（エアバック粉塵浄化用）に採用されるなど、他社と差別化することに注力して技術を高めることができた。加えて同社は、試作や検査、設備等の開発を行う大阪本社工場と量産加工を得意とする熊本と中国青島の工場を使い分けることで高品質かつ低価格を実現している。これらの研究開発体制や生産体制が、同社の躍進の要因となっている。

メッシュ素材は緩衝や防振、防音、浄化など様々な効果があり、金属製メッシュは樹脂製と異なり高温多湿雰囲気でも使用可能である。そのため自動車のエンジンや排気管周りでの使用に最適であったが、用途はそれだけに留まらず、幅広い分野への応用が可能である。例えば、同社は医療用として編加工が難しい金属材料のメッシュも製造可能とした。切れやすい特殊な金属線材はメッシュ加工が困難であったが、同社は編成方法を工夫することで可能とし、この技術も特許化している。このようにワイヤーメッシュをコア技術とした新事業展開を促進するため、同社は全従業員を対象としてアイデア募集を行っている。また実際に見てもらうことで新しい用途が生まれやすくなるため、展示会にも積極的に出展しているが「ワイヤーメッシュは見た目が美しいので、アクセサリにしたいというお声もいただきました」と野田氏がいうように、ワイヤーメッシュの用途はまだまだ広がりそうである。

【今後の展望】同社は従来の部品の下請け事業に加え、自社ブランド品による事業展開にも意欲的である。海外では米国企業と提携しインドで部品の販売事業を立ち上げたところであるが、今後は国内市場向けに高精度・高機能品を、アジア市場向けには普及品を提供するビジネスモデルを構築していく予定である。

『独自の医療機関ネットワークで情報の差別化を実現！』

モデルⅢ 株式会社プラネット・ビジョン 60 (<http://www.planet60.jp/>)

【事業概要】株式会社プラネット・ビジョン 60 (代表取締役 吉田武彦、従業員数 14 名) は、「目」の健康を保ち、快適に「見る」ための商品である「メガネ」を企画・開発・販売する企業である。同社は 2004 年創業後、次々と新たなメガネ及びその関連部品を開発してきた。花粉など有害物質から目を守る「目マスク」はさまざまなメガネにワンタッチで取り付けられる。フレームの耳掛け部分にヘアピンのような機構を組み込んだ「ストレート MYDO」は、仕事や運動中はフレームを内側に折り曲げることで角膜との距離を適正に固定でき、またリラックス時はフレームを外側にし、ゆったりとメガネを掛けることができる。このほかにも、同社は新たなメガネに関する特許をおよそ 20、実用新案権や商標権を含めると 300 以上の知的所有権を有しているという。吉田氏は「新しいメガネなんてもうないと思う人が多いけど、まだまだ世の中になくメガネはありますよ」と、今後の開発意欲も旺盛である。



有害物質から目を守る目マスク



ワンタッチで着脱可能

【ブレイクスルーのポイント】吉田氏は、かつてメガネ小売店を創業し、上場企業にまで育てた経験を持つメガネのエキスパートだ。その企業を 60 歳で退き、新たに同社を設立した。当時、吉田氏は価格を差別化することで勝負できると考えていた。事実、創業後は、小回りを利かせた営業と国内外のネットワークを活かした生産でコスト的に優位を保っていた。しかし少し規模が大きくなり組織維持の間接経費が膨らむと、価格競争では限界があった。「価格以外で優位性をもたないといけない」と考えた吉田氏は、「情報」による差別化を意識するようになった。結局、お客さんのニーズをしっかりと受け止めたものが勝つ。但し、ニーズといっても顕在化しているものでは差別化にならない。そこで吉田氏は大学病院など医療機関とのネットワークを強化していく。メガネの用途には、視力補助のほかに治療目的があり、後者には切実な人のニーズがある。こうした情報は医療機関が把握している。この後、同社は多くの医療機関へ出入りし、さまざまな要望に応じていく。そのうち「あそこに頼めば何とかしてくれる」という信頼関係が生まれ、具体的なニーズに関する情報が得られるようになっていった。その結果、生み出されたのが冒頭で説明した「目マスク」や「ストレート MYDO」などの画期的な新商品であり、こうした商品群が同社の躍進の原動力となっている。吉田氏は、「技術、コスト、デザイン、いろんな差別化要因があるが、資金力のない中小企業にとって、情報による差別化がもっとも有効である」と指摘しており、その情報を入手する仕組みが同社のブレイクスルーを実現たらしめた要因と考えられる。

【今後の展望】同社は自ら開発した商品を福井県や中国の協力工場で自らの製品として生産してきたが、今後は、特許技術を提供するライセンス供与による事業展開を考えている。現在、技術の提供先として地元大阪の企業が名乗りを上げており、地域連携による事業展開の進展が期待される。

『次世代を担う人材の育てる！』

モデルⅢ 株式会社アルヴィオン(<http://www.alvion.co.jp/>)

【事業概要】株式会社アルヴィオン（代表取締役 平岡一郎、従業員数 90 人 [関連会社含む]）は、1996 年創業のゲーム開発販売会社である。創業以来、任天堂、ソニーなどから家庭用ゲームソフトをデベロッパーとして受託開発してきた。その後、数多くのゲームを受託開発し実績を積み上げてきた同社は 2010 年に、PS3 向けオリジナルゲーム「MALICIOUS（マリシアス）」を開発し、全世界への配信。また新たな市場機会を求め、関連会社ウルクス



ヘブンと共に携帯電話・スマートフォン向けゲームコンテンツ市場に参入し、「Fragment's Note（フラグメンツノート）」を開発販売するなど、デベロッパーから自社ブランドのゲームを開発販売するパブリッシャーへと事業領域を拡大している。

【ブレクスルーのポイント】パブリッシャー事業は、期待できるベネフィットが増える反面、リスクも大きくなる。中小メーカーがパブリッシャー事業を躊躇する理由はここにある。事実、マリシアスの開発コストは当時の売上規模と同等のおよそ 3 億円であり、回収には 2 年を要した。平岡氏は「リスクはあったが、パブリッシャー事業は創業当時の夢だったので迷いはなかった」という。結果、事業は成功し、売上高は倍増した。しかしそれ以上にパブリッシャー企業として認識されることのメリットが大きかった。「オリジナルゲームを持つことは、最大の営業となる」と平岡氏がいうようにオリジナルゲームがきっかけとなり、新たなゲーム開発の発注を受けることが増えているという。

パブリッシャー参入を支えたのは販売戦略と人材にあった。販売では DVD 等ではなく、配信形式を選んだことで在庫等のリスクが回避できた。但し当時、配信販売のユーザー数は少なかったため、国内だけでなく海外販売しないと採算が合わなかった。ゲームを海外に販売する場合、各国々の言語や文化、法律に対応など独自のノウハウを要するローカライズが必須となるが、同社はデベロッパーとして何度も経験していたため対応できた。そしてこのローカライズを含め、事業を成功に導いたのは同社の擁する人材の力にあった。同社はゲーム開発に必要な専門人材を全て確保しているが、その人材の最大の特徴は、「2D と 3D」または「家庭用とスマートフォン用」など、技術要素やノウハウが異なるゲーム開発の両方に対応できることにあり、この力がオリジナルゲーム開発を成功に導いた。人材力を誇る同社には独自の人材育成体制がある。同社は 8 年前から自社でゲームスクール「ACE」を運営している。スクールでは即戦力人材育成のため開発中のゲームを教材にしている。これは専門学校ではできない取組みであり、この考えに共感した専門学校と提携した講座を設置している。これまでおよそ 40 名が卒業し、同社を含め業界で活躍しているという。

【今後の展望】平岡氏は、「これから家庭用とスマートフォンの垣根がさらに低くなり、ゲーム開発から販売に至る道筋も変化している」との業界の変化を踏まえ「ゲーム開発ではクリエイティブ能力を重視してきたが、これからは外部連携先を含め、コストと見合った市場があるかを見極める力が必要」という。この視点から、今後のゲーム業界を担う人材育成に意欲的に取り組む意向を示している。

『伝統技能と最新ロボット技術を融合！』

モデルⅣ 株式会社フィット (http://www.fit2001.com/)

【事業概要】株式会社フィット（代表取締役 藤原広光、従業員数 11 名）は、日本語自動組版エンジン「Symform(シムフォーム)」をコア技術とした出版支援サービスを展開している。Symform は、印刷・製本の際に文章や絵などを適切に構成、配置する組版工程を人の手を介さずに自動で行える。また ASP（アプリケーションサービスプロバイダ）方式で提供しており、ユーザーは 24 時間、いつでも好きな時に利用できる。同社サービスは、当初、新製品のたびに取扱説明書を更新しなければならない企業などで大幅な低コスト化が実現できることを評価され、次第に事業が拡大してきた。その後、自費出版など個人向けにもサービスを開始し、販売支援サイトである SymStore(シムストア)など、事業の対象や事業領域はさらに広がってきている。



フィットが運営する SymStore

【ブレイクスルーのポイント】活版印刷の時代から読みやすい印刷物を作るため組版は印刷の前工程として重要な役割を果たしてきた。しかし近年、簡易で安価な文書作成ソフトの普及により、技能者を要しコスト高となりがちな組版は敬遠されるようになってきた。藤原社長の父である藤原会長が技能者として勤めていた組版会社も自主廃業に追い込まれたという。この時、藤原社長は、「日本の重要な技能である組版を後世に残さないといけない」という使命から同社を設立した。設立後、藤原社長はまず自主廃業した会社の顧客を営業でまわった。その結果、顧客たちは組版技能の素晴らしさを評価していることを再確認した。顧客にすれば、品質面では従来の組版に分があるが、最優先すべきはコストであった。そこで同社は従来の組版を低価格で提供するため、伝統的な組版の技能を最新のロボット技術でデジタル化することにした。実は、藤原会長は組版技能者であったが、息子である藤原社長は、フィット設立以前は大学院でロボット工学を専門とした技術者でした。同社は、この会長の技能と社長の技術を融合することで Symform を開発した。もちろん属人的要素の高い技能である組版とロボットなどの IT では背景となる文化や考え方が異なり、開発中に藤原親子はよくぶつかったという。サービス開始後、年に数十冊の取扱説明書を作成している大手建機メーカーでは、これまで組版を約 1 億円で外注していたが、同社サービスを利用することで内製化に成功し 9,400 万円のコスト削減に成功した。従来の組版を低コストで提供するという同社の狙い通りの結果であった。

【今後の展望】同社は Symform をコアとし、マニュアル作成のための SymManual(シムマニュアル)、個人の製本をサポートする SymBook(シムブック)、出版をサポートする SymStore など多様なサービスを展開している。これらは法人、個人を問わず低コストで製本出版したいというニーズに応えるものである。今後、同社はユーザーの利用機会を広げるため、2 月から Symform のクラウドサービス SymCloud(シムクラウド)をリリースするほか、世界言語対応サービスとして世界市場への参入も目指している。

以上の各モデルについての企業事例についてまとめていく。

モデルⅠの特徴としては、【高付加価値化力】と【技術・製品開発力】であった。モデルⅠの株式会社ノダは、事業革新に取り組むにあたり、従来は価格のみであった強みを価格と納期とする新たな方針を打ち出し、顧客価値を高め営業を強化していった。その後、顧客が抱える問題に対する解決策を積極的に提案することで30程度に落ち込んでいた顧客を1,700までに拡大させた。このように同社は開発、生産、営業など全社が一体となって顧客の満足度を高める価格、納期、品質を実現することで、厳しい業界のなかにあって高い業績を上げる企業に飛躍した。つまり高付加価値化や問題解決のための技術開発によってブレイクスルーを成し遂げたといえる。

つぎにモデルⅡの特徴は、【市場開拓力】と【地域ネットワーク力】と【財務力・ブランド力】であった。事例企業の株式会社ベストは、ワイヤーメッシュ技術をコアに新たに生じたエンジン遮熱カバーで圧倒的なシェアを獲得した。さらにコア技術を応用することで、自社ブランド品を開発することで医療分野など新市場への参入を果たしている。

つづいてモデルⅢの特徴は、【市場開拓力・ブランド力】と【地域ネットワーク力】であった。事例企業の株式会社プラネット・ビジョン60は、有害物質から目を守る「目マスク」や、メガネフレームの固定力を変えられる「ストレートMYDO」など、独自に開発した自社ブランドのメガネを開発販売することで業績を伸ばしている。これらの商品は、メガネに精通した経営者が、独自に開拓した医療機関のネットワークから得られる情報を元に開発している。またもう1つの事例企業である株式会社アルヴィオンは、デベロッパーとして大手ゲームメーカーから受託したゲームを開発してきたが、自らがパブリッシャーとなることで事業拡大に成功した。同社は、パブリッシャーとなり自社ブランドのゲームを開発し、世界販売する際に、デベローパー時代のネットワークを活かし、ローカライズなどの課題も克服している。このようにモデルⅢの企業ではネットワークを活かすことで、自社ブランド品の開発に成功している。

最後に、モデルⅣでは、【総合的开发力】と【財務力】と、【リスク評価力】に特徴があった。事例企業である株式会社フィットは、伝統的な技能である組版と最新のロボット技術を融合させることで、さまざまな出版に対応でき、安価に提供できる自動組版システムの開発に成功した。このように同社のブレイクスルーの要因は、従来は同一企業内に保有することがない技術を保有することで可能となった開発力にあるといえる。また事例では記載していないが同社の場合、設立当初からシステム開発に着手しており、開発資金が潤沢にあったわけではない。そのため開発コストの評価が厳格に実施されていた。

以上のように、各事例企業のブレイクスルーの経緯や要因をみると、各モデルの特性にある程度該当しており、BT企業のなかにもタイプの異なる企業が存在していることを示している。しかしその一方で各社のブレイクスルー要因を比較すると共通する要因があることに気が付く。一つは経営者による強いリーダーシップである。株式会社ノダは、低迷する業績を回復させるため営業方針を明確に示した。さらに自らも営業に加わり、取引先が抱える課題の問題解決に向けた取り組みを推し進めることで次々と信頼関係を構築し、

取引先を拡大することで業績を大きく伸ばした。また株式会社アルヴィオンでは、経営者が十分に力を蓄えたうえで設立時からの夢であったパブリッシャーへの参入を掲げた。資金面などリスクもあったが、ゲーム業界の新たな時代の流れを先読みした事業展開や人材育成によってブレイクスルーを実現した。このように BT 企業には経営者が事業目標やビジョンを明確にし、上手く従業員を巻き込みながら事業を進めている企業が多い。

もう一つの共通する要因は、顧客価値の最大化を目指していることである。株式会社フィットは、システム開発にあたり、かつての顧客を次々と訪問し、顧客の思いを確認してまわった。株式会社プラネット・ビジョン 60 は、大学を含めた医療機関と独自のネットワークを構築することで、潜在的な需要の発掘に成功し、新製品開発につなげていた。株式会社ベストは、多様な効果を有するワイヤーメッシュの用途開発のため、展示会に出展するなど情報発信に努めている。このように、BT 企業は顧客の生の意見を大事にし、顧客の問題を解決することで顧客満足度を高める経営を行っている。

第4章 おわりに

本調査は、地域産業の活性化に向けた方策を検討するため、その鍵を握る存在であるBT企業の経営実態や今後の経営課題を把握することを目的としてきた。そのため第2章ではBT企業の特徴を一般的な中小企業との比較によって把握し、第3章ではBT企業の類型化や事例分析を行った。本章では調査を終えるにあたり、これまでの調査結果を総括するとともに、その結果を踏まえ今後の地域産業政策の方向性について考察していく。

1. BT企業の特徴

まずは本調査で明らかとなったBT企業の特徴について整理していく。

◆地域産業を牽引する企業が多い

各地域に立地する中小企業はいずれも地域産業に貢献しているが、そのなかでもBT企業の貢献度は高い。BT企業は府外の市場にシェアを有し、地域内に需要を持ち込む需要搬入企業が多い。また取引先との共同研究や技術指導など地域内でコーディネート機能を発揮する企業も多い。くわえてBT企業は一般企業に比べて、雇用の伸びが高い企業が多く、就業の機会をより多く生み出し、さらに売上高経常利益率など収益面でも優れた企業が多いことから、地域内の付加価値の創造や納税面でも貢献度が高いと考えられる。これらの特性からBT企業は、地域産業を牽引する企業が多いといえる。

◆市場において優位なポジションを有している企業が多い

BT企業は取引先に対して、取引価格の決定権や設計・仕様についてのイニシアティブを有している企業が多い。また取引先から共同研究への参加が求められる企業も多いことから、技術やノウハウを評価されている様子がうかがえる。このほか資金調達については、BT企業の株主構成をみると一般企業に比べて出資者が多様であった。このようにBT企業は取引先との関係において優位なポジションを得ている企業が多く、資金市場においても一般企業に比べ多様な調達手段を確保できている企業が多い。

◆変革への対応に適したリーダーシップを発揮する経営者が多い

BT企業には、不確実性の高い経営環境のなかにおいて求められる変革型リーダーシップを発揮する経営者が多くみられた。つまり、BT企業には、変化する経営環境に対し、自社のビジョンやそれを実現するための戦略を構築し、それを明確に打ち出し従業員と共有することで全社一体となった経営が可能となるような強いリーダーシップを発揮している経営者が多い。

◆技術開発力や市場開拓力を強みとする企業が多い

BT企業は、一般企業よりも業績が良く、市場でも有利なポジションを得ていることから市場における競争力の高い企業が多いといえる。そうしたBT企業は、一般企業に比べ

て幅広い分野で強みを有していたが、特に BT 企業が自社に優位性と考えているのは、新技術の開発や既存技術の改良などの技術開発力と新市場に参入する市場開拓力であった。また BT 企業を優位性の特性から類型化した結果、いずれの業種においてもこれら 2 つの強みのいずれかを中核的な強みとして事業を展開していることがわかった。

◆多様な経営課題に積極的に取り組んでいる

BT 企業は一般企業に比べ広い分野にわたり経営課題に取り組む企業が多い。市場については既存市場での事業拡大に取り組む企業は全体的に多いが、BT 企業では新市場参入への取り組みも比較的高い。そのほか、人材育成や資金調達、外部連携先の確保、さらには事業買収による事業拡大や海外展開など様々な面において BT 企業は一般企業よりも取り組む意向を示す企業が多い。

◆強みである技術開発力や市場開拓力の強化に取り組む企業が多い

BT 企業が取り組む経営課題は、強みとして挙げられていた技術開発力や市場開拓力に関連した人材や資金、外部連携先の確保などが多い。製造業は、専門・技術人材の確保や研究開発・新事業の資金調達など研究開発や技術開発への取り組みのほか、技術開発・研究や企画・デザインの連携先の確保などに取り組むことで強みである技術開発力をさらに伸ばそうとする企業が目立つ。また一般企業に比べ新市場に取り組む割合が高く、販売の連携先確保や企業知名度の向上にも努める意向の企業が多い。サービス業においても、技術開発関連では、専門・技術人材の確保や研究開発・新事業のための資金確保への取り組みが多い。また新市場への参入の取り組みも多く、それに呼応するように営業・事業企画人材の確保や販売での外部連携先確保、企業知名度の向上への取り組み意向も高い。

◆経営課題に関連したものなど支援施策の活用意欲が高い

BT 企業は一般企業よりも国や地方自治体が進める地域活性化に関する政策や事業に対する関心や参加意向が高い企業が多い。各支援策についても BT 企業は、幅広い分野で高い活用意欲を示していた。製造業で属性に関係なく活用意向が高かったのは、資金面では設備投資に伴う低利融資や減税で、人材面では高度な技術・ノウハウを有する人材や販路開拓人材についての支援策であり、そのほかでは公設試験研究所との連携や販売・仕入・調達先との出会いの場の創出に関する支援であった。BT 企業ではこれらに加え、研究開発や新事業の資金融資支援や、経営者を補佐する人材の育成確保、さらに大学との連携や、知的財産権に関する支援、多様な分野の経営者との交流の場など、幅広い分野での支援の活用を望んでいる企業が多い。サービス業では、属性に関係なく販売・仕入・外注先との出会いの場や有望市場・分野に関する情報提供、多様な分野の経営者との交流の場などについての支援を求める企業が多い。これらに加えて BT 企業では、研究開発や新事業の資金支援や高い技術・ノウハウを有する人材の育成・確保などを求める企業が多い。このように BT 企業は一般企業よりも幅広い分野の支援施策について活用意欲を持っている。ま

た活用意欲の高い支援策は、BT 企業が経営課題として取組む意向の高かった技術開発や市場開拓に関連した項目が多くみられた。

2. 政策の実践に向けた今後の検討課題

本調査の結果から、BT 企業には、需要搬入や雇用機会の拡大などによって地域産業を牽引する企業が多いことがわかった。このことは BT 企業が地域活性化において重要な鍵を握る存在であることを意味している。また BT 企業は多様な経営課題の取組んでおり、その克服に向け、行政が提供する支援策の活用意欲が高いことも明らかになった。

そこで今後、行政が地域産業の活性化を効果的に推進するためには、BT 企業の実情を踏まえた政策の実践が望まれる。そのための検討課題としては、第一に BT 企業が地域内でその機能を如何なく発揮するための政策を提供し、その活用を促進することが考えられる。また第二として、地域内の BT 企業を増やすため、現在の BT 企業をベンチマークとして、新たにブレイクスルーを実現する企業を創出していくことが重要となる。

(1) BT 企業による政策の活用促進

本調査で分析してきたとおり、BT 企業は一般企業に比べ、幅広い経営課題に積極的に取組む企業が多く、それに対応するように支援策の活用意欲が高く、活用を望む支援策も広範囲にわたっていた。その一方で、BT 企業は製造業とサービス業でともに優位性の違いから類型化することができたが、その特性で大きく分かれたのは技術開発力と市場開拓力であった。BT 企業はこのいずれかの特性を活かした事業を展開する企業が多い。そして今後取組む経営課題もこの2つに関連したものが多くあげられていた。こうしたこともあり、活用したい支援策も大きくはこの2つの特性に関連したものが多くみられた。このうち技術開発については研究開発資金に関する支援と高度な技術・ノウハウを有する人材の支援、さらに大学や公設試験研究所、企画・デザイン、知的財産権などについての連携や相談についての支援を求める企業が多い。つぎに市場開拓については、販路開拓人材の支援のほか、取引先との出会いの場や異分野の経営者との交流の場などのマッチング支援や有望市場・分野に関する情報についての支援を望む企業が多くみられた。

以上のように BT 企業は、自らの優位性をさらに高めるために取組む経営課題に関連した支援策を望む企業が多い。この BT 企業が望む支援策の多くは、これまで行政が実施してきたものである。そこで今後は府内企業のなかでも特に地域活性化への貢献が期待できる BT 企業による支援策の利用を促進していくことが望まれる。そのためには地域内の BT 企業を支援対象として認識し、支援策についての情報を提供することや、場合によっては BT 企業に適した支援策へマイナーチェンジしていくことも検討すべきであろう。

(2) 新たなBT 企業の創出

地域を牽引する存在である BT 企業が地域内に増えることで地域の活力は向上すると考えられる。そのためには地域内の中小企業のブレイクスルーを促進することが望ましい。

これはまさに中小企業基本法が基本理念にうたっていることであり、1999年の法改正以後、我が国の中小企業政策の柱となってきたことでもある。本調査では、BT企業の実態把握を主な調査目的としてきたため、BT企業を生み出すためのブレイクスルーの成功要因を直接には明らかにしていない。しかし本調査では一般企業との比較においてBT企業の特徴を把握することができた。このBT企業の特徴は、今後、ブレイクスルーを目指す中小企業がBT企業をベンチマークとする際に参考となるものである。

例えばBT企業を類型化した結果、製造業とサービス業でともに新技術や高付加価値化などの開発力に優位性を持つ企業と地域ネットワークやブランドなどを活かした市場開拓力に優位性を持つ企業に分けることができた。こうした類型やその優位性の内容は、今後、ブレイクスルーを目指す中小企業の参考となる。またBT企業の顕著な特性として、経営者のリーダーシップが確認できた。BT企業には、目まぐるしく変化する経営環境に継続的に対応していくことができる強いリーダーシップを発揮する経営者が多くみられた。本文で紹介したBT企業の事例では、経営者が企業の将来を企業の魅力ある将来ビジョンやそれを実現する戦略を打ち立て、従業員と共有することで、従業員を巻き込みながら事業を進めていく姿がみられた。そのため今後、中小企業がブレイクスルーの実現を目指していく場合には、経営者がこうしたリーダーシップを発揮していくことが望まれる。

このように本調査で把握したBT企業の特徴は、今後、ブレイクスルーの実現を目指す中小企業の参考となる。その際、行政にはこうしたBT企業の特徴を参考とした中小企業の取組みをサポートすることが望まれる。支援内容は各中小企業により異なるが、類型を参考とした優位性を伸ばすための資金や人材、外部連携先等に関する支援や、リーダーシップを発揮するための情報提供や経営者ネットワークの構築支援などが考えられる。

3. 今後の研究課題

本調査の目的は、BT企業の実態把握にあった。そのためBT企業の企業概要や事業内容、さらに今後取組む経営課題と活用したい支援策などについて明らかにしてきた。今後、本調査で明らかになったBT企業の特徴を踏まえた政策の立案及び運営が望まれる。

但し、今回の調査では、BT企業による支援策の活用意向を確認したが、活用実績についてはサンプル数が期待できないと判断したため調査対象としなかった。そのため既存の支援策等の活用状況がわからないなかで、BT企業の実情に応じたマイナーチェンジの必要性について指摘するに留まった。今後は活用実態についてBT企業へのインタビューなどを通じて明らかにしていく必要がある。また中小企業のブレイクスルーの成功要因については、今回はBT企業数社のインタビュー調査によって把握するに留まった。この点についても、今後、インタビュー調査を継続することで内容の充実を図ることが必要である。

こうした調査を継続的に行うことでBT企業への理解をさらに深めることができ、地域産業の活性化に向けたより有意義な示唆を与えられるであろう。

参考文献

- 青島矢一、加藤俊彦[2003]『競争戦略論』東洋経済新報社。
- 池島政広[1990]「中小企業の経営戦略と技術力蓄積」『亜細亜大学経営論集』第26巻第1・2号合併号。
- 池田潔[2007]「自立型下請企業のビジネスモデル分析」『都市政策研究所紀要』第1号17-29。
- 伊丹 敬 [1998]「産業集積の意義と論理」伊丹 敬之,橘川 武郎,松島 茂[1998]『産業集積の本質—柔軟な分業・集積の条件』有斐閣。
- 井上善海[2008]「中小企業の戦略行動と業績に関する一考察」『広島大学経済論叢』。
- 大阪府立産業開発研究所[2009]「大阪の優良ものづくり企業に学ぶ、成功の法則」。
- 太田智之・辻隆司 [2008]「中堅・中小企業の価格交渉力と標準化・モジュール化 収益力改善に向けて中堅・中小企業は何をすべきか」『みずほ総研論集』2008(3),(19)pp.145-183。
- 金井壽宏[1989]「変革型リーダーシップ論の展望」『経営学・会計学・商学研究年報』第35号。
- 越村惣次郎[2010]「中小企業の質的な成長—価格決定権の有無による自立化の要因分析—」『産開研論集』第22号。
- 清水馨[2004]「中小企業の成長要因 中堅企業研究のサーベイから」『千葉大学経済研究』,第19巻第1号。
- 高岡美佳 [1998]「産業集積とマーケット」伊丹 敬之,橘川 武郎,松島 茂[1998]『産業集積の本質—柔軟な分業・集積の条件』有斐閣。
- 中小企業庁[2013]「中小企業政策審議会“ちいさな企業”未来部会取りまとめ」。
- 中小企業庁[2013]『中小企業白書 2013年版』佐伯印刷。
- 中沢孝夫 [2009]『中小企業は進化する』岩波新書。
- 中村久人[2010]「リーダーシップ論の展開とリーダーシップ開発論」『経営力創成研究』第6号。
- 中村秀一朗[1990]『新中堅企業論』東洋経済新報社。
- 野長瀬祐二 [2011]『地域産業の活性化戦略～グローバル競争化におけるイノベーター集積の経済性を求めて』学文社。
- 細谷祐二 [2013]「グローバル・ニッチトップ企業に代表される優れたものづくり中小・中堅企業の研究—日本のものづくりニッチトップ企業に関するアンケート調査結果を中心に—」(独)経済産業研究所。
- Barney, Jay B. [2002]Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Second Edition Pearson Education Inc., (岡田正大訳『企業戦略論 (上)』ダイヤモンド社、2003年)。
- Keith R. Mcfaeland (著), 高橋 由紀子 (訳) [2008]『ブレイクスルー・カンパニー 小さな会社が大きく伸びる法則』講談社。
- Penrose, Edith T. [1959]The Theory of the Growth of the Firm (末松玄六訳『企業成長の理論』ダイヤモンド社、1980年)。
- Porter, Michael E. [1998] ON COMPETITION, Harvard Business School Press, (竹内弘高訳『競争戦略論Ⅱ』ダイヤモンド社、1999年)。
- W・チャン・キム、レネ・モボルニュ[2005]『ブルー・オーシャン戦略 競走のない世界を創造する』武田ランダムハウスジャパン。

資料編



大阪府

大阪府内中小企業の経営実態に関する調査

<記入不要>

【ご記入・ご回答について】

- ① ご回答は、貴社の代表者または経営管理者の方をお願いします。
- ② ご回答は、平成25年11月1日現在の状況でご記入ください。
- ③ 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。また()、□内には、具体的な内容を
をご記入ください。その他、指示のある場合は、その指示にしたがってください。
- ④ ご提出は、同封の返信用封筒にて12月16日(月)までに投函いただきますようお願いいたします。

【調査の届出について】

本調査は、統計法第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。

貴社名	
貴社の所在地	(千 -)
ご記入者	氏名： _____ TEL： _____ Email： _____

II 経営者及び管理者層について

問6 現在の実質上の経営者の年齢層として、該当するもの1つに○印を付けてください。

- 1. 20代以下 2. 30代 3. 40代 4. 50代 5. 60代 6. 70代以上

問7 現在の実質上の経営者のプロフィールとして、該当するもの1つに○印を付けてください。

- 1. 創業者 2. 創業者の親族 3. 創業に参画したメンバー又はその親族
- 4. 1～3以外の貴社の元従業員 5. 企業外部からの転職
- 6. 企業外部からの派遣 7. その他 ()

問8 現在の実質上の経営者の自社以外の職歴として、該当するもの全てに○印を付けてください。

- 1. 自社以外の職歴はない 2. 資本関係のある外部企業 3. 資本関係のない取引先企業
- 4. 資本関係も取引関係もない外部企業 5. その他 ()

問9 経営者以外の管理者層の確保・育成について、該当するもの全てに○印を付けてください。

- 1. 管理者育成を目的とした研修を実施 2. 採用や予算執行などの経営者権限を管理者に委譲
- 3. 経営者の右腕となるNo2人材の育成 4. 外部から管理者人材を獲得
- 5. その他 ()

問10 貴社における後継者の状況として、該当するもの1つに○印を付けてください。

- 1. 現経営者が若い等、まだ検討する時期ではない 2. 現経営者の代で継業を予定している
- 3. 既に確定している 4. 確定はしていないが候補者はいる 5. 候補者がいない

問11 経営者自社の重要な意思決定事項までも、意思交換したり相談したりする社外人材について、該当するもの全てに○印を付けてください。

- 1. 意見交換や相談をする社外人材はいない 2. 弁護士、税理士、コンサルタントなどの職業専門家
- 3. 金融機関職員 4. 同業他社の経営者 (OB含む)
- 5. 異業種他社の経営者 (OB含む) 6. その他 ()

問12 経営者層と一般従業員との次の①～⑥の関係について、該当するもの1つに○印を付けてください。

項目	十分出来ている	やや出来ている	どちらともいえない	あまり出来ていない	全く出来ていない
① 企業の魅力ある将来ビジョンの提示と共有	5	4	3	2	1
② ビジョン実現に向けた具体的な戦略や目標の共有	5	4	3	2	1
③ 従業員のみで対応が困難な課題を経営者が技術的に支援	5	4	3	2	1
④ 財務情報等の企業情報を従業員に公開	5	4	3	2	1
⑤ コスト意識や事業運営上の価値観の共有	5	4	3	2	1
⑥ 個人的、感情的な面での意思疎通による信頼関係の構築	5	4	3	2	1

III 事業活動について

(1) 販売・仕入・外注について

問13 貴社の主たる事業 (売上高に占める割合から判断)として、該当するもの1つに○印を付けてください。

- 1. 素材の製造 2. 部品の製造 3. 素材・部品の受託加工 4. その他完成品等の製造

問13-1 貴社の主たる顧客 (売上高に占める割合から判断)として、該当するもの1つに○印を付けてください。

- 1. 主に事業者 2. 主に一般消費者 3. 事業者と一般消費者がほぼ同数

I 企業概要と経営実績について

問1 貴社の①事業歴 (創業からの年数)と②資本金額として、該当するもの1つに○印を付けてください

①事業歴	1. 5年未満	2. 5～9年	3. 10～19年	4. 20～39年	5. 40～59年	6. 60年以上
②資本金額	1. 1千万円未満	2. 1千万円～2千万円未満	3. 2千万円～5千万円未満	4. 5千万円～1億円以下	5. 1億円超～3億円以下	6. 3億円超

問2 貴社の①売上高と②従業員数について、直近期末と10年前の概算をそれぞれご記入ください。なお創業10年未満の場合は、10年前の欄に創業時の状況をご記入ください。

①売上高	直近期末 () 百万円	10年前 () 百万円
②従業員数 (※)	直近期末 () 人	10年前 () 人

※ 従業員数には、パート・アルバイトを含め、役員は除きます。

問3 貴社の売上高経常利益率について、過去3期の平均を概算でご記入ください。

経常利益 ÷ 売上高の過去3期の平均 ⇒ %

問4 貴社の全従業員のうち、大阪府内にお住まいになっている方の割合を概算でご記入ください。

%

問5 貴社の事業所数を、①大阪府内、②その他国内、③海外 (出資比率10%以上)の地域別にご記入ください。

①大阪府内	カ所	②その他国内	カ所	③海外	カ所
-------	----	--------	----	-----	----

問5-1 貴社の今後の立地方針として、最も当てはまるもの1つに○印を付けてください。

- 1. 大阪府内を中心に立地 2. 大阪府内に立地しつつ府外に拡大 3. 大阪府内に限らず最適場所に立地

問14 貴社の売上高に占める自社製品（※）の比率について、概算でご記入ください。

※ 自社の企画・設計品で、自社ブランド品だけでなくOEMを含む。

問15 貴社の生産額に占める外注比率を概算でご記入ください。

問16 貴社の【販売先企業】と【仕入先企業、【外注先企業】】について、それぞれの所在地（商社等を通じた間接取引を含む）を①大阪府内、②その他の国内、③海外に区分した場合の金額ベースの割合を概算でご記入ください。

	販売先企業	仕入先企業	外注先企業
①大阪府内	%	%	%
②その他の国内	%	%	%
③海外（子会社含む）	%	%	%
合 計	100%	100%	100%

問17 主要な販先との関係として、該当するもの全てに○印を付けてください。

- 取引価格は主に自社の意向で決まる
- 設計・仕様は主に自社が行う
- 企画中の新事業・研究開発への参加が求められる
- 企画中の新事業・研究開発への参加が求められる
- 取引先に新規取引先を紹介している
- 取引先から新規取引先の紹介を受ける
- 取引先に技術・ノウハウを助言や指導している
- 取引先から技術・ノウハウの助言や指導を受ける
- 取引先に営業や経営管理等の助言や指導している
- 取引先から営業や経営管理等の助言や指導を受ける
- 取引先に資金、設備等について支援している
- 取引先から資金、設備等について支援を受ける

問17-1 大阪府内の仕入先や外注先との関係として、該当するもの全てに○印を付けてください。

- 取引価格は主に自社の意向で決まる
- 設計・仕様は主に自社が行う
- 企画中の新事業・研究開発への参加が求められる
- 企画中の新事業・研究開発への参加が求められる
- 取引先に新規取引先を紹介している
- 取引先から新規取引先の紹介を受ける
- 取引先に技術・ノウハウを助言や指導している
- 取引先から技術・ノウハウの助言や指導を受ける
- 取引先に営業や経営管理等の助言や指導している
- 取引先から営業や経営管理等の助言や指導を受ける
- 取引先に資金、設備等について支援している
- 取引先から資金、設備等について支援を受ける

(2) 人材について

問18 過去10年間の従業員の採用実績として、該当するもの1つに○印を付けてください。

- 必要人数よりも多く採用
- ほぼ必要人数を採用
- 必要人数をやや下回る採用
- 必要人数を大幅に下回る採用
- 採用していない

問19 従業員の定職後3年間の定着率（過去10年程度の概算）として、該当するもの1つに○印を付けてください。

- 90%以上
- 70～90%未満
- 50～70%未満
- 50%未満

問20 OJT（※）以外の従業員教育の状況として、該当するもの全てに○印を付けてください。

- 毎年、予算を組みなど資金を負担し、社外研修などを実施
- 時間を決めるなど、継続的に研修を実施
- OJT以外の研修等はほとんど実施していない
- その他（ ）

※OJTとは、職場内での仕事に従事しながら行う教育訓練で、職場を離れて行う社外研修などのOff-JTと区別される。

(3) 資金調達について

問21 貴社の資産全体に占める有利子負債額の割合として、該当するもの1つに○印を付けてください。

- 50%以上
- 30～50%未満
- 10～30%未満
- 10%未満
- 無借金

問22 問21で1～4を選択された方にお聞きします。融資条件として、該当するもの全てに○印を付けてください。

- 経営者及びその親族による第三者保証（個人保証）
- 信用保証協会の保証制度（※）の活用

※中小企業が金融機関から融資を受ける際に、その債務を保証することで融資実行率を高める仕組み。

問23 貴社への出資者として、該当するもの全てに○印を付けてください。

- 経営者及びその親族
- 友人・知人
- 個人投資家
- ベンチャーキャピタル等の機関投資家
- 取引先企業
- 取引のない企業
- 従業員
- その他（ ）

IV 競争環境と経営戦略について

問24 貴社が過去20年程度の間に経験した事業変革として、該当するもの全てに○印を付けてください。

- 売上高の急拡大（3年で2倍程度）
- 高付加価値事業への特化による収益性の大幅改善
- ニッチ分野での世界トップシェアの獲得
- 新市場に参入し安定的なシェアを確保
- 事業や企業の買収による事業拡大
- 業界初となる画期的な技術の開発
- 知名度や評判の急速な拡大
- 下請的地位からの脱却
- その他（ ）
- 1～9のようなような経験は特がない

問25 貴社の現在の主たる販売先市場の状況として、該当するもの1つに○印を付けてください。

- 市場規模が小さく参入企業も少ない（導入期）
- 市場規模が拡大し、新規参入企業が多い（成長期）
- 市場規模と参入企業の成長が安定した（成熟期）
- 市場規模と参入企業の減少はじまった（衰退期）
- 対象市場が分散しており、1つを選択することが困難

問26 主要事業における競合企業の状況として、該当するもの1つに○印を付けてください。

- 増加
- 変わらない
- 減少
- 競合企業はいない

問27 貴社の市場における優位性として、次の①～⑪の項目において該当するもの1つに○印を付けてください。

項目	優れている	やや優れている	同程度	やや劣っている	劣っている
① 品質を保ちつつ、低コスト化する技術・ノウハウ	5	4	3	2	1
② 新開発・導入した最新の技術・ノウハウ	5	4	3	2	1
③ 既存のものを応用した技術・ノウハウ	5	4	3	2	1
④ 低コスト化と付加価値向上を同時に達成する技術・ノウハウ	5	4	3	2	1
⑤ プラント力とその構築力	5	4	3	2	1
⑥ 魅力ある新市場を開拓する情報収集力	5	4	3	2	1
⑦ 新たな市場に参入する開拓力	5	4	3	2	1
⑧ 社外の高層・専門機能が活用できるネットワーク力	5	4	3	2	1
⑨ 地域に集積する協力企業と連携するコーディネート力	5	4	3	2	1
⑩ 事業リスク（撤退すべき基盤など）の評価機能	5	4	3	2	1
⑪ 豊富な内部留保や高い資金調達力などの財務力	5	4	3	2	1

V 経営課題と支援施策について

問 28 貴社が、今後3年間で具体的に取組む(取組み中を含む)ことが決まっている課題として、次の1～18の項目のうち、該当するもの全てに○印を付けてください。

分野	選択肢 (該当するもの全てに○印)
【市場・取引先】	1. 既存取引先との取引拡大
	2. 既存市場における新たな取引先の開拓
	3. 参入企業の少ないニッチ市場の探索・参入
	4. 既に一般に知られている市場への新規参入
【人材確保・育成】	5. 経営を補佐する人材の確保・育成
	6. 専門・技術人材の確保・育成
	7. 営業・事業企画人材の確保・育成
	8. 一般人材の確保・育成
【資金確保】	9. 通常の運転資金や設備維持の資金の確保
	10. 研究開発・新事業のための資金確保
	11. 外部の技術開発・研究連携先の確保
	12. 外部の販売連携先の確保
【外部連携・協力先】	13. 外部の生産連携先の確保
	14. 企画・デザイン連携先の確保
	15. 企業の知名度の向上
	16. 他社事業の買収による事業拡大
【事業全般】	17. 自社事業の売却
	18. 海外での事業展開の拡充

問 29-1 上記の1～18のうち、特に重要と考えている課題を1つご記入ください。

問 29 国や地方自治体による支援施策として、今後、活用したいもの全てに○印を付けてください。

【資金関連支援】

1. 信用保証協会の保証付き融資(平時の資金調達)
2. 災害や経済危機などの緊急時における資金融資
3. 研究開発や新事業のための資金の融資
4. 設備投資に伴う低利子融資
5. 低利子など有利な条件での設備貸与
6. 事業所の設置や設備投資等に伴う減税

【人材関連支援】

7. 経営者を補佐する人材の紹介・育成
8. 販路開拓ができる人材の紹介・育成
9. 高い技術・ノウハウを有する人材の紹介・育成
10. 会計、労務、法務に詳しい人材の紹介・育成
11. 定型業務が着実にできる人材の紹介・育成

【生産・技術関連支援】

12. 大学など基礎・応用研究に関する連携・相談
13. 公設試験研究所など技術開発・研究に関する連携・相談
14. 企画・デザインに関する連携・相談
15. 特許や商標などの知的財産権に関する連携・相談

【外部とのマッチング・情報提供等】

16. 販売・調達・外注先との出会いの場
17. 事業買収の相手先・仲介者の紹介
18. 多様な分野の企業や経営者との交流の場
19. 有望市場・分野の動向に関する情報提供

【海外展開支援】

20. 海外での販路開拓に関する相談
21. 海外での人材確保に関する相談
22. 海外での販路開拓に関する相談

問 30 最後に、国や地方自治体が進める地域活性化に関する政策や事業についてどのように考えていますか。

1. 特に関心はない
2. 関心があり、機会があれば参加してもよい
3. できる限り、是非参加したい

アンケートは以上で終了です。

長時間にわたりご協力、誠にありがとうございました。

本紙を返信用封筒にてご返送願います。

資料 2 : 業種別集計

問1①事業歴と業種のクロス表

		業種		合計
		製造業	サービス業	
問1①事業歴	5年未満	2	6	8
		.3%	3.3%	.9%
	5～9年	7	24	31
		1.0%	13.0%	3.6%
	10～19年	27	59	86
		4.0%	32.1%	10.0%
	20～39年	117	73	190
		17.4%	39.7%	22.1%
40～59年		282	18	300
		41.8%	9.8%	35.0%
60年以上	239	4	243	
	35.5%	2.2%	28.3%	
合計		674	184	858
		100.0%	100.0%	100.0%

問1②資本金額と業種のクロス表

		業種		合計
		製造業	サービス業	
問1②資本金額	1千万円未満	31	41	72
		4.6%	22.3%	8.4%
	1千万円～2千万円未満	316	70	386
		47.0%	38.0%	45.1%
	2千万円～5千万円未満	200	44	244
		29.8%	23.9%	28.5%
	5千万円～1億円以下	100	28	128
		14.9%	15.2%	15.0%
1億円超～3億円以下	11	1	12	
	1.6%	.5%	1.4%	
3億円超	14	0	14	
	2.1%	0.0%	1.6%	
合計		672	184	856
		100.0%	100.0%	100.0%

問2①売上高(直近期末)と業種のクロス表

		業種		合計
		製造業	サービス業	
問2①売上高(直近期末)	1億円未満	34	53	87
		5.2%	29.3%	10.4%
	1億円～2億円未満	56	40	96
		8.5%	22.1%	11.4%
	2億円～3億円未満	58	25	83
		8.8%	13.8%	9.9%
	3億円～4億円未満	48	14	62
		7.3%	7.7%	7.4%
	4億円～5億円未満	45	8	53
		6.8%	4.4%	6.3%
	5億円～10億円未満	162	20	182
	24.6%	11.0%	21.7%	
10億円～20億円未満	108	13	121	
	16.4%	7.2%	14.4%	
20億円～50億円未満	96	6	102	
	14.6%	3.3%	12.2%	
50億円以上	51	2	53	
	7.8%	1.1%	6.3%	
合計		658	181	839
		100.0%	100.0%	100.0%

問2①売上高(10年前)と業種のクロス表

	業種		合計	
	製造業	サービス業		
問2①売上高(10年前)	1億円未満	34 5.4%	59 37.8%	93 11.8%
	1億円～2億円未満	56 8.9%	35 22.4%	91 11.6%
	2億円～3億円未満	71 11.3%	17 10.9%	88 11.2%
	3億円～4億円未満	54 8.6%	7 4.5%	61 7.8%
	4億円～5億円未満	38 6.0%	7 4.5%	45 5.7%
	5億円～10億円未満	131 20.8%	18 11.5%	149 19.0%
	10億円～20億円未満	110 17.5%	6 3.8%	116 14.8%
	20億円～50億円未満	94 14.9%	5 3.2%	99 12.6%
	50億円以上	42 6.7%	2 1.3%	44 5.6%
	合計	630 100.0%	156 100.0%	786 100.0%

問2②従業員数(直近期末)と業種のクロス表

	業種		合計	
	製造業	サービス業		
問2②従業員数(直近期末)	3人以下	6 .9%	26 14.2%	32 3.8%
	4～9人	42 6.3%	57 31.1%	99 11.7%
	10～19人	162 24.3%	35 19.1%	197 23.2%
	20～29人	121 18.2%	15 8.2%	136 16.0%
	30～39人	78 11.7%	14 7.7%	92 10.8%
	40～49人	50 7.5%	6 3.3%	56 6.6%
	50～99人	113 17.0%	20 10.9%	133 15.7%
	100～300人	81 12.2%	9 4.9%	90 10.6%
	300人以上	13 2.0%	1 .5%	14 1.6%
	合計	666 100.0%	183 100.0%	849 100.0%

問2②従業員数(10年前)と業種のクロス表

		業種		合計
		製造業	サービス業	
問2②従業員数 (10年前)	3人以下	10 1.6%	28 17.5%	38 4.8%
	4～9人	45 7.1%	58 36.3%	103 13.0%
	10～19人	154 24.4%	29 18.1%	183 23.2%
	20～29人	113 17.9%	12 7.5%	125 15.8%
	30～39人	60 9.5%	11 6.9%	71 9.0%
	40～49人	54 8.6%	8 5.0%	62 7.8%
	50～99人	111 17.6%	8 5.0%	119 15.1%
	100～300人	71 11.3%	5 3.1%	76 9.6%
	300人以上	12 1.9%	1 .6%	13 1.6%
	合計	630 100.0%	160 100.0%	790 100.0%

問3売上高経常利益率(過去3年平均)と業種のクロス表

		業種		合計
		製造業	サービス業	
問3売上高経常利益率(過去3年平均)	赤字	34 5.7%	18 11.8%	52 6.9%
	1%未満	37 6.2%	16 10.5%	53 7.0%
	1～2%未満	80 13.3%	18 11.8%	98 13.0%
	2～3%未満	86 14.3%	20 13.1%	106 14.1%
	3～4%未満	65 10.8%	15 9.8%	80 10.6%
	4～5%未満	56 9.3%	9 5.9%	65 8.6%
	5～6%未満	39 6.5%	9 5.9%	48 6.4%
	6～7%未満	22 3.7%	3 2.0%	25 3.3%
	7～8%未満	26 4.3%	3 2.0%	29 3.9%
	8～9%未満	29 4.8%	1 .7%	30 4.0%
	9～10%未満	8 1.3%	1 .7%	9 1.2%
	10～15%未満	64 10.7%	16 10.5%	80 10.6%
	15～20%未満	20 3.3%	8 5.2%	28 3.7%
	20%以上	34 5.7%	16 10.5%	50 6.6%
	合計	600 100.0%	153 100.0%	753 100.0%

問4従業員の府内在住率と業種のクロス表

		業種		合計
		製造業	サービス業	
問4従業員 の府内 在住率	0%	8	6	14
		1.2%	3.3%	1.7%
	20%未満	50	10	60
		7.5%	5.5%	7.1%
	20～50%未満	94	27	121
		14.1%	14.8%	14.3%
	50～80%未満	114	74	188
		17.1%	40.7%	22.2%
	80～100%未満	251	34	285
		37.7%	18.7%	33.6%
	100%	149	31	180
		22.4%	17.0%	21.2%
合計		666	182	848
		100.0%	100.0%	100.0%

問5府内事業所と業種のクロス表

		業種		合計
		製造業	サービス業	
問5府内 事業所	1ヶ所	526	161	687
		79.1%	87.5%	80.9%
	2ヶ所以上	139	23	162
		20.9%	12.5%	19.1%
合計		665	184	849
		100.0%	100.0%	100.0%

問5国内事業所と業種のクロス表

		業種		合計
		製造業	サービス業	
問5国内 事業所	1ヶ所	147	50	197
		22.1%	27.2%	23.2%
	2ヶ所以上	137	22	159
		20.6%	12.0%	18.7%
	なし	381	112	493
		57.3%	60.9%	58.1%
合計		665	184	849
		100.0%	100.0%	100.0%

問5海外事業所と業種のクロス表

		業種		合計
		製造業	サービス業	
問5海外 事業所	1ヶ所	53	5	58
		8.0%	2.7%	6.8%
	2ヶ所以上	41	0	41
		6.2%	0.0%	4.8%
	なし	570	178	748
		85.8%	97.3%	88.3%
合計		664	183	847
		100.0%	100.0%	100.0%

問5事業所総数と業種のクロス表

	業種		合計
	製造業	サービス業	
問5事業 所総数	295	104	399
	44.4%	56.8%	47.1%
2ヶ所以上	369	79	448
	55.6%	43.2%	52.9%
合計	664	183	847
	100.0%	100.0%	100.0%

問5_1今後の立地方針と業種のクロス表

	業種		合計
	製造業	サービス業	
問5_1今後 の立地方 針	346	86	432
	58.9%	52.8%	57.6%
大阪府内に立地し府外に拡 大	65	26	91
	11.1%	16.0%	12.1%
大阪府内に限らず最適場所 に立地	176	51	227
	30.0%	31.3%	30.3%
合計	587	163	750
	100.0%	100.0%	100.0%

問6経営者の年齢層と業種のクロス表

	業種		合計
	製造業	サービス業	
問6 経営 者の年齢 層	1	0	1
	.1%	0.0%	.1%
30代	32	11	43
	4.8%	6.0%	5.0%
40代	122	34	156
	18.1%	18.5%	18.2%
50代	177	61	238
	26.3%	33.2%	27.8%
60代	254	57	311
	37.7%	31.0%	36.3%
70代以上	87	21	108
	12.9%	11.4%	12.6%
合計	673	184	857
	100.0%	100.0%	100.0%

問7経営者のプロフィールと業種のクロス表

	業種		合計
	製造業	サービス業	
問7経営 者のプロ フィール	119	129	248
	17.7%	70.1%	28.9%
創業者の親族	453	21	474
	67.3%	11.4%	55.3%
創業に参画したメンバー又 はその親族	17	15	32
	2.5%	8.2%	3.7%
1～3以外の貴社の元従業員	56	17	73
	8.3%	9.2%	8.5%
企業外部からの転籍	21	2	23
	3.1%	1.1%	2.7%
企業外部からの派遣	3	0	3
	.4%	0.0%	.4%
その他	4	0	4
	.6%	0.0%	.5%
合計	673	184	857
	100.0%	100.0%	100.0%

問8経営者の職歴と業種のクロス表

	業種		合計
	製造業	サービス業	
問8経営者 の職歴			
自社以外の職歴はない	242 36.4%	39 21.2%	281
資本関係のある外部企業	47 7.1%	6 3.3%	53
資本関係のない取引先企業	97 14.6%	33 17.9%	130
資本関係も取引関係もない外部企業	278 41.9%	112 60.9%	390
その他	15 2.3%	2 1.1%	17
合計	664	184	848

問9管理者層の確保育成と業種のクロス表

	業種		合計
	製造業	サービス業	
問9管理 者層の確 保育成			
管理者育成を目的とした研修を実施	225 36.4%	47 27.2%	272
採用や予算執行などの経営者権限を管理者に委譲	141 22.8%	62 35.8%	203
経営者の右腕となるNo2人材の育成	363 58.7%	114 65.9%	477
外部から管理者人材を獲得	121 19.6%	26 15.0%	147
その他	20 3.2%	7 4.0%	27
合計	618	173	791

問10後継者の状況と業種のクロス表

	業種		合計
	製造業	サービス業	
問10後継 者の状況			
現経営者が若い等、まだ検討する時期ではない	173 25.8%	36 19.7%	209 24.5%
現経営者の代で廃業を考えている	7 1.0%	8 4.4%	15 1.8%
既に確定している	210 31.3%	32 17.5%	242 28.3%
確定はしていないが候補者はいる	225 33.5%	67 36.6%	292 34.2%
候補者はいない	56 8.3%	40 21.9%	96 11.2%
合計	671 100.0%	183 100.0%	854 100.0%

問11相談・意見交換ができる外部人材と業種のクロス表

	業種		合計
	製造業	サービス業	
問11相 談・意見 交換がで きる外部 人材			
意見交換や相談をする社外人材はいない	83 12.4%	23 12.6%	106
弁護士、税理士、コンサルタントなどの職業専門家	499 74.8%	121 66.1%	620
金融機関職員	138 20.7%	23 12.6%	161
同業他社の経営者(OB含む)	189 28.3%	59 32.2%	248
異業種他社の経営者(OB含む)	179 26.8%	45 24.6%	224
その他	21 3.1%	8 4.4%	29
合計	667	183	850

問12①企業の魅力ある将来ビジョンの提示と共有と業種のクロス表

	業種		合計
	製造業	サービス業	
企業の魅力ある将来ビジョンの提示と共有	全く出来ていない	5	22
		2.5%	2.6%
	あまり出来ていない	24	100
		11.4%	11.7%
	どちらともいえない	53	235
		27.2%	27.6%
	やや出来ていない	76	384
		46.1%	45.1%
	十分出来ている	26	111
		12.7%	13.0%
合計	668	184	852
	100.0%	100.0%	100.0%

問12②ビジョン実現に向けた具体的な戦略や目標の共有と業種のクロス表

	業種		合計
	製造業	サービス業	
ビジョン実現に向けた具体的な戦略や目標の共有	全く出来ていない	4	25
		3.1%	2.9%
	あまり出来ていない	23	101
		11.7%	11.9%
	どちらともいえない	55	244
		28.3%	28.6%
	やや出来ていない	85	389
		45.5%	45.7%
	十分出来ている	17	93
		11.4%	10.9%
合計	668	184	852
	100.0%	100.0%	100.0%

問12③従業員のみで対応が困難な課題を経営者が技術的に支援と業種のクロス表

	業種		合計
	製造業	サービス業	
従業員のみで対応が困難な課題を経営者が技術的に支援	全く出来ていない	4	11
		1.0%	1.3%
	あまり出来ていない	12	50
		5.7%	5.9%
	どちらともいえない	48	216
		25.1%	25.4%
	やや出来ていない	88	418
		49.4%	49.1%
	十分出来ている	32	157
		18.7%	18.4%
合計	668	184	852
	100.0%	100.0%	100.0%

問12④財務情報等の企業情報を従業員に公開 と 業種 のクロス表

	業種		合計	
	製造業	サービス業		
財務情報等 の企業 情報を従 業員に公 開	全く出来ていない	42 6.3%	7 3.8%	49 5.7%
	あまり出来ていない	130 19.4%	25 13.6%	155 18.2%
	どちらともいえない	188 28.1%	49 26.6%	237 27.8%
	やや出来ていない	216 32.3%	67 36.4%	283 33.2%
	十分出来ている	93 13.9%	36 19.6%	129 15.1%
	合計	669 100.0%	184 100.0%	853 100.0%

問12⑤コスト意識や事業運営上の価値観の共有 と 業種 のクロス表

	業種		合計	
	製造業	サービス業		
コスト意 識や事業 運営上の 価値観の 共有	全く出来ていない	5 .7%	1 .5%	6 .7%
	あまり出来ていない	62 9.3%	18 9.8%	80 9.4%
	どちらともいえない	164 24.5%	43 23.5%	207 24.3%
	やや出来ていない	355 53.0%	95 51.9%	450 52.8%
	十分出来ている	84 12.5%	26 14.2%	110 12.9%
	合計	670 100.0%	183 100.0%	853 100.0%

問12⑥個人的、感情的な面での意思疎通による信頼関係の構築と業種のクロス表

	業種		合計	
	製造業	サービス業		
個人的、 感情的な 面での意 思疎通に よる信頼 関係の構 築	全く出来ていない	6 .9%	3 1.6%	9 1.1%
	あまり出来ていない	43 6.4%	15 8.2%	58 6.8%
	どちらともいえない	234 34.9%	50 27.3%	284 33.3%
	やや出来ていない	322 48.1%	93 50.8%	415 48.7%
	十分出来ている	65 9.7%	22 12.0%	87 10.2%
	合計	670 100.0%	183 100.0%	853 100.0%

問13主たる事業と業種のクロス表

	業種		合計
	製造業	サービス業	
問13主たる事業			
素材の製造/主に最終発注者からの元受け	78 11.8%	69 37.9%	147 17.4%
部品の製造/主に元受や同業からの下請け	147 22.2%	53 29.1%	200 23.7%
部品の受託加工/主に自社商品・サービスの政策・提供	112 16.9%	60 33.0%	172 20.4%
その他完成品等の製造	326 49.2%	— —	326 38.6%
合計	663 100.0%	182 100.0%	845 100.0%

問13_1主たる顧客と業種のクロス表

	業種		合計
	製造業	サービス業	
問13_1主たる顧客			
主に事業者	639 95.4%	169 92.3%	808 94.7%
主に一般消費者	15 2.2%	9 4.9%	24 2.8%
事業者と一般消費者がほぼ同数	16 2.4%	5 2.7%	21 2.5%
合計	670 100.0%	183 100.0%	853 100.0%

問14自社製品商品比率と業種のクロス表

	業種		合計
	製造業	サービス業	
自社製品商品比率			
0%	138 21.5%	39 22.7%	177 21.7%
20%未満	66 10.3%	24 14.0%	90 11.1%
20～50%未満	64 10.0%	15 8.7%	79 9.7%
50～80%未満	84 13.1%	17 9.9%	101 12.4%
80～100%未満	147 22.9%	26 15.1%	173 21.3%
100%	143 22.3%	51 29.7%	194 23.8%
合計	642 100.0%	172 100.0%	814 100.0%

問15外注比率と業種のクロス表

	業種		合計
	製造業	サービス業	
外注比率 0%	85	25	110
	13.1%	14.3%	13.3%
20%未満	269	53	322
	41.4%	30.3%	39.1%
20～50%未満	153	46	199
	23.6%	26.3%	24.2%
50～80%未満	80	25	105
	12.3%	14.3%	12.7%
80～100%未満	33	14	47
	5.1%	8.0%	5.7%
100%	29	12	41
	4.5%	6.9%	5.0%
合計	649	175	824
	100.0%	100.0%	100.0%

問16販売先企業①府内割合と業種のクロス表

	業種		合計
	製造業	サービス業	
問16販売先企業①府内割合 0%	20	5	25
	3.2%	2.9%	3.1%
20%未満	150	24	174
	23.7%	14.0%	21.6%
20～50%未満	203	46	249
	32.1%	26.9%	31.0%
50～80%未満	120	39	159
	19.0%	22.8%	19.8%
80～100%未満	108	32	140
	17.1%	18.7%	17.4%
100%	32	25	57
	5.1%	14.6%	7.1%
合計	633	171	804
	100.0%	100.0%	100.0%

問16販売先企業②その他国内割合と業種のクロス表

	業種		合計
	製造業	サービス業	
問16販売先企業②その他国内割合 0%	35	25	60
	5.5%	14.6%	7.5%
20%未満	63	19	82
	10.0%	11.1%	10.2%
20～50%未満	145	41	186
	22.9%	24.0%	23.1%
50～80%未満	210	40	250
	33.2%	23.4%	31.1%
80～100%未満	166	42	208
	26.2%	24.6%	25.9%
100%	14	4	18
	2.2%	2.3%	2.2%
合計	633	171	804
	100.0%	100.0%	100.0%

問16販売先企業③海外割合と業種のクロス表

		業種		合計
		製造業	サービス業	
問16販売 先企業③ 海外割合	0%	480	159	639
		75.7%	92.4%	79.3%
	20%未満	118	10	128
		18.6%	5.8%	15.9%
	20～50%未満	25	1	26
		3.9%	.6%	3.2%
	50～80%未満	9	1	10
		1.4%	.6%	1.2%
	80～100%未満	2	0	2
		.3%	0.0%	.2%
	100%	0	1	1
		0.0%	.6%	.1%
合計		634	172	806
		100.0%	100.0%	100.0%

問16仕入先企業①府内割合と業種のクロス表

		業種		合計
		製造業	サービス業	
問16仕入 先企業① 府内割合	0%	17	12	29
		2.7%	8.2%	3.7%
	20%未満	70	11	81
		11.1%	7.5%	10.4%
	20～50%未満	123	25	148
		19.4%	17.1%	19.0%
	50～80%未満	160	26	186
		25.3%	17.8%	23.9%
	80～100%未満	161	33	194
		25.4%	22.6%	24.9%
	100%	102	39	141
		16.1%	26.7%	18.1%
合計		633	146	779
		100.0%	100.0%	100.0%

問16仕入先企業②その他国内割合と業種のクロス表

		業種		合計
		製造業	サービス業	
問16仕入 先企業② その他国 内割合	0%	119	44	163
		18.8%	30.1%	20.9%
	20%未満	141	19	160
		22.3%	13.0%	20.5%
	20～50%未満	201	36	237
		31.8%	24.7%	30.4%
	50～80%未満	100	23	123
		15.8%	15.8%	15.8%
	80～100%未満	65	18	83
		10.3%	12.3%	10.7%
	100%	7	6	13
		1.1%	4.1%	1.7%
合計		633	146	779
		100.0%	100.0%	100.0%

問16仕入先企業③海外割合と業種のカロス表

	業種		合計
	製造業	サービス業	
問16仕入先企業③海外割合 0%	453	134	587
	71.6%	91.2%	75.3%
20%未満	87	5	92
	13.7%	3.4%	11.8%
20～50%未満	47	3	50
	7.4%	2.0%	6.4%
50～80%未満	25	4	29
	3.9%	2.7%	3.7%
80～100%未満	20	1	21
	3.2%	.7%	2.7%
100%	1	0	1
	.2%	0.0%	.1%
合計	633	147	780
	100.0%	100.0%	100.0%

問16外注先企業①府内割合と業種のカロス表

	業種		合計
	製造業	サービス業	
問16外注先企業①府内割合 0%	35	16	51
	6.6%	10.7%	7.5%
20%未満	47	6	53
	8.8%	4.0%	7.8%
20～50%未満	45	20	65
	8.4%	13.4%	9.5%
50～80%未満	100	27	127
	18.7%	18.1%	18.6%
80～100%未満	133	31	164
	24.9%	20.8%	24.0%
100%	174	49	223
	32.6%	32.9%	32.7%
合計	534	149	683
	100.0%	100.0%	100.0%

問16外注先企業②その他国内割合と業種のカロス表

	業種		合計
	製造業	サービス業	
問16外注先企業②その他国内割合 0%	185	51	236
	34.6%	34.5%	34.6%
20%未満	113	19	132
	21.2%	12.8%	19.4%
20～50%未満	114	31	145
	21.3%	20.9%	21.3%
50～80%未満	61	22	83
	11.4%	14.9%	12.2%
80～100%未満	40	13	53
	7.5%	8.8%	7.8%
100%	21	12	33
	3.9%	8.1%	4.8%
合計	534	148	682
	100.0%	100.0%	100.0%

問16外注先企業③海外割合と業種のクロス表

	業種		合計	
	製造業	サービス業		
問16外注先企業③海外割合	0%	458	142	600
		85.8%	95.3%	87.8%
	20%未満	23	1	24
		4.3%	.7%	3.5%
	20～50%未満	23	1	24
		4.3%	.7%	3.5%
	50～80%未満	17	4	21
		3.2%	2.7%	3.1%
	80～100%未満	10	0	10
		1.9%	0.0%	1.5%
	100%	3	1	4
		.6%	.7%	.6%
合計		534	149	683
		100.0%	100.0%	100.0%

問17主要販売先との関係と業種のクロス表

	業種		合計	
	製造業	サービス業		
問17主要取引価格は主に自社の意向で決まる	291	80	371	
	48.0%	47.1%		
問17主要販売先との関係	設計・仕様は主に自社が行う	304	82	386
		50.2%	48.2%	
	企画中の新事業・研究開発への参加を求められる	167	53	220
		27.6%	31.2%	
	企画中の新事業・研究開発への参加を求める	51	15	66
		8.4%	8.8%	
	取引先に新規取引先を紹介している	45	15	60
		7.4%	8.8%	
	取引先から新規取引先の紹介を受ける	182	68	250
		30.0%	40.0%	
	取引先に技術・ノウハウを助言や指導している	208	74	282
		34.3%	43.5%	
	取引先から技術・ノウハウの助言や指導を受ける	162	43	205
		26.7%	25.3%	
	取引先に営業や経営管理等の助言や指導している	19	17	36
		3.1%	10.0%	
	取引先から営業や経営管理等の助言や指導を受ける	36	11	47
		5.9%	6.5%	
	取引先に資金、設備等について支援している	20	4	24
		3.3%	2.4%	
	取引先から資金、設備等について支援を受ける	18	4	22
		3.0%	2.4%	
合計		606	170	776

問17主要仕入先・外注先との関係と業種のクロス表

		業種		合計
		製造業	サービス業	
問17主要仕入先・外注先との関係	取引価格は主に自社の意向で決まる	210 37.6%	67 43.5%	277
	設計・仕様は主に自社が行う	319 57.1%	74 48.1%	393
	企画中の新事業・研究開発への参加を求められる	39 7.0%	13 8.4%	52
	企画中の新事業・研究開発への参加を求める	61 10.9%	21 13.6%	82
	取引先に新規取引先を紹介している	45 8.1%	20 13.0%	65
	取引先から新規取引先の紹介を受ける	112 20.0%	35 22.7%	147
	取引先に技術・ノウハウを助言や指導している	217 38.8%	50 32.5%	267
	取引先から技術・ノウハウの助言や指導を受ける	107 19.1%	31 20.1%	138
	取引先に営業や経営管理等の助言や指導している	32 5.7%	10 6.5%	42
	取引先から営業や経営管理等の助言や指導を受ける	14 2.5%	5 3.2%	19
	取引先に資金、設備等について支援している	42 7.5%	4 2.6%	46
	取引先から資金、設備等について支援を受ける	5 .9%	1 .6%	6
	合計	559	154	713

問18従業員の採用実績(過去10年)と業種のクロス表

		業種		合計
		製造業	サービス業	
問18従業員の採用実績(過去10年)	必要人数よりも多く採用	40 6.0%	11 6.0%	51 6.0%
	ほぼ必要人数を採用	518 77.4%	96 52.5%	614 72.1%
	必要人数をやや下回る採用	86 12.9%	49 26.8%	135 15.8%
	必要人数を大幅に下回る採用	6 .9%	12 6.6%	18 2.1%
	採用していない	19 2.8%	15 8.2%	34 4.0%
	合計	669 100.0%	183 100.0%	852 100.0%

問19従業員の就職後3年間の定着率と業種のクロス表

		業種		合計
		製造業	サービス業	
問19従業員の就職後3年間の定着率	90%以上	289 43.3%	59 33.0%	348 41.1%
	70~90%未満	248 37.1%	67 37.4%	315 37.2%
	50~70%未満	107 16.0%	40 22.3%	147 17.4%
	50%未満	24 3.6%	13 7.3%	37 4.4%
	合計	668 100.0%	179 100.0%	847 100.0%

問20OJT以外の従業員教育と業種のクロス表

		業種		合計
		製造業	サービス業	
問20OJT 以外の従業員教育	毎年、予算を組むなど資金を 負担し、社外研修などを実施 時間を決めるなど、継続的に 研修を実施	163 25.4%	47 26.9%	210
	OJT以外の研修等はほとん ど実施していない	232 36.1%	54 30.9%	286
	その他	289 45.0%	86 49.1%	375
		25 3.9%	5 2.9%	30
合計		642	175	817

問21総資産に占める有利子負債額の割合と業種のクロス表

		業種		合計
		製造業	サービス業	
問21総資 産に占め る有利子 負債額の 割合	50%以上	148 22.3%	53 29.3%	201 23.8%
	30~50%未満	152 22.9%	32 17.7%	184 21.8%
	10~30%未満	152 22.9%	41 22.7%	193 22.9%
	10%未満	95 14.3%	24 13.3%	119 14.1%
	無借金	101 15.2%	26 14.4%	127 15.0%
	負債あり(割合不明)	15 2.3%	5 2.8%	20 2.4%
合計		663 100.0%	181 100.0%	844 100.0%

問22融資条件と業種のクロス表

		業種		合計
		製造業	サービス業	
問22融資 条件	経営者及びその親族による 第三者保証(個人保証)	396 79.0%	85 57.4%	481
	信用保証協会の保証制度の 活用	338 67.5%	125 84.5%	463
合計		501	148	649

問23出資者と業種クロス表

		業種		合計
		製造業	サービス業	
問23出資 者	経営者及びその親族	612 93.9%	169 94.4%	781
	友人・知人	30 4.6%	26 14.5%	56
	個人投資家	1 .2%	3 1.7%	4
	ベンチャーキャピタル等の 機関投資家	26 4.0%	6 3.4%	32
	取引先企業	92 14.1%	21 11.7%	113
	取引のない企業	5 .8%	5 2.8%	10
	従業員	135 20.7%	51 28.5%	186
	その他	21 3.2%	4 2.2%	25
合計		652	179	831

問24事業変革経験と業種のクロス表

	業種		合計	
	製造業	サービス業		
問24事業 変革経験	売上高の急拡大(3年で2倍程 度)	58 8.8%	28 15.6%	86
	高付加価値事業への特化に よる収益性の大幅改善	138 20.9%	27 15.1%	165
	ニッチ分野での世界トップ シェアの獲得	37 5.6%	4 2.2%	41
	新市場に参入し安定的な シェアを確保	132 20.0%	26 14.5%	158
	事業や企業の買収による事 業拡大	20 3.0%	5 2.8%	25
	業界初となる画期的な技術 の開発	84 12.7%	8 4.5%	92
	知名度や評判の急速な拡大	80 12.1%	26 14.5%	106
	下請け的地位からの脱却	61 9.3%	24 13.4%	85
	その他	17 2.6%	4 2.2%	21
	上記のような経験は特にな い	291 44.2%	92 51.4%	383
合計		659	179	838

問25主たる販売先市場と業種のクロス表

	業種		合計	
	製造業	サービス業		
問25主た る販売先 市場	市場規模が小さく参入企業 も少ない「導入期」	45 8.6%	16 11.4%	61 9.2%
	市場規模が拡大し、新規参入 企業が多い「成長期」	46 8.8%	28 20.0%	74 11.2%
	市場規模と参入企業の成長 が安定した「成熟期」	238 45.6%	55 39.3%	293 44.3%
	市場規模と参入企業の減少 しはじめた「衰退期」	193 37.0%	41 29.3%	234 35.3%
合計		522 100.0%	140 100.0%	662 100.0%

問26競合企業の状況と業種のクロス表

	業種		合計	
	製造業	サービス業		
問26競合 企業の状 況	増加	138 21.3%	57 31.8%	195 23.6%
	変わらない	365 56.3%	94 52.5%	459 55.5%
	減少	138 21.3%	23 12.8%	161 19.5%
	競合企業はいない	7 1.1%	5 2.8%	12 1.5%
合計		648 100.0%	179 100.0%	827 100.0%

問27① 品質を保ちつつ、低コスト化する技術・ノウハウと業種のクロス表

	業種		合計
	製造業	サービス業	
問27①品質を保ちつつ、低コスト化する技術・ノウハウ	7	4	11
	1.1%	2.3%	1.3%
やや劣っている	48	6	54
	7.3%	3.4%	6.5%
同程度	212	66	278
	32.2%	37.3%	33.3%
やや優れている	287	79	366
	43.6%	44.6%	43.8%
優れている	104	22	126
	15.8%	12.4%	15.1%
合計	658	177	835
	100.0%	100.0%	100.0%

問27② 新開発・導入した最新の技術・ノウハウと業種のクロス表

	業種		合計
	製造業	サービス業	
問27②新開発・導入した最新の技術・ノウハウ	25	4	29
	3.9%	2.3%	3.5%
やや劣っている	93	22	115
	14.3%	12.6%	14.0%
同程度	256	81	337
	39.4%	46.6%	40.9%
やや優れている	206	49	255
	31.7%	28.2%	31.0%
優れている	69	18	87
	10.6%	10.3%	10.6%
合計	649	174	823
	100.0%	100.0%	100.0%

問27③ 既存のものを応用した技術・ノウハウと業種のクロス表

	業種		合計
	製造業	サービス業	
問27③既存のものを応用した技術・ノウハウ	3	1	4
	.5%	.6%	.5%
やや劣っている	23	6	29
	3.5%	3.4%	3.5%
同程度	242	64	306
	36.7%	36.6%	36.7%
やや優れている	317	83	400
	48.1%	47.4%	48.0%
優れている	74	21	95
	11.2%	12.0%	11.4%
合計	659	175	834
	100.0%	100.0%	100.0%

問27④ 低コスト化と付加価値向上を同時に達成する技術・ノウハウと業種のクロス表

	業種		合計
	製造業	サービス業	
問27④ 低コスト化と付加価値向上を同時に達成する技術・ノウハウ			
劣っている	14	2	16
	2.1%	1.1%	1.9%
やや劣っている	90	21	111
	13.8%	12.0%	13.4%
同程度	295	76	371
	45.2%	43.4%	44.9%
やや優れている	216	61	277
	33.1%	34.9%	33.5%
優れている	37	15	52
	5.7%	8.6%	6.3%
合計	652	175	827
	100.0%	100.0%	100.0%

問27⑤ ブランド力とその構築力と業種のクロス表

	業種		合計
	製造業	サービス業	
問27⑤ ブランド力とその構築力			
劣っている	37	9	46
	5.7%	5.2%	5.6%
やや劣っている	109	41	150
	16.7%	23.6%	18.1%
同程度	265	84	349
	40.6%	48.3%	42.2%
やや優れている	180	30	210
	27.6%	17.2%	25.4%
優れている	62	10	72
	9.5%	5.7%	8.7%
合計	653	174	827
	100.0%	100.0%	100.0%

問27⑥ 魅力ある新市場を発掘する情報収集力と業種のクロス表

	業種		合計
	製造業	サービス業	
問27⑥ 魅力ある新市場を発掘する情報収集力			
劣っている	44	10	54
	6.8%	5.7%	6.5%
やや劣っている	168	50	218
	25.8%	28.6%	26.4%
同程度	299	69	368
	46.0%	39.4%	44.6%
やや優れている	119	35	154
	18.3%	20.0%	18.7%
優れている	20	11	31
	3.1%	6.3%	3.8%
合計	650	175	825
	100.0%	100.0%	100.0%

問27⑦ 新たな市場に参入する開拓力と業種のクロス表

	業種		合計
	製造業	サービス業	
問27⑦ 新たな市場に参入する開拓力	劣っている	15	74
		9.0%	8.9%
	やや劣っている	53	265
		32.5%	32.0%
同程度	250	67	317
		38.3%	38.3%
やや優れている	107	35	142
		16.4%	17.1%
優れている	24	6	30
		3.7%	3.6%
合計	652	176	828
	100.0%	100.0%	100.0%

問27⑧ 社外の高度・専門機能が活用できるネットワーク力と業種のクロス表

	業種		合計
	製造業	サービス業	
問27⑧ 社外の高度・専門機能が活用できるネットワーク力	劣っている	11	62
		7.8%	7.5%
	やや劣っている	49	224
		26.8%	27.1%
同程度	305	69	374
		46.8%	45.2%
やや優れている	103	36	139
		15.8%	16.8%
優れている	18	10	28
		2.8%	3.4%
合計	652	175	827
	100.0%	100.0%	100.0%

問27⑨ 地域に集積する協力企業と連携するコーディネート力と業種のクロス表

	業種		合計
	製造業	サービス業	
問27⑨ 地域に集積する協力企業と連携するコーディネート力	劣っている	19	83
		9.8%	10.1%
	やや劣っている	52	223
		26.3%	27.0%
同程度	297	78	375
		45.6%	45.5%
やや優れている	106	21	127
		16.3%	15.4%
優れている	13	4	17
		2.0%	2.1%
合計	651	174	825
	100.0%	100.0%	100.0%

問27⑩ 事業リスク(撤退すべき基準など)の評価機能と業種 のクロス表

	業種		合計
	製造業	サービス業	
問27⑩ 事業リスク(撤退すべき基準など)の評価機能			
劣っている	22	6	28
	3.4%	3.4%	3.4%
やや劣っている	128	42	170
	19.7%	23.9%	20.6%
同程度	389	95	484
	59.9%	54.0%	58.7%
やや優れている	101	28	129
	15.6%	15.9%	15.6%
優れている	9	5	14
	1.4%	2.8%	1.7%
合計	649	176	825
	100.0%	100.0%	100.0%

問27⑪ 豊富な内部留保や高い資金調達力などの財務力と業種 のクロス表

	業種		合計
	製造業	サービス業	
問27⑪ 豊富な内部留保や高い資金調達力などの財務力			
劣っている	55	30	85
	8.4%	17.1%	10.3%
やや劣っている	113	51	164
	17.3%	29.1%	19.8%
同程度	228	57	285
	34.9%	32.6%	34.4%
やや優れている	168	30	198
	25.7%	17.1%	23.9%
優れている	89	7	96
	13.6%	4.0%	11.6%
合計	653	175	828
	100.0%	100.0%	100.0%

問28 今後3年間で具体的に取組む経営課題(複数回答)と業種のクロス表

	業種		合計	
	製造業	サービス業		
問28今後 3年間で具 体的に取 組む経営 課題	1. 既存取引先との取引拡大	387 59.3%	98 55.7%	485
	2. 既存市場における新たな 取引先の開拓	448 68.6%	124 70.5%	572
	3. 参入企業の少ないニッチ 市場の探索・参入	155 23.7%	37 21.0%	192
	4. 既に一般に知られている 市場への新規参入	67 10.3%	14 8.0%	81
	5. 経営を補佐する人材の確 保・育成	292 44.7%	80 45.5%	372
	6. 専門・技術人材の確保・ 育成	385 59.0%	122 69.3%	507
	7. 営業・事業企画人材の確 保・育成	307 47.0%	69 39.2%	376
	8. 一般人材の確保・育成	189 28.9%	21 11.9%	210
	9. 通常の運転資金や設備維 持の資金の確保	376 57.6%	109 61.9%	485
	10. 研究開発・新事業のため の資金確保	165 25.3%	36 20.5%	201
	11. 外部の技術開発・研究連 携先の確保	160 24.5%	37 21.0%	197
	12. 外部の販売連携先の確保	158 24.2%	56 31.8%	214
	13. 外部の生産連携先の確保	219 33.5%	45 25.6%	264
	14. 企画・デザイン連携先の 確保	84 12.9%	34 19.3%	118
	15. 企業の知名度の向上	330 50.5%	112 63.6%	442
	16. 他社事業の買収による事 業拡大	40 6.1%	13 7.4%	53
	17. 自社事業の売却	9 1.4%	3 1.7%	12
	18. 海外での事業展開の拡充	142 21.7%	16 9.1%	158
合計		653	176	829

問28-1 今後3年間で具体的に取組む経営課題(1つ選択)と業種のクロス表

	業種		合計
	製造業	サービス業	
問28-1			
今後3年	67	24	91
間で具体的に取組む経営課題	11.9%	17.4%	13.0%
1. 既存取引先との取引拡大	133	31	164
2. 既存市場における新たな取引先の開拓	23.7%	22.5%	23.5%
3. 参入企業の少ないニッチ市場の探索・参入	40	3	43
4. 既に一般に知られている市場への新規参入	7.1%	2.2%	6.2%
5. 経営を補佐する人材の確保・育成	8	2	10
6. 専門・技術人材の確保・育成	1.4%	1.4%	1.4%
7. 営業・事業企画人材の確保・育成	59	12	71
8. 一般人材の確保・育成	10.5%	8.7%	10.2%
9. 通常の運転資金や設備維持の資金の確保	81	28	109
10. 研究開発・新事業のための資金確保	14.4%	20.3%	15.6%
11. 外部の技術開発・研究連携先の確保	42	8	50
12. 外部の販売連携先の確保	7.5%	5.8%	7.2%
13. 外部の生産連携先の確保	22	1	23
14. 企画・デザイン連携先の確保	3.9%	.7%	3.3%
15. 企業の知名度の向上	18	9	27
16. 他社事業の買収による事業拡大	3.2%	6.5%	3.9%
17. 自社事業の売却	9	3	12
18. 海外での事業展開の拡充	1.6%	2.2%	1.7%
合計	4	2	6
	.7%	1.4%	.9%
	5	2	7
	.9%	1.4%	1.0%
	9	0	9
	1.6%	0.0%	1.3%
	1	0	1
	.2%	0.0%	.1%
	13	5	18
	2.3%	3.6%	2.6%
	4	2	6
	.7%	1.4%	.9%
	3	2	5
	.5%	1.4%	.7%
	43	4	47
	7.7%	2.9%	6.7%
合計	561	138	699
	100.0%	100.0%	100.0%

問29今後活用したい支援施策と業種のクロス表

	業種		合計
	製造業	サービス業	
問29今後活用したい支援施策			
1. 信用保証協会の保証付き融資(平時の資金調達)	171 26.7%	96 58.2%	267
2. 災害や経済危機などの緊急時における資金融資	90 14.1%	24 14.5%	114
3. 研究開発や新事業のための資金の融資	120 18.8%	38 23.0%	158
4. 設備投資に伴う低利子融資	262 40.9%	31 18.8%	293
5. 低利子など有利な条件での設備貸与	97 15.2%	17 10.3%	114
6. 事業所の設置や設備投資等に伴う減税	260 40.6%	36 21.8%	296
7. 経営者を補佐する人材の紹介・育成	194 30.3%	48 29.1%	242
8. 販路開拓ができる人材の紹介・育成	245 38.3%	56 33.9%	301
9. 高い技術・ノウハウを有する人材の紹介・育成	282 44.1%	81 49.1%	363
10. 会計、労務、法務に詳しい人材の紹介・育成	68 10.6%	13 7.9%	81
11. 定型業務が着実にできる人材の紹介・育成	87 13.6%	15 9.1%	102
12. 大学など基礎・応用研究に関する連携・相談	143 22.3%	25 15.2%	168
13. 公設試験研究所など技術開発・研究に関する連携・相談	170 26.6%	16 9.7%	186
14. 企画・デザインに関する連携・相談	100 15.6%	43 26.1%	143
15. 特許や商標などの知的財産権に関する連携・相談	94 14.7%	32 19.4%	126
16. 販売・調達・外注先との出会いの場	261 40.8%	91 55.2%	352
17. 事業買収の相手先・仲介者の紹介	45 7.0%	14 8.5%	59
18. 多様な分野の企業や経営者との交流の場	118 18.4%	46 27.9%	164
19. 有望市場・分野の動向に関する情報提供	199 31.1%	54 32.7%	253
20. 海外での販路開拓に関する相談	128 20.0%	26 15.8%	154
21. 海外への拠点進出に関する相談	61 9.5%	19 11.5%	80
22. 海外での人材確保に関する相談	53 8.3%	12 7.3%	65
合計	640	165	805

問30地域活性化政策・事業への関心と業種のクロス表

		業種		合計
		製造業	サービス業	
問30地域 活性化政 策・事業 への関心	特に関心はない	293 45.9%	64 36.0%	357 43.8%
	関心があり、機会があれば参 加してもよい	312 48.9%	96 53.9%	408 50.0%
	できる限り参加したい	33 5.2%	18 10.1%	51 6.3%
合計		638 100.0%	178 100.0%	816 100.0%



大阪産業経済リサーチセンター 平成 26 年 3 月発行
〒559-8555 大阪市住之江区南港北 1-14-16 咲洲庁舎 24 階／電話 06(6210)9937