

平成 29 年度 転換期における「先導的企業」の実態
から学ぶ中小企業の持続的成長に関する調査
報告書

平成 30 年 5 月 16 日
近畿経済産業局

目 次

はじめに	- 4 -
1.1 実施方針、目的	- 5 -
1.2 調査内容	- 6 -
1.2.1 調査項目および手法	- 6 -
1.2.2 アンケート調査	- 6 -
1.2.3 ヒアリング調査(訪問調査)	- 8 -
2. アンケート調査	- 9 -
2.1 用語の定義	- 9 -
2.2 調査手法・回収率等	- 9 -
2.3 単純集計結果	- 11 -
3. 躍進企業の投資行動について	- 55 -
3.1 分析の目的	- 55 -
3.2 分析の対象	- 55 -
3.3 投資行動のプロセスモデル	- 56 -
3.4 分析の前提としての、企業区分別の特徴	- 58 -
3.4.1 経営者(層)の志向性	- 58 -
3.4.2 組織基盤	- 60 -
3.4.3 外部環境からみた自社状況認識	- 61 -
3.4.4 経営課題	- 63 -
3.4.5 投資行動の実行状況	- 64 -
3.4.6 投資の決断を後押しした要因	- 65 -
3.4.7 投資の成功要因	- 66 -
3.4.8 躍進企業の特徴	- 67 -
3.5 フェーズⅠ(外部環境からみた自社状況認識)の分析	- 69 -
3.5.1 経営者(層)の志向性×外部環境からみた自社状況認識	- 69 -
3.5.2 組織基盤×外部環境からみた自社状況認識	- 72 -
3.6 フェーズⅡ(経営課題の設定と対応策の検討)の分析	- 74 -
3.6.1 経営者(層)の志向性×経営課題	- 74 -
3.6.2 組織基盤×経営課題	- 77 -
3.6.3 外部環境からみた自社状況認識×経営課題	- 78 -
3.7 フェーズⅢ(投資の実行と効果検証)の分析	- 82 -
3.7.1 経営者(層)の志向性×投資の実行	- 82 -
3.7.2 組織基盤×投資の実行	- 85 -
3.7.3 投資の決断を後押しした要因×投資の成功要因	- 86 -
3.7.4 経営課題×投資の実行	- 87 -
3.8 ヒアリング調査時の企業の生声	- 90 -

3.9	まとめ	- 91 -
3.9.1	分析内容の総括	- 91 -
3.9.2	おわりに	- 94 -
4.	外部人材の戦略的活用について	- 96 -
4.1	調査の目的	- 96 -
4.2	中小企業の人手不足に関する現状と課題	- 96 -
4.3	ライフステージごとの人材活用に関する課題	- 97 -
4.4	高パフォーマンス企業の外部人材活用に関する調査結果	- 99 -
4.4.1	中小企業の人手不足に関する現状と課題	- 101 -
4.4.2	外部人材の採用経路について	- 103 -
4.4.3	外部人材の検討導入期間&在任期間について	- 105 -
4.4.4	採用前に外部人材へ期待した成果	- 106 -
4.4.5	外部人材のポスト&活用する際の課題	- 108 -
4.4.6	外部人材の離職理由および自立化へ向けた取組み	- 110 -
4.5	高パフォーマンス企業の戦略的人材活用モデルおよび外部人材活用事例集	- 112 -
4.5.1	高パフォーマンス企業の外部人材活用事例	- 112 -
4.5.2	高パフォーマンス企業の外部人材活用事例	- 113 -
4.6	まとめ	- 120 -
5.	新たな企業集積における柔軟な企業間連携について	- 121 -
5.1	はじめに	- 121 -
5.2	IT 関連サービス業の集積	- 121 -
5.2.1	集積内企業主導型(西中島)	- 121 -
5.2.2	大企業主導型(五反田)	- 124 -
5.2.3	行政主導型(福岡)	- 127 -
5.3	集積過程	- 130 -
5.3.1	西中島における集積過程	- 130 -
5.3.2	五反田における集積過程	- 131 -
5.3.3	福岡における集積過程	- 132 -
5.4	IT 関連サービス業の集積要因	- 134 -
5.5	ミクロレベル(企業単位)での外部資源の活用	- 136 -
5.5.1	「資金調達」における課題の克服	- 137 -
5.5.2	「質の高い人材確保」課題の克服	- 139 -
5.6	おわりに	- 140 -
6.	調査総括	- 145 -
7.	参考資料・引用	- 147 -
8.	調査票	- 149 -

はじめに

中小企業の景況は緩やかな改善傾向にあるものの、新規開業の停滞、生産性の伸び悩み、人材不足、経営者の高齢化といった構造的かつ中長期的な課題が進行している。

また我が国は、2008年（平成20年）から人口減少局面に入っている。特に大都市圏以外の地方では、かなり以前から急激な人口減少が始まっており、地域経済の縮小により、生活の様々な基盤を維持することが難しくなっている。

一方、中小企業における人材不足、特に中核人材の不足が顕在化する中で、製品開発、IT・IoT導入、マーケティング、海外展開等に向けて、大企業OBや外国人等の外部人材を戦略的に活用し高成長を目指す中小企業も存在する。さらに関西の都市部では、創業期のIT・サービス系企業が中心となって新たな集積が形成されつつあり、集積の中で柔軟な企業間連携の構築をもとにした様々なリソース活用によって、企業の経営課題等を克服している中小企業も多く存在する。

本調査は、こうした創業期、成長初期、安定・拡大期における高パフォーマンス企業を転換期における先導的企業であると捉え、その実態等を調査、分析し、成長の秘訣を明らかにすることにより、多くの中小企業の経営者の「気づき」を促すとともに、関西地域、国における中小企業政策立案の基礎とすることを目的としている。

1. 調査の目的・調査内容

1.1 実施方針、目的

厳しい経営環境下や変革期にあっても、業績を伸ばしている“成長企業”を抽出し、これらの企業における設備・人材・IT・R&D 投資等の実態と、投資の意思決定要因を調査することにより、投資と成長の好循環モデルを明らかにする。

ますます加速する日本の少子高齢化。これからの中小企業は、市場の縮小と働き手の減少というふたつの大きな課題に直面していくことが確実である。我が国の中小企業においては「少子高齢化に伴う総人口、生産年齢人口の減少という構造的要因」により、人手不足に直面しており、中小企業が市場の変化に対応し稼ぐ力を高めるためには、効果的・効率的な設備投資・IT投資・人材投資・R&D投資・海外展開投資等の活用が成果を出すためのキーファクターと言える。

新事業展開については、経営資源に限りのある中小企業においては、今後の成長に向けて、外部リソースの活用も視野に入れながら新事業展開を積極的に実施していくことが重要であること、IoT等の新技術やシェアリングエコノミーといった新たな経済の仕組みについて、活用している企業は少ないものの、売上高増加や業務コスト削減等の効果を感じていることから、中小企業にとって成長の機会につながるものである。

また、ライフサイクルの各ライフステージで共通課題となっている人材に着目し、人材確保に成功している中小企業は、採用の際に自社の経営方針を明確にした上で求める人材を的確に把握し、様々な採用手段を活用していること、職場環境の見直しや業務プロセスの改善を行いながら多様な外部人材を雇用すること、IT化や省力化、外部資源を有効に活用すること等により、人材不足の中でも成長に取り組むことが重要である。

そこで本調査では、関西2府5県の成長企業を抽出し、投資動向や、外部人材活用、産業集積による企業間連携などの対応状況や、業績の動向などについて事前に整理、把握することで、成功事例、モデルを収集、分析した。

本調査業務では、政策の結節点としてのライフサイクルと中小企業の生産性、成長タイプ(躍進的成長型、高成長型、堅實的成長型)、成長ステージ(創業期、成長初期、安定・拡大期)毎の企業の経営課題と生産性、各成長段階で必要とする人材を意識し、新事業展開や売上拡大の取り組みだけでなく、マーケティングや市場ニーズを取り込む機能、中小企業がニーズや自社の強みを把握し、新市場開拓、新商品開発、多角化、事業転換等の調査を実施した。

1.2 調査内容

本件調査は「成長企業」について、以下3つのカテゴリーで調査を行った。

- A, 成長企業の投資行動について
- B, 成長企業の外部人材の戦略的活用について
- C, 新たな企業集積における柔軟な企業連携について

1.2.1 調査項目および手法

○成長企業の抽出(データの取得及び整理)

成長企業の定義・条件を検討し、近畿管内(福井県、滋賀県、京都府、大阪府、兵庫県、奈良県、和歌山県)に所在する企業のうち、定義、条件に適合する企業及びそのデータを抽出した。

・抽出企業数：5,001社

1.2.2 アンケート調査

抽出した成長企業を対象に、当該企業の成長と投資の関係性を明らかにするためのアンケート調査を行った。

○対象及び対象数：1.2.1で抽出した成長企業 5,001社

○アンケート調査項目

I 基本情報について

- 問.1 資本金、主業および創業設立年
- 問.2 主要事業について
 - (1) 主要販売先
 - (2) 重要視する市場
- 問.3 企業ステージについて
- 問.4 現在の経営者について
 - (1) 年齢
 - (2) 在任期間
 - (3) 創業から何代目か
 - (4) 就任経緯
- 問.5 売上高、経常利益等の現在の傾向と今後の方針について
 - (1) 売上高、経常利益および従業員数の直近3期の実績
 - (2) 売上高、経常利益、従業員数および賃金水準の今後3年の見込み
- 問.6 直近5年間の経営課題について
- 問.7 経営課題や経営方針を相談する相手について

II 成長環境・投資・人材活用に関する意識について

- 問.8 主要事業における競争環境

問.9 経営に関する認識、考え方

Ⅲ 成長投資の実態について

問.10 直近5年間の投資経験、投資内容、目的、成果について

- ①実施状況
- ②目的
- ③最も成功した投資行動および最も失敗した投資行動
- ④投資累計額

問.11 投資行動が成功した要因

問.12 投資行動の後押し要因

問.13 今後の成長投資に対する意欲、見込み

問.14 さらなる成長を目指す企業に必要な不可欠なもの

Ⅳ 過去に実施した経営者の自己研鑽・社内人材育成の取り組みについて

問.15 過去に実施した自己研鑽、取り組み、目的、成果について

- ①実施状況
- ②目的
- ③最も成果のあった取り組み

Ⅴ 外部人材の戦略的活用・投資について

問.16 外部人材活用について

- (1) 外部人材活用の有無

問.17 外部人材を活用したことがある企業に対して、

- (2) 外部人材の経歴・属性
- (3) 外部人材に期待したこと
- (4) 外部人材のポスト・役職
- (5) 外部人材獲得・導入の際に要した時間
- (6) 外部人材活用の際に生じる課題
- (7) 外部人材の在任期間
- (8) ①現在も雇用しているか
- ②外部人材が離れた理由

問.18 外部人材を活用したことがない企業に対して、
外部人材を活用しない理由

○調査手法

発送回収とも郵送によるアンケート調査および、ハガキ、電話によるフォローコールを実施

1.2.3.ヒアリング調査(訪問調査)

アンケート調査では把握しきれない機微な要因等を把握し、分析の高度化を図る目的で、ヒアリング調査を行った。主としてアンケート回答企業を対象とし、合計65社のヒアリング調査を行った。

2. アンケート調査

2.1 用語の定義

本件調査では、投資行動に関する考え方や質の違いが企業のパフォーマンス（売上高の伸び）に対してどのように影響しているかを明らかにするため、アンケート調査の対象とした成長企業群を以下の4つのグループに分け、分析を進めていくこととする。

○本調査抽出対象を「成長企業」（抽出した5,001社）とする。

成長企業のうち、

- ① 直近3期連続で5%以上増収している企業を躍進企業とする。
- ② 5期前と比べて、10%以上増収している企業を高成長企業とする。
- ③ 5期前と比べ、0%超10%未満の増収企業を現状維持企業とする。

・本社所在地：福井県、滋賀県、京都府、大阪府、兵庫県、奈良県、和歌山県

・業種・資本金：

ア) 製造業：資本金3億円以下 または 従業員数300名以下

イ) 卸売業：資本金1億円以下 または 従業員数100名以下

ウ) 小売業：資本金5千万円以下 または 従業員数50名以下

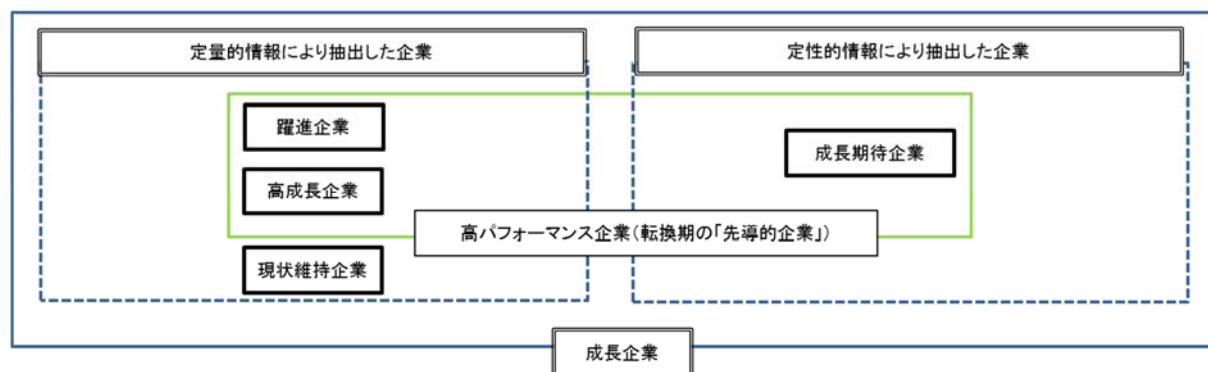
エ) サービス業：資本金5千万円以下 または 従業員数100名以下

・未上場

・最新収録期売上高：1億円以上

④ 報道等定性情報により抽出した企業を「成長期待企業」とする。

図表 2.1.1 本調査抽出対象 成長タイプ毎のグループ名称



2.2 調査手法・回収率等

本件調査では、近畿管内（福井県、滋賀県、京都府、大阪府、兵庫県、奈良県、和歌山県）に所在する企業を対象に、躍進企業から増収率上位1,000社、高成長企業から増収率上位2,400社、現状維持企業から増収率下位1,519社、報道等定性情報により選定した成長期待企業82社を抽出し、郵送による調査を実施した。また、ハガキ、電話によるフォローコールを実施し、回収率向上に努めた。なお、そ

それぞれの区分における回答数、回答率の詳細は下表の通りである。

図表 2. 2. 1 成長カテゴリー別調査対象数、回答数、回答率

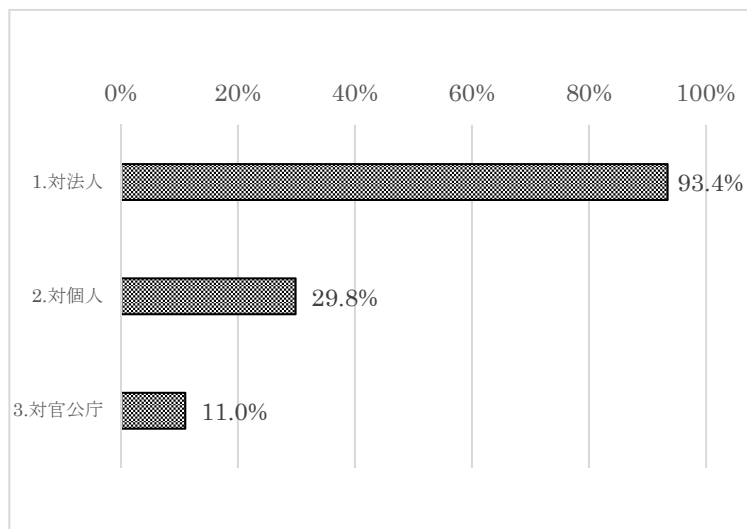
	調査対象数	回答数	回答率
躍進企業	1,000	239	23.9%
製造業	500	143	28.6%
卸・小売・飲食店	200	32	16.0%
運輸・サービス	300	64	21.3%
高成長企業	2,400	563	23.5%
製造業	1,200	322	26.8%
卸・小売・飲食店	500	90	18.0%
運輸・サービス	700	151	21.6%
現状維持企業	1,519	341	22.4%
製造業	760	174	22.9%
卸・小売・飲食店	304	69	22.7%
運輸・サービス	455	98	21.5%
成長期待企業	82	11	13.4%
回答者が不明		2	
総数	5,001	1,156	23.1%

2.3 単純集計結果

問2 貴社の主要事業についてお伺いたします。

(1) 貴社の販売先について、該当するものをお選びください。(複数回答可)

		n = 1,156	
結果	件数	構成比%	
1.対法人	1,080件	93.4%	
2.対個人	345件	29.8%	
3.対官公庁	127件	11.0%	
総計	1,552件	134.3%	

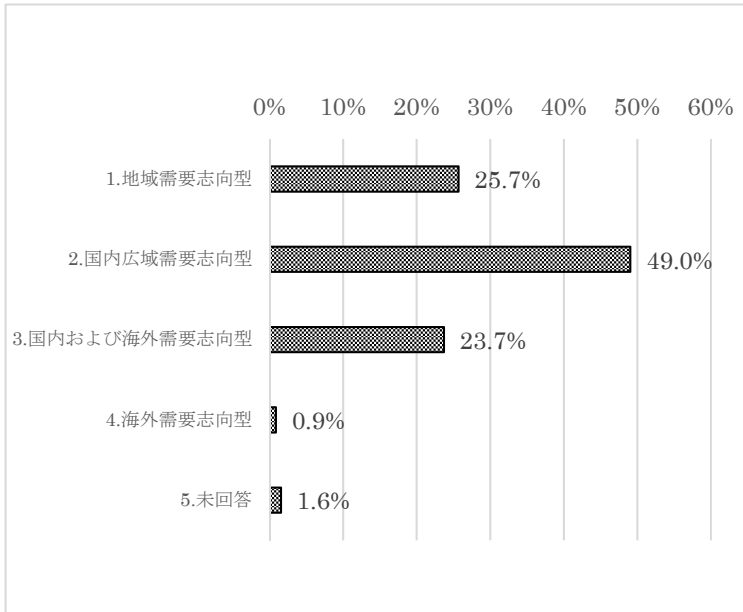


返送企業 1,156 件のうち、「対法人」と回答した企業は 1,080 件 (93.4%) で最も多く、次いで「対個人」が 345 件 (29.8%)、「対官公庁」が 127 件 (11.0%) と続いた。

(2) 貴社が重要視する市場について、最も近いものをお選びください。(単一回答)

n = 1,156

結果	件数	構成比%
1.地域需要志向型	297件	25.7%
2.国内広域需要志向型	567件	49.0%
3.国内および海外需要志向型	274件	23.7%
4.海外需要志向型	10件	0.9%
5.未回答	18件	1.6%
総計	1,166件	-

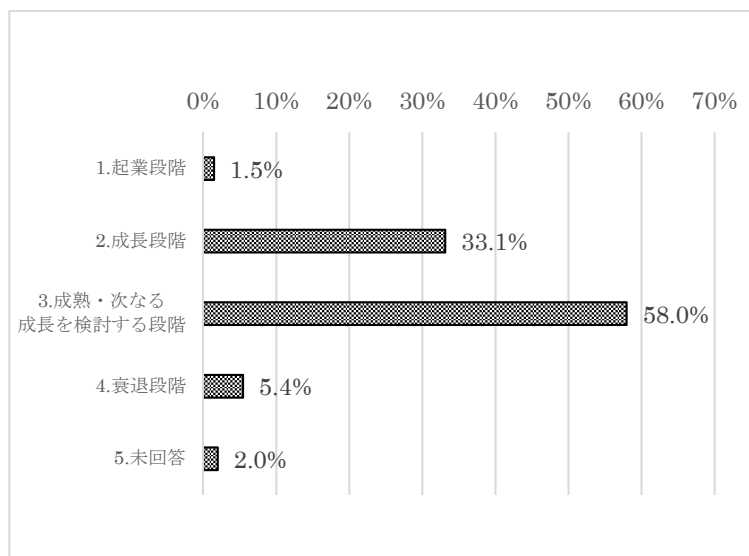


返送企業 1,156 件のうち、「国内広域需要志向型」と回答した企業が最も多く、約半数を占めた。また、「地域需要志向型」と含めると 864 件(74.7%)に上る。一方で、「海外需要志向型」と回答した企業は 10 件 (0.9%) で「国内および海外需要志向型」と合わせても 284 件で 24.6%にとどまる。

問3 貴社の企業ステージについて、該当するものをお選びください（単一回答）

n = 1,156

結果	件数	構成比%
1.起業段階	17件	1.5%
2.成長段階	383件	33.1%
3.成熟・次なる成長を検討する段階	670件	58.0%
4.衰退段階	63件	5.4%
5.未回答	23件	2.0%
総計	1,156件	100.0%

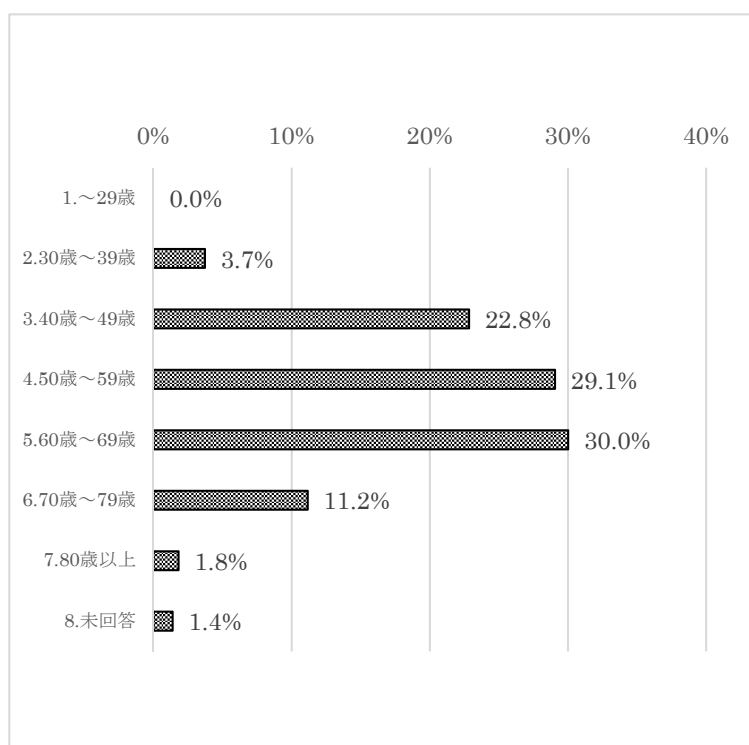


返送企業 1,156 件のうち、「成熟・次なる成長を検討する段階」と回答した企業が最も多く、670 件（58.0%）であった。次いで、「成長段階」が 383 件（33.1%）、「衰退段階」が 63 件（5.4%）と続いた。

問4 現在の経営者についてお伺いいたします。

(1) 経営者の年齢について該当するものをお選びください。(単一回答)

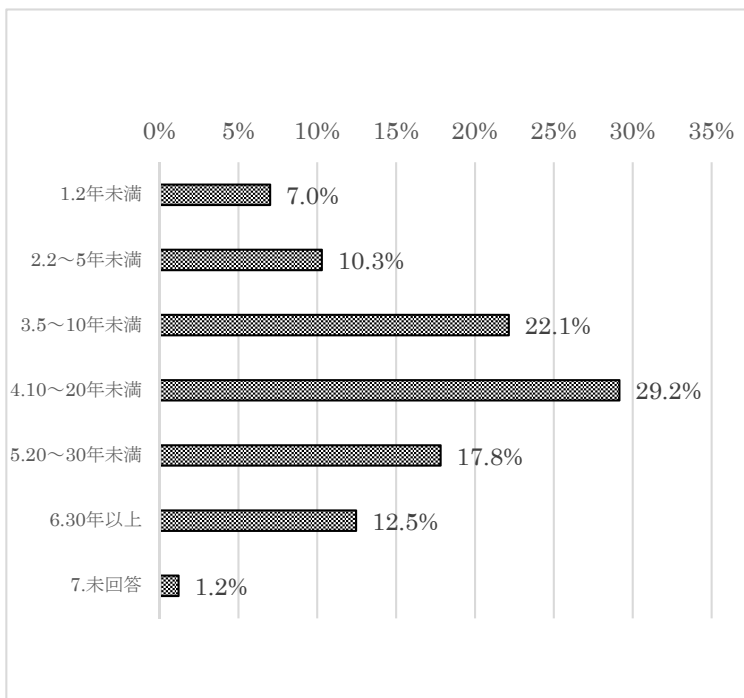
n = 1,156		
結果	件数	構成比%
1.~29歳	0件	0.0%
2.30歳~39歳	43件	3.7%
3.40歳~49歳	264件	22.8%
4.50歳~59歳	336件	29.1%
5.60歳~69歳	347件	30.0%
6.70歳~79歳	129件	11.2%
7.80歳以上	21件	1.8%
8.未回答	16件	1.4%
総計	1,156件	100.0%



返送企業 1,156 件のうち、「60 歳~69 歳」が最も多く 347 件（30.0%）であった。また「50 歳~59 歳」と回答した企業が 336 件（29.1%）であり、50 歳~69 歳で 6 割近く占める結果になった。一方で「29 歳以下」との回答はなく、「80 歳以上」も 21 件（1.8%）であった。

(2) 経営者の在任期間について、該当するものをお選びください。(単一回答)

n = 1,156		
結果	件数	構成比%
1.2年未満	81件	7.0%
2.2～5年未満	119件	10.3%
3.5～10年未満	256件	22.1%
4.10～20年未満	337件	29.2%
5.20～30年未満	206件	17.8%
6.30年以上	144件	12.5%
7.未回答	14件	1.2%
総計	1,157件	100.1%

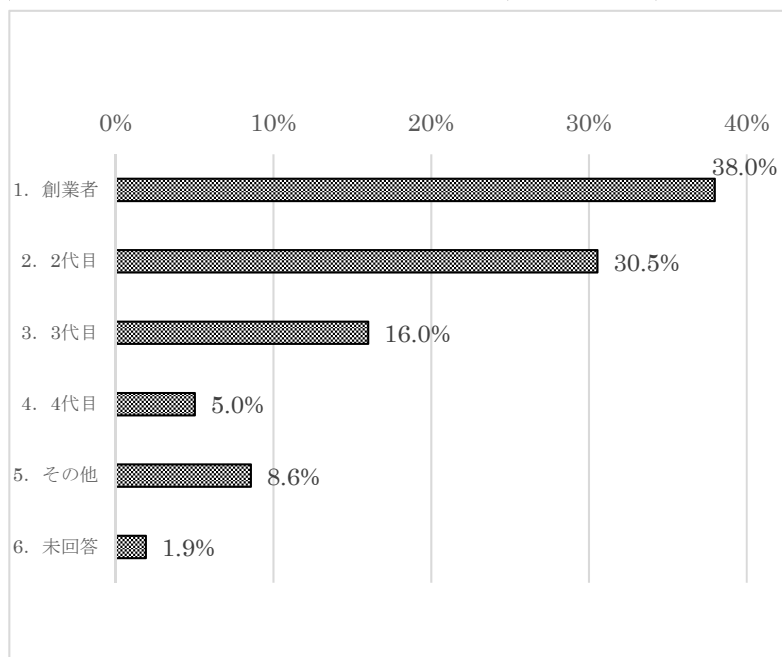


返送企業 1,156 件のうち、「10～20 年未満」と回答した企業が最も多く 337 件 (29.2%) であった。次いで「5～10 年未満」が 256 件 (22.1%)、「20～30 年未満」が 206 件 (17.8%) と続く。

(3) 経営者は創業から何代目か、該当するものをお選びください。(単一回答)

n = 1,156

結果	件数	構成比%
1. 創業者	439件	38.0%
2. 2代目	353件	30.5%
3. 3代目	185件	16.0%
4. 4代目	58件	5.0%
5. その他	99件	8.6%
6. 未回答	22件	1.9%
総計	1,156件	100.0%

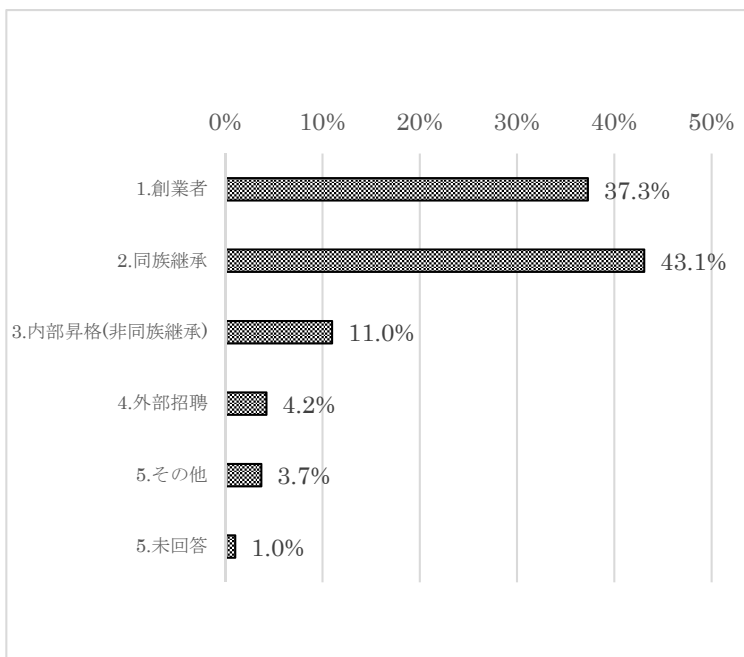


返送企業 1,156 件のうち、最も多かった回答は自身が「創業者」であるケースで 439 件 (38.0%) を占めた。次いで「2代目」が 353 件 (30.5%)、「3代目」が 185 件 (16.0%) と続いた。

(4) 経営者の就任経緯について該当するものをお選びください。(単一回答)

n = 1,156

結果	件数	構成比%
1.創業者	431件	37.3%
2.同族継承	498件	43.1%
3.内部昇格(非同族継承)	127件	11.0%
4.外部招聘	49件	4.2%
5.その他	43件	3.7%
5.未回答	12件	1.0%
総計	1,160件	100.3%

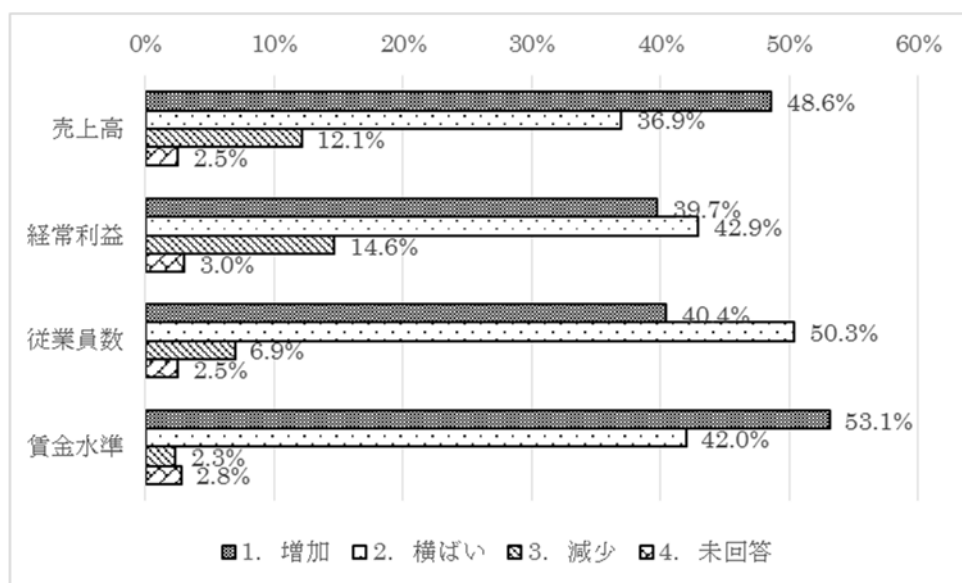


返送企業 1,156 件のうち、「同族継承」と回答した企業が 498 件 (43.1%) と最も多かった。次いで「創業者」が 431 件 (37.3%) と続いた。一方で「非同族継承」と回答した企業は 127 件 (11.0%) であった。また、「外部招聘」と回答した企業は 49 件 (4.2%) であった。

問5 貴社の売上高、経常利益等の現在の傾向と今後の経営方針についてお伺いします。

(2) 貴社の売上高、経常利益、従業員数、賃金水準の今後(3年程度)の見込みについて、該当するものをお選びください。(単一回答)

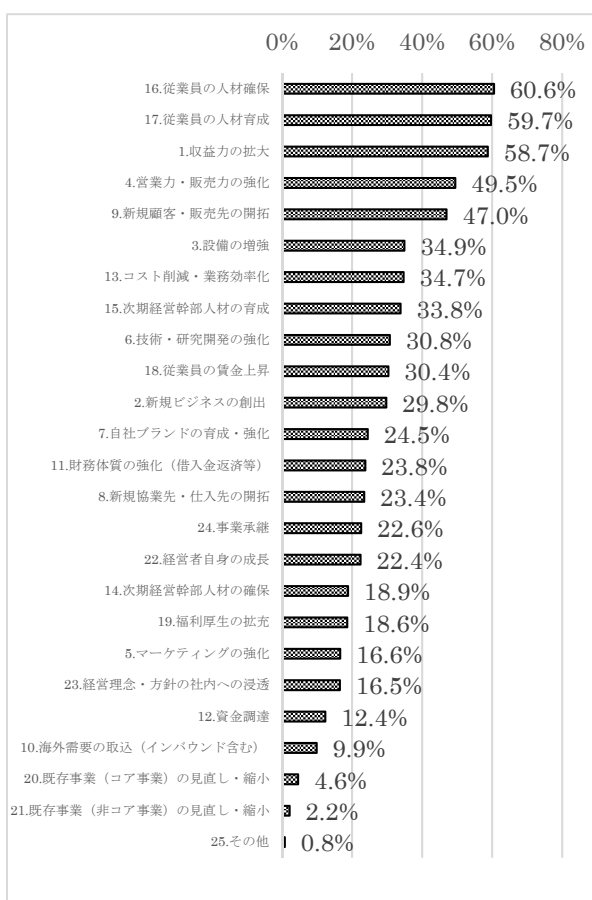
結果	n = 1,156 売上高		n = 1,156 経常利益		n = 1,156 従業員数		n = 1,156 賃金水準	
	件数	構成比%	件数	構成比%	件数	構成比%	件数	構成比%
1. 増加	562件	48.6%	459件	39.7%	467件	40.4%	614件	53.1%
2. 横ばい	427件	36.9%	496件	42.9%	582件	50.3%	485件	42.0%
3. 減少	140件	12.1%	169件	14.6%	80件	6.9%	27件	2.3%
4. 未回答	29件	2.5%	35件	3.0%	29件	2.5%	32件	2.8%
総計	1,158件	-	1,159件	-	1,158件	-	1,158件	-



返送企業 1,156 件のうち、「売上高」に関して、「増加」を見込む企業が 562 件 (48.6%) と約半数を占めた。一方で、「減少」を見込んでいる企業は 140 件 (12.1%) にとどまった。「経常利益」に関して「増加」もしくは「横ばい」と回答した企業が 955 件 (82.6%) と「減少」を見込む企業 (169 件、14.6%) と比較して大幅に上回った。「従業員数」に関しては「横ばい」を見込む企業が 582 件 (50.3%) と最も多く、次いで「増加」見込みが 467 件 (40.4%) と続いた。減少を見込む企業は 80 件 (6.9%) にとどまった。「賃金水準」は「増加」を見込む企業が 614 件 (53.1%) と半数を上回った。

問 6. 貴社の直近 5 年間の経営課題について、該当するものをお選びください。(複数回答可)

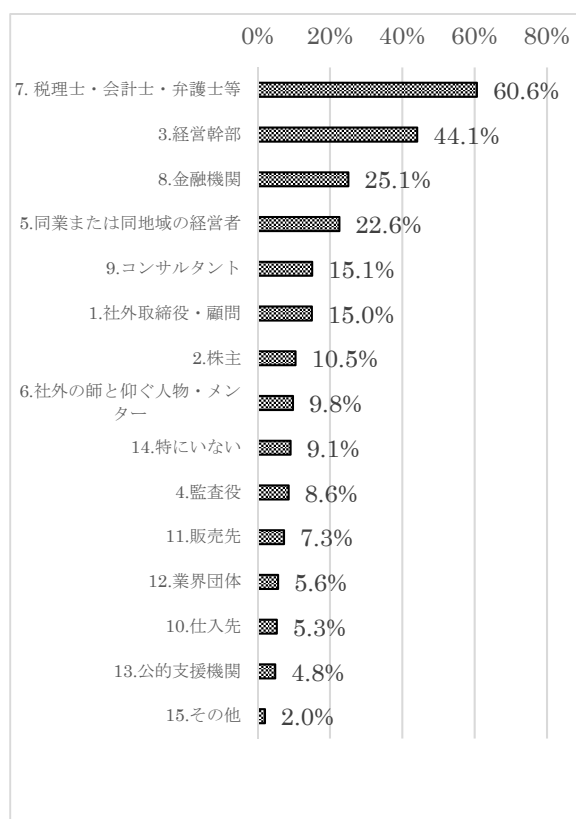
n = 1,156		
結果	件数	構成比%
1.収益力の拡大	679件	58.7%
2.新規ビジネスの創出	344件	29.8%
3.設備の増強	404件	34.9%
4.営業力・販売力の強化	572件	49.5%
5.マーケティングの強化	192件	16.6%
6.技術・研究開発の強化	356件	30.8%
7.自社ブランドの育成・強化	283件	24.5%
8.新規協業先・仕入先の開拓	271件	23.4%
9.新規顧客・販売先の開拓	543件	47.0%
10.海外需要の取込(インバウンド含む)	114件	9.9%
11.財務体質の強化(借入金返済等)	275件	23.8%
12.資金調達	143件	12.4%
13.コスト削減・業務効率化	401件	34.7%
14.次期経営幹部人材の確保	218件	18.9%
15.次期経営幹部人材の育成	391件	33.8%
16.従業員の人材確保	700件	60.6%
17.従業員の人材育成	690件	59.7%
18.従業員の賃金上昇	351件	30.4%
19.福利厚生の拡充	215件	18.6%
20.既存事業(コア事業)の見直し・縮小	53件	4.6%
21.既存事業(非コア事業)の見直し・縮小	25件	2.2%
22.経営者自身の成長	259件	22.4%
23.経営理念・方針の社内への浸透	191件	16.5%
24.事業承継	261件	22.6%
25.その他	9件	0.8%
総計	7,940件	-



返送企業 1,156 件のうち、「従業員の人材確保」を課題として挙げている企業が 700 件 (60.6%) と最も多かった。次いで、「従業員の人材育成」が 690 件 (59.7%)、「収益力の拡大」が 679 件 (58.7%) と続き、人材に関する課題が目立つ結果となった。従業員のみならず「経営者自身の成長」を課題に挙げている企業も 259 件 (22.4%) あった。

問 7. 経営課題や経営方針を相談する相手について、該当するものをお選びください。(複数回答可)

n = 1,156		
結果	件数	構成比%
1.社外取締役・顧問	173件	15.0%
2.株主	121件	10.5%
3.経営幹部	510件	44.1%
4.監査役	99件	8.6%
5.同業または同地域の経営者	261件	22.6%
6.社外の師と仰ぐ人物・メンター	113件	9.8%
7. 税理士・会計士・弁護士等	701件	60.6%
8.金融機関	290件	25.1%
9.コンサルタント	174件	15.1%
10.仕入先	61件	5.3%
11.販売先	84件	7.3%
12.業界団体	65件	5.6%
13.公的支援機関	56件	4.8%
14.特にいない	105件	9.1%
15.その他	23件	2.0%
総計	2,836件	-

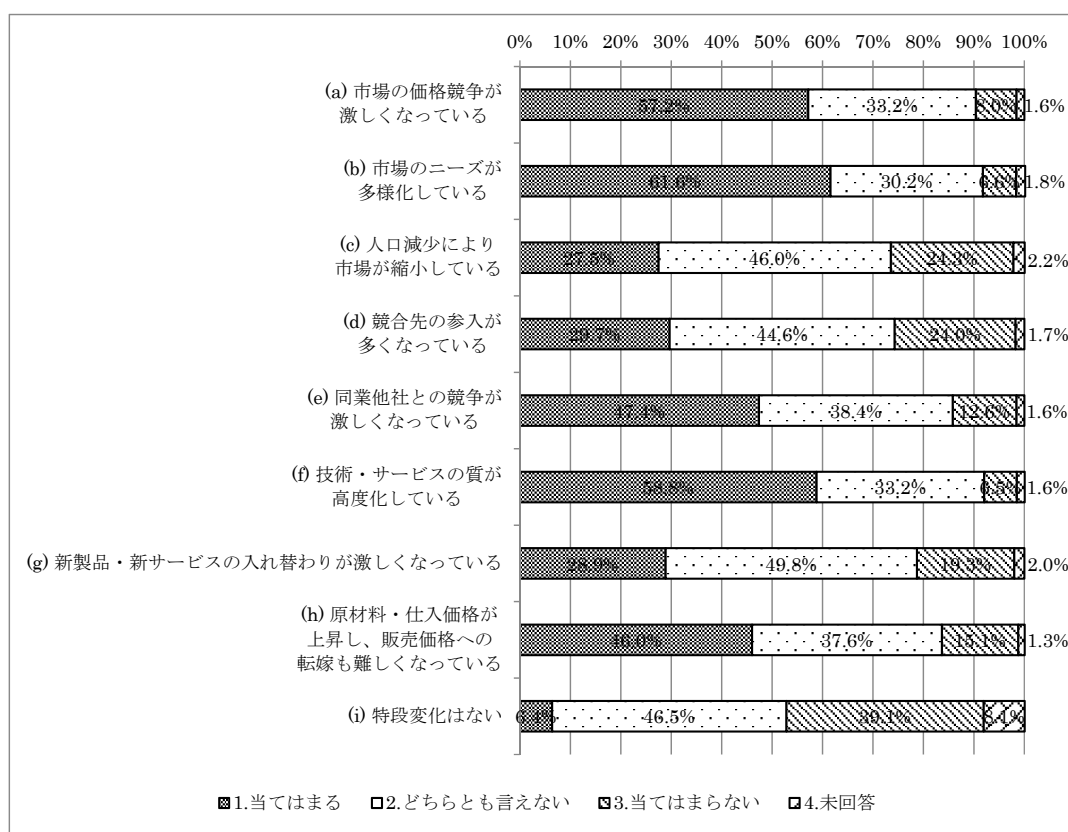


返送企業 1,156 件のうち、「税理士・会計士・弁護士等」と回答した企業が 701 件 (60.6%) と最も多く、次いで「経営幹部」が 510 件 (44.1%)、「金融機関」が 290 件 (25.1%) と続いた。その他、「同業または同地域の経営者」など経営者のコミュニティの中で相談する相手を見つける企業も 261 件 (22.6%) に上った。

問 8. 貴社の主要事業における競争環境について、該当するものをお選びください。(単一回答)

結果	n = 1,156		n = 1,156		n = 1,156		n = 1,156		n = 1,156	
	件数	構成比%	件数	構成比%	件数	構成比%	件数	構成比%	件数	構成比%
1.当てはまる	661件	57.2%	712件	61.6%	318件	27.5%	343件	29.7%	548件	47.4%
2.どちらとも言えない	384件	33.2%	349件	30.2%	532件	46.0%	516件	44.6%	444件	38.4%
3.当てはまらない	93件	8.0%	76件	6.6%	281件	24.3%	277件	24.0%	146件	12.6%
4.未回答	18件	1.6%	21件	1.8%	26件	2.2%	20件	1.7%	18件	1.6%
総計	1,156件	-	1,158件	-	1,157件	-	1,156件	-	1,156件	-

結果	n = 1,156		n = 1,156		n = 1,156		n = 1,156	
	件数	構成比%	件数	構成比%	件数	構成比%	件数	構成比%
1.当てはまる	680件	58.8%	334件	28.9%	532件	46.0%	74件	6.4%
2.どちらとも言えない	384件	33.2%	576件	49.8%	435件	37.6%	537件	46.5%
3.当てはまらない	75件	6.5%	223件	19.3%	175件	15.1%	452件	39.1%
4.未回答	18件	1.6%	23件	2.0%	15件	1.3%	94件	8.1%
総計	1,157件	-	1,156件	-	1,157件	-	1,157件	-

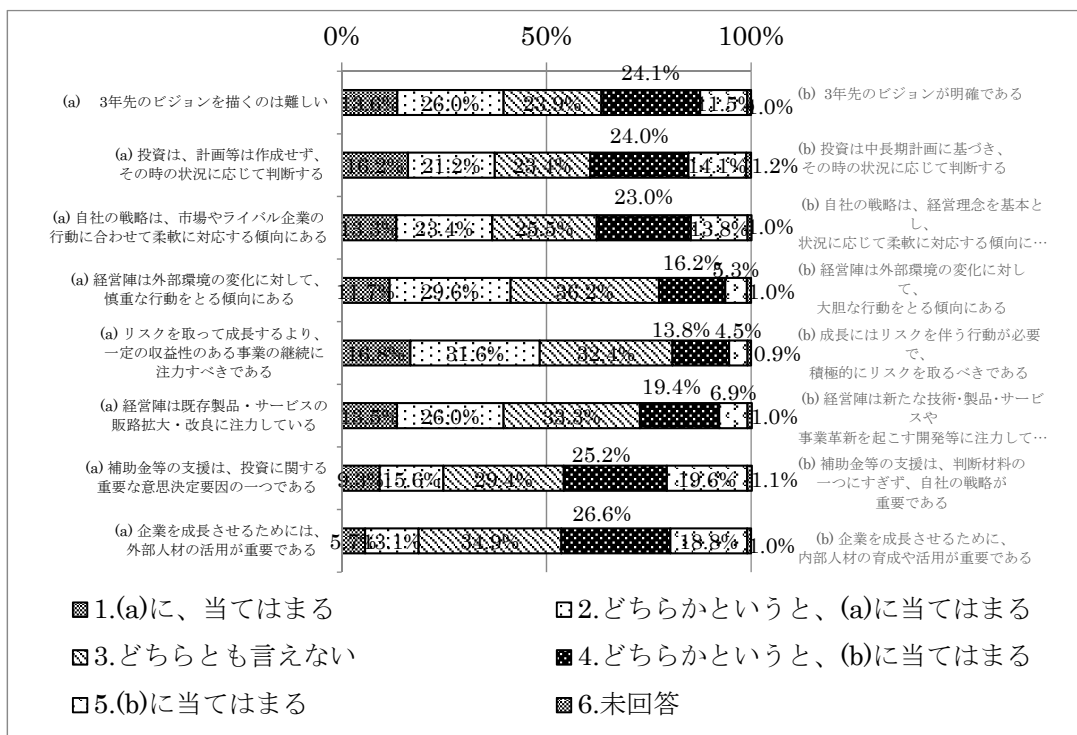


返送企業 1,156 件のうち、「市場価格競争が激しくなっている」の問に「当てはまる」と回答した企業が「当てはまらない」と回答した企業より 49.2 ポイント上回った。一方で「人口減少により市場が縮小している」の問に「当てはまる」と回答した企業は 318 件 (27.5%) と「当てはまらない」と回答した企業 281 件 (24.3%) と比べて有意な差は見受けられなかった。全体の傾向としては、市場のニーズが多様化し、それに伴い技術やサービスの質が高度化し、市場の価格競争が激しくなっていると感じている企業が多いといえる。

問 9. 経営の認識、考え方について該当するものをお選びください。(単一回答)

結果	n = 1,156		n = 1,156		n = 1,156		n = 1,156		n = 1,156	
	件数	構成比%	件数	構成比%	件数	構成比%	件数	構成比%	件数	構成比%
1.(a)に、当てはまる	157件	13.6%	187件	16.2%	154件	13.3%	135件	11.7%	194件	16.8%
2.どちらかという、(a)に当てはまる	300件	26.0%	245件	21.2%	271件	23.4%	342件	29.6%	365件	31.6%
3.どちらとも言えない	276件	23.9%	270件	23.4%	295件	25.5%	419件	36.2%	375件	32.4%
4.どちらかという、(b)に当てはまる	279件	24.1%	277件	24.0%	266件	23.0%	187件	16.2%	160件	13.8%
5.(b)に当てはまる	133件	11.5%	163件	14.1%	160件	13.8%	61件	5.3%	52件	4.5%
6.未回答	11件	1.0%	14件	1.2%	11件	1.0%	12件	1.0%	10件	0.9%
総計	1,156件	-	1,156件	-	1,157件	-	1,156件	-	1,156件	-

結果	n = 1,156		n = 1,156		n = 1,156	
	件数	構成比%	件数	構成比%	件数	構成比%
1.(a)に、当てはまる	156件	13.5%	107件	9.3%	66件	5.7%
2.どちらかという、(a)に当てはまる	301件	26.0%	180件	15.6%	151件	13.1%
3.どちらとも言えない	385件	33.3%	340件	29.4%	403件	34.9%
4.どちらかという、(b)に当てはまる	224件	19.4%	291件	25.2%	308件	26.6%
5.(b)に当てはまる	80件	6.9%	227件	19.6%	217件	18.8%
6.未回答	12件	1.0%	13件	1.1%	11件	1.0%
総計	1,158件	-	1,158件	-	1,156件	-



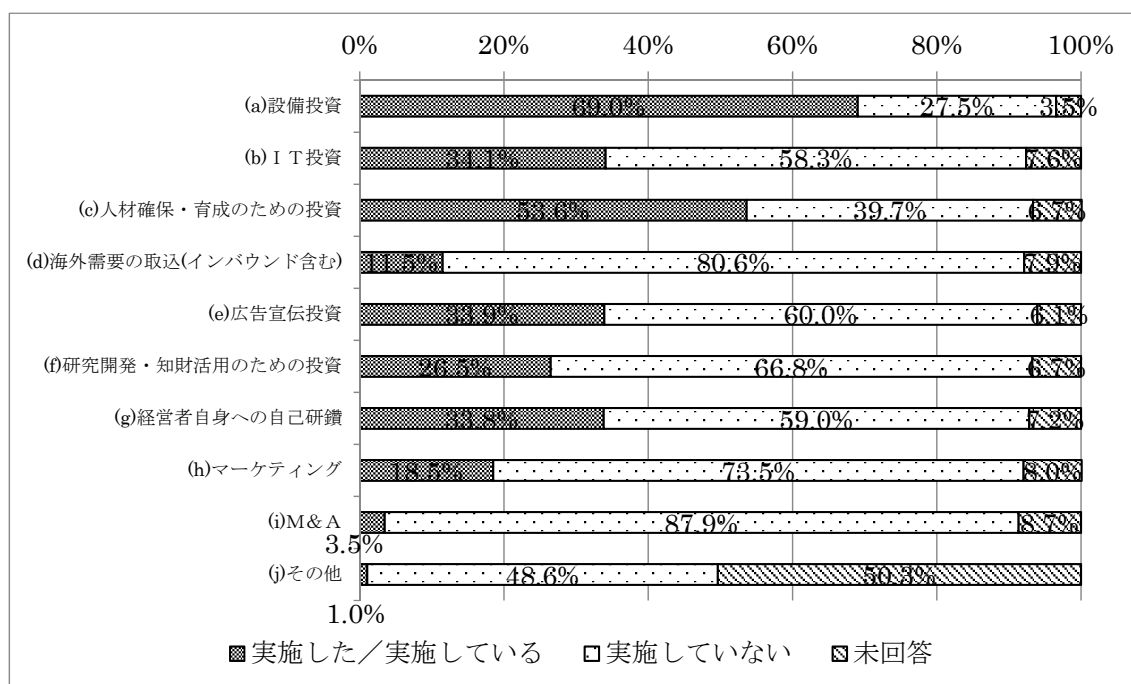
返送企業 1,156 件のうち、「経営陣は外部環境の変化に対して慎重な行動をとるべきだ」の間に「当てはまる」「どちらかという、(a)に当てはまる」と回答した企業は 447 件 (41.2%) と「当てはまらない」「どちらかという、(b)に当てはまる」と回答した企業 248 件 (21.5%) を 19.7 ポイント上回った。また、リスク選好度に関する問の結果からもわかるように、変化に対して大胆な行動を取るよりも慎重な行動を取るべきと考えている割合が高い。

問 10 貴社の直近 5 年間の投資経験、投資内容、目的、成果についてお伺いします。

①5 年前から現在までの実施状況で該当するものをお選びください。(単一回答)

結果	n = 1,156 (a)設備投資		n = 1,156 (b)IT投資		n = 1,156 (c)人材確保・育成のための投資		n = 1,156 (d)海外需要の取込(インバウンド含む)		n = 1,156 (e)広告宣伝投資	
	件数	構成比%	件数	構成比%	件数	構成比%	件数	構成比%	件数	構成比%
実施した／実施している	798件	69.0%	394件	34.1%	620件	53.6%	133件	11.5%	392件	33.9%
実施していない	318件	27.5%	674件	58.3%	459件	39.7%	932件	80.6%	694件	60.0%
未回答	40件	3.5%	88件	7.6%	78件	6.7%	91件	7.9%	70件	6.1%
総計	1,156件	-	1,156件	-	1,157件	-	1,156件	-	1,156件	-

結果	n = 1,156 (f)研究開発・知財活用のための投資		n = 1,156 (g)経営者自身への自己研鑽		n = 1,156 (h)マーケティング		n = 1,156 (i)M&A		n = 1,156 (j)その他	
	件数	構成比%	件数	構成比%	件数	構成比%	件数	構成比%	件数	構成比%
実施した／実施している	306件	26.5%	391件	33.8%	214件	18.5%	40件	3.5%	12件	1.0%
実施していない	772件	66.8%	682件	59.0%	850件	73.5%	1,016件	87.9%	562件	48.6%
未回答	78件	6.7%	83件	7.2%	93件	8.0%	100件	8.7%	582件	50.3%
総計	1,156件	-	1,156件	-	1,157件	-	1,156件	-	1,156件	-



結果	n = 1,156 (a)設備投資		n = 1,156 (b)IT投資		n = 1,156 (c)人材確保・育成のための投資		n = 1,156 (d)海外需要の取込(インバウンド含む)		n = 1,156 (e)広告宣伝投資	
	件数	構成比%	件数	構成比%	件数	構成比%	件数	構成比%	件数	構成比%
実施した／実施している	798件	69.0%	394件	34.1%	620件	53.6%	133件	11.5%	392件	33.9%
実施していない	318件	27.5%	674件	58.3%	459件	39.7%	932件	80.6%	694件	60.0%
未回答	40件	3.5%	88件	7.6%	78件	6.7%	91件	7.9%	70件	6.1%
総計	1,156件	-	1,156件	-	1,157件	-	1,156件	-	1,156件	-

結果	n = 1,156 (f)研究開発・知財活用のための投資		n = 1,156 (g)経営者自身への自己研鑽		n = 1,156 (h)マーケティング		n = 1,156 (i)M&A		n = 1,156 (j)その他	
	件数	構成比%	件数	構成比%	件数	構成比%	件数	構成比%	件数	構成比%
実施した／実施している	306件	26.5%	391件	33.8%	214件	18.5%	40件	3.5%	12件	1.0%
実施していない	772件	66.8%	682件	59.0%	850件	73.5%	1,016件	87.9%	562件	48.6%
未回答	78件	6.7%	83件	7.2%	93件	8.0%	100件	8.7%	582件	50.3%
総計	1,156件	-	1,156件	-	1,157件	-	1,156件	-	1,156件	-

返送企業1,156件のうち、「設備投資」を「実施した」と回答した企業は798件（69.0%）と「実施していない」318件（27.5%）を大きく上回った。次いで「人材確保・育成のための投資」、「IT投資」の順に実施割合が大きくそれぞれ620件（53.6%）、394件（34.1%）と続いた。一方で「海外需要の取り組み」や「M&A」に対する実施割合は小さく、それぞれ133件（11.5%）、40件（3.5%）であった。

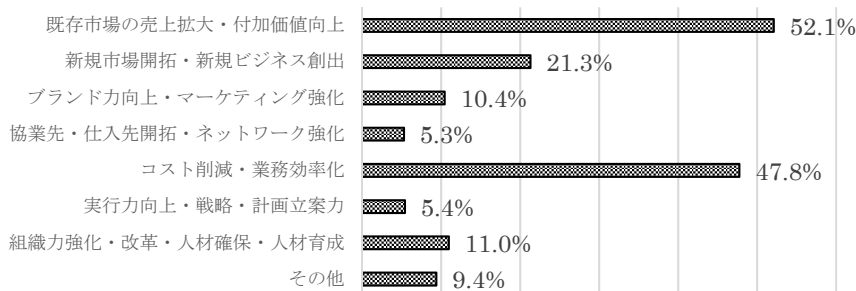
② ①の投資行動がどのような目的を実現するための投資であったのか、該当するものをお選びください。

結果	n = 756 (a)設備投資		n = 360 (b)IT投資		n = 572 (c)人材確保・育成のための投資		n = 124 (d)海外需要の取込(インバウンド含む)		n = 349 (e)広告宣伝投資	
	件数	構成比%	件数	構成比%	件数	構成比%	件数	構成比%	件数	構成比%
既存市場の売上拡大・付加価値向上	394	52.1%	62	17.2%	84	14.7%	45	36.3%	146	41.8%
新規市場開拓・新規ビジネス創出	161	21.3%	56	15.6%	56	9.8%	82	66.1%	125	35.8%
ブランド力向上・マーケティング強化	79	10.4%	37	10.3%	26	4.5%	19	15.3%	177	50.7%
協業先・仕入先開拓・ネットワーク強化	40	5.3%	32	8.9%	15	2.6%	16	12.9%	31	8.9%
コスト削減・業務効率化	361	47.8%	232	64.4%	49	8.6%	4	3.2%	5	1.4%
実行力向上・戦略・計画立案力	41	5.4%	19	5.3%	74	12.9%	8	6.5%	10	2.9%
組織力強化・改革・人材確保・人材育成	83	11.0%	53	14.7%	505	88.3%	4	3.2%	56	16.0%
その他	71	9.4%	13	3.6%	6	1.0%	3	2.4%	7	2.0%
総計	1,230	-	504	-	815	-	181	-	557	-

結果	n = 266 (f)研究開発・知財活用のための投資		n = 329 (g)経営者自身への自己研鑽		n = 181 (h)マーケティング		n = 36 (i)M&A		n = 11 (j)その他	
	件数	構成比%	件数	構成比%	件数	構成比%	件数	構成比%	件数	構成比%
既存市場の売上拡大・付加価値向上	97	36.5%	59	17.9%	57	31.5%	12	33.3%	2	18.2%
新規市場開拓・新規ビジネス創出	128	48.1%	74	22.5%	91	50.3%	18	50.0%	5	45.5%
ブランド力向上・マーケティング強化	65	24.4%	50	15.2%	87	48.1%	3	8.3%	2	18.2%
協業先・仕入先開拓・ネットワーク強化	13	4.9%	54	16.4%	24	13.3%	4	11.1%	0	0.0%
コスト削減・業務効率化	30	11.3%	33	10.0%	8	4.4%	5	13.9%	2	18.2%
実行力向上・戦略・計画立案力	33	12.4%	165	50.2%	22	12.2%	3	8.3%	2	18.2%
組織力強化・改革・人材確保・人材育成	32	12.0%	128	38.9%	16	8.8%	7	19.4%	2	18.2%
その他	7	2.6%	25	7.6%	3	1.7%	4	11.1%	4	36.4%
総計	405	-	588	-	308	-	56	-	19	-

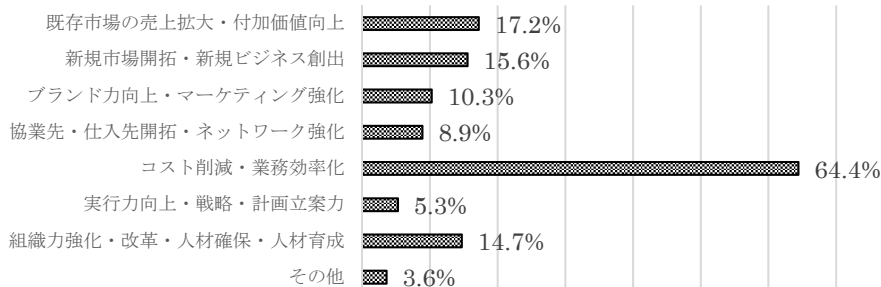
(a)設備投資

0.0% 10.0% 20.0% 30.0% 40.0% 50.0% 60.0%

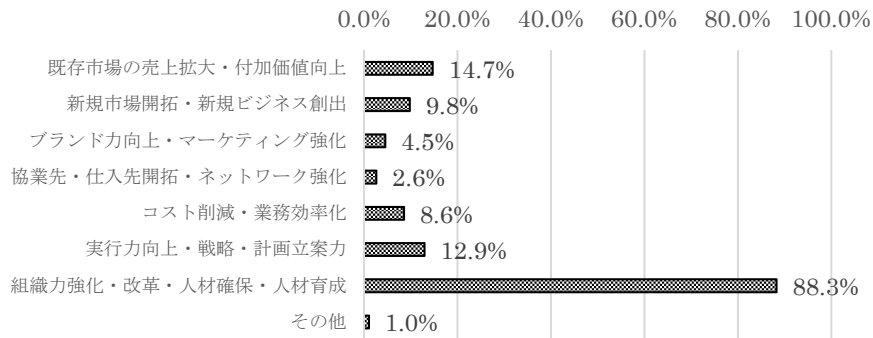


(b) I T 投資

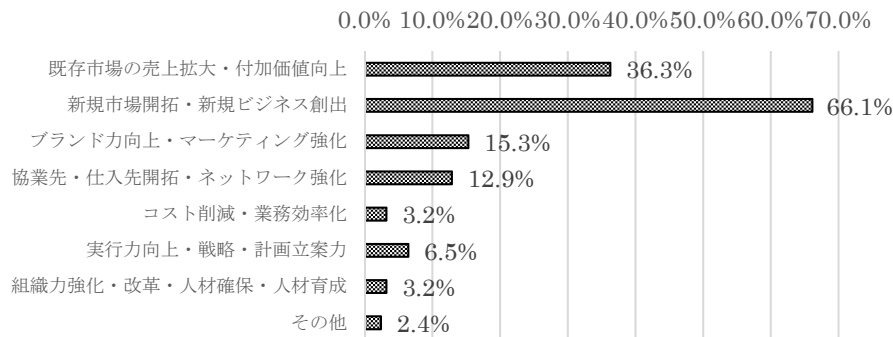
0.0% 10.0% 20.0% 30.0% 40.0% 50.0% 60.0% 70.0%



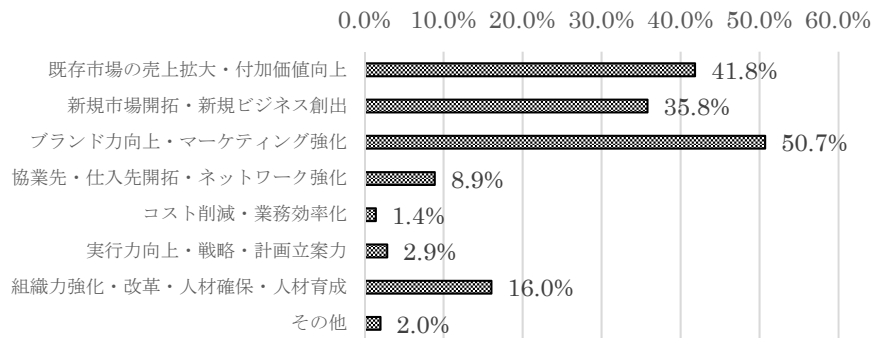
(c)人材確保・育成のための投資



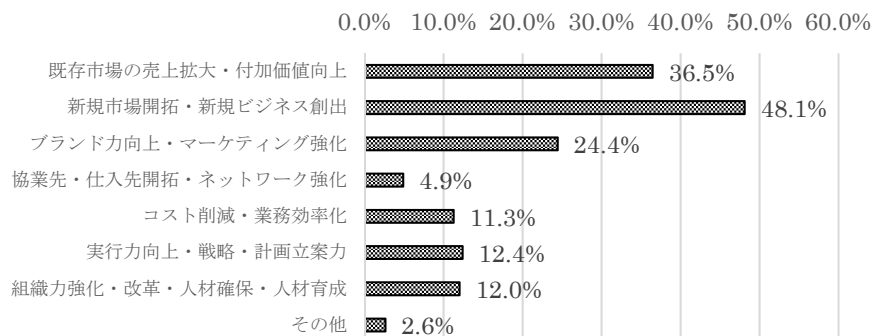
(d)海外需要の取込(インバウンド含む)



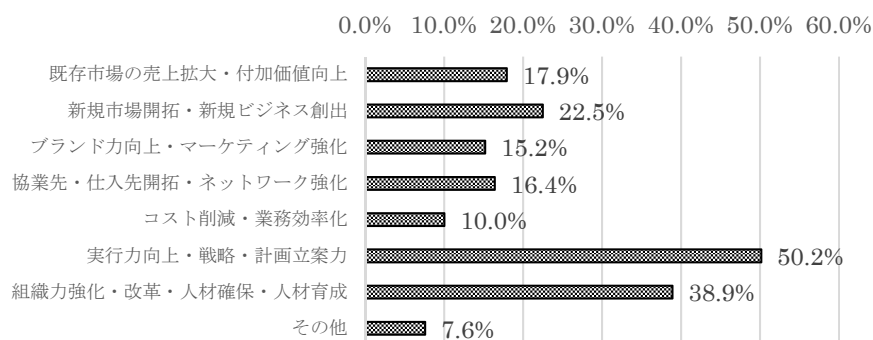
(e)広告宣伝投資



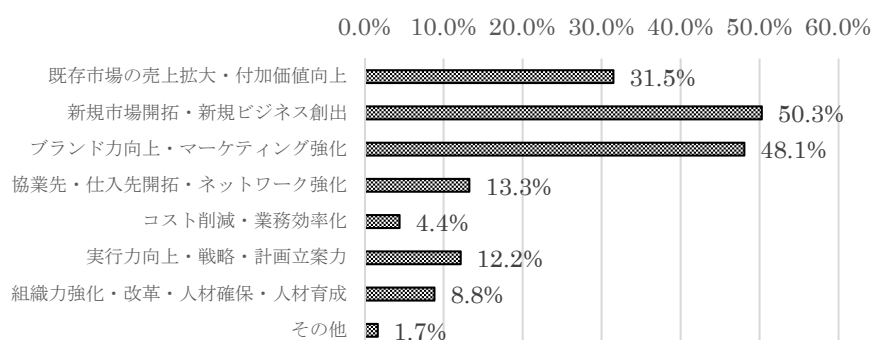
(f)研究開発・知財活用のための投資



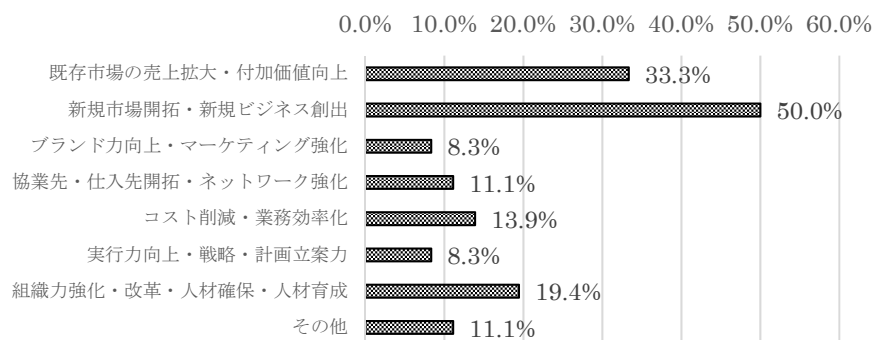
(g) 経営者自身への自己研鑽



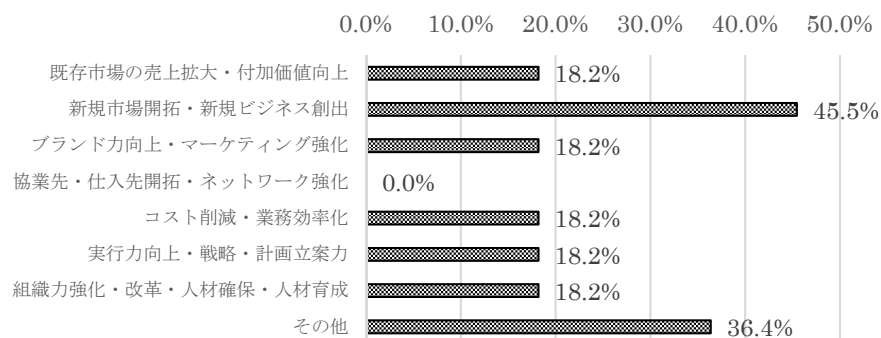
(h) マーケティング



(i) M&A



(j) その他



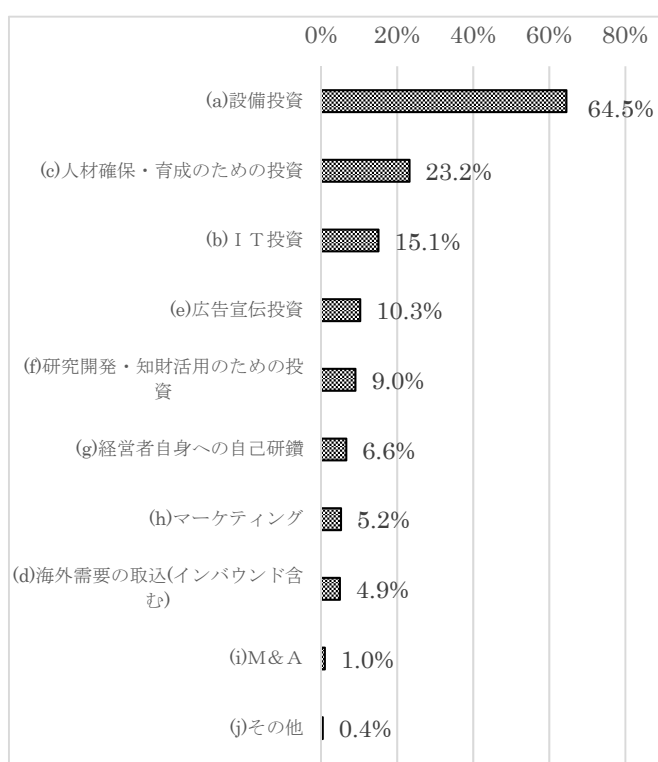
各問で実施していると回答した企業のうち、「新規市場開拓・新規ビジネス創出」を目的とする投資が「海外需要の取り込み」「研究開発・知財活用のための投資」「マーケティング」「M&A」の投資行動の中で、最も多かった。また「コスト削減・業務効率化」を目的とした「IT投資」が232件（64.4%）とITへの投資理由の中で6割を超える結果となった。

③最も成功した投資行動および最も失敗した投資行動をお選びください。(それぞれ単一回答)

<最も成功した投資行動>

n = 710

結果	件数	構成比%
(a)設備投資	458件	64.5%
(b)IT投資	107件	15.1%
(c)人材確保・育成のための投資	165件	23.2%
(d)海外需要の取込(インバウンド含む)	35件	4.9%
(e)広告宣伝投資	73件	10.3%
(f)研究開発・知財活用のための投資	64件	9.0%
(g)経営者自身への自己研鑽	47件	6.6%
(h)マーケティング	37件	5.2%
(i)M&A	7件	1.0%
(j)その他	3件	0.4%
総計	996件	-



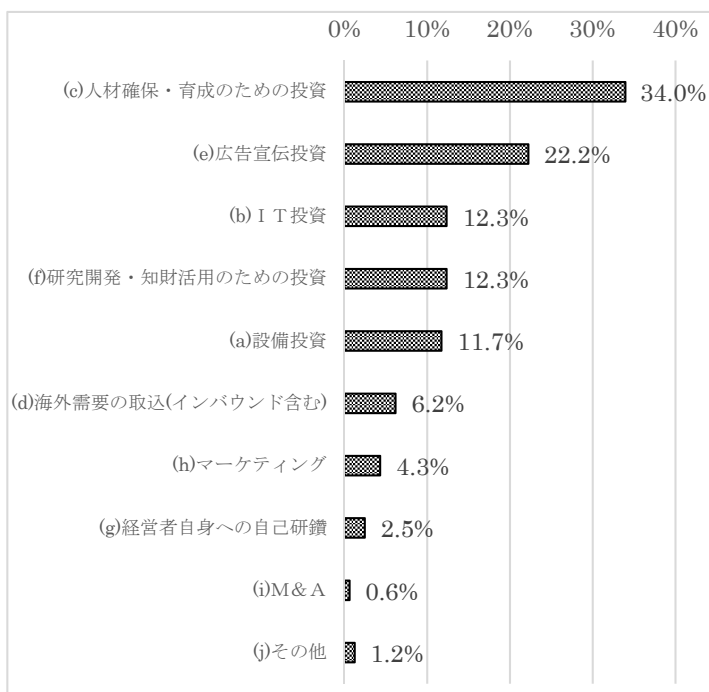
回答企業 710 件のうち、最も成功した投資行動として「設備投資」と回答した企業は 458 件 (64.5%) で最も多かった。次いで、「人材確保・育成のための投資」が 165 件 (23.2%)、「IT 投資」が 107 件 (15.1%) と続いた。

「人材確保・育成のための投資」を実施している企業の割合が 53.6%であったことを踏まえると、成功したと認識している企業が 23.2%にとどまっていることは人材育成の難しさを示しているといえる。

<最も失敗した投資行動>

n = 162

結果	件数	構成比%
(a)設備投資	19件	11.7%
(b)IT投資	20件	12.3%
(c)人材確保・育成のための投資	55件	34.0%
(d)海外需要の取込(インバウンド含む)	10件	6.2%
(e)広告宣伝投資	36件	22.2%
(f)研究開発・知財活用のための投資	20件	12.3%
(g)経営者自身への自己研鑽	4件	2.5%
(h)マーケティング	7件	4.3%
(i)M&A	1件	0.6%
(j)その他	2件	1.2%
総計	174件	-

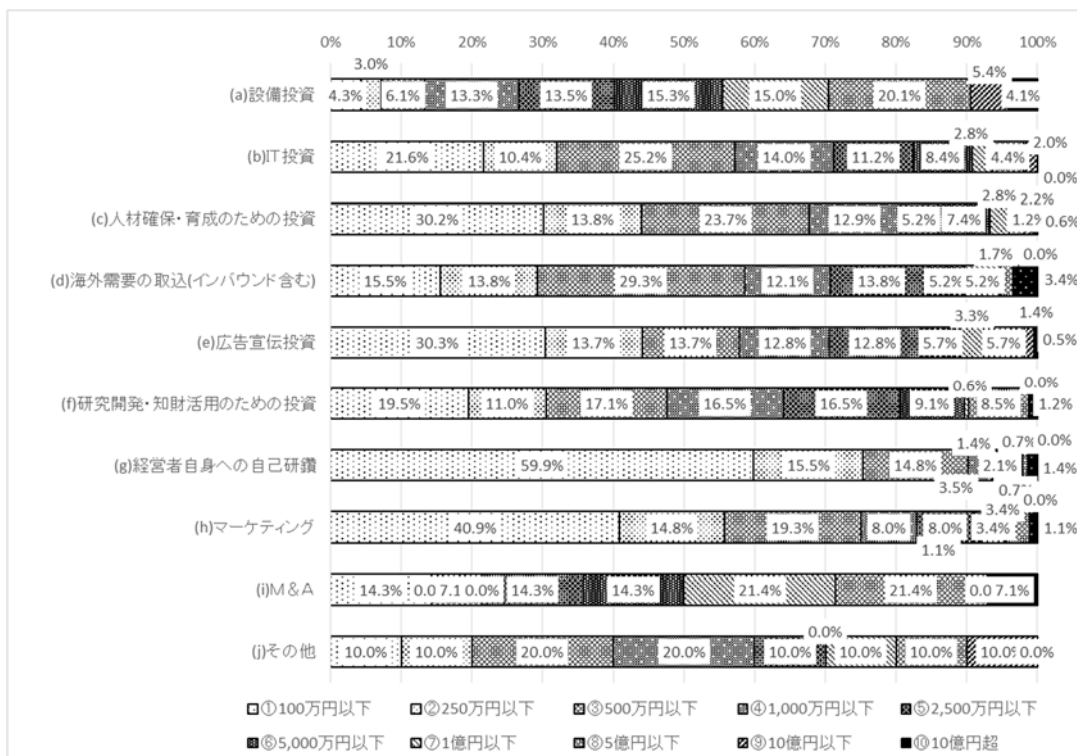


回答企業 162 件のうち、最も失敗した投資行動として「人材確保・育成のための投資」と回答した企業は 55 件 (34.0%) で最も多かった。投資実績としては「設備投資」の割合が最も高かったことを踏まえると、前項同様、人材育成の難しさが伺える。次いで、「広告宣伝投資」が 36 件 (22.2%)、「IT 投資」が 20 件 (12.3%) と続いた。一方で、「設備投資」に関しては失敗したと認識している割合が 11.7%にとどまる。投資実績が 69.0%であることを勘案すれば、失敗の少ない投資行動と推察される。

④貴社が実施した投資の概算累計額をご記入ください。

結果	n = 541		n = 250		n = 325		n = 58		n = 211	
	(a)設備投資		(b)IT投資		(c)人材確保・育成のための投資		(d)海外需要の取込(インバウンド含む)		(e)広告宣伝投資	
	件数	構成比%	件数	構成比%	件数	構成比%	件数	構成比%	件数	構成比%
①100万円以下	23件	4.3%	54件	21.6%	98件	30.2%	9件	15.5%	64件	30.3%
②250万円以下	16件	3.0%	26件	10.4%	45件	13.8%	8件	13.8%	29件	13.7%
③500万円以下	33件	6.1%	63件	25.2%	77件	23.7%	17件	29.3%	29件	13.7%
④1,000万円以下	72件	13.3%	35件	14.0%	42件	12.9%	7件	12.1%	27件	12.8%
⑤2,500万円以下	73件	13.5%	28件	11.2%	17件	5.2%	8件	13.8%	27件	12.8%
⑥5,000万円以下	83件	15.3%	21件	8.4%	24件	7.4%	3件	5.2%	12件	5.7%
⑦1億円以下	81件	15.0%	7件	2.8%	9件	2.8%	3件	5.2%	7件	3.3%
⑧5億円以下	109件	20.1%	11件	4.4%	7件	2.2%	1件	1.7%	12件	5.7%
⑨10億円以下	29件	5.4%	5件	2.0%	4件	1.2%	0件	0.0%	3件	1.4%
⑩10億円超	22件	4.1%	0件	0.0%	2件	0.6%	2件	3.4%	1件	0.5%
総計	541件	100.0%	250件	100.0%	325件	100.0%	58件	100.0%	211件	100.0%

結果	n = 164		n = 142		n = 88		n = 14		n = 10	
	(f)研究開発・知財活用のための投資		(g)経営者自身への自己研鑽		(h)マーケティング		(i)M&A		(j)その他	
	件数	構成比%	件数	構成比%	件数	構成比%	件数	構成比%	件数	構成比%
①100万円以下	32件	19.5%	85件	59.9%	36件	40.9%	2件	14.3%	1件	10.0%
②250万円以下	18件	11.0%	22件	15.5%	13件	14.8%	0件	0.0%	1件	10.0%
③500万円以下	28件	17.1%	21件	14.8%	17件	19.3%	1件	7.1%	2件	20.0%
④1,000万円以下	27件	16.5%	5件	3.5%	7件	8.0%	0件	0.0%	2件	20.0%
⑤2,500万円以下	27件	16.5%	3件	2.1%	7件	8.0%	2件	14.3%	1件	10.0%
⑥5,000万円以下	15件	9.1%	1件	0.7%	1件	1.1%	2件	14.3%	0件	0.0%
⑦1億円以下	1件	0.6%	2件	1.4%	3件	3.4%	3件	21.4%	1件	10.0%
⑧5億円以下	14件	8.5%	1件	0.7%	3件	3.4%	3件	21.4%	1件	10.0%
⑨10億円以下	0件	0.0%	0件	0.0%	0件	0.0%	0件	0.0%	1件	10.0%
⑩10億円超	2件	1.2%	2件	1.4%	1件	1.1%	1件	7.1%	0件	0.0%
総計	164件	100.0%	142件	100.0%	88件	100.0%	14件	100.0%	10件	100.0%

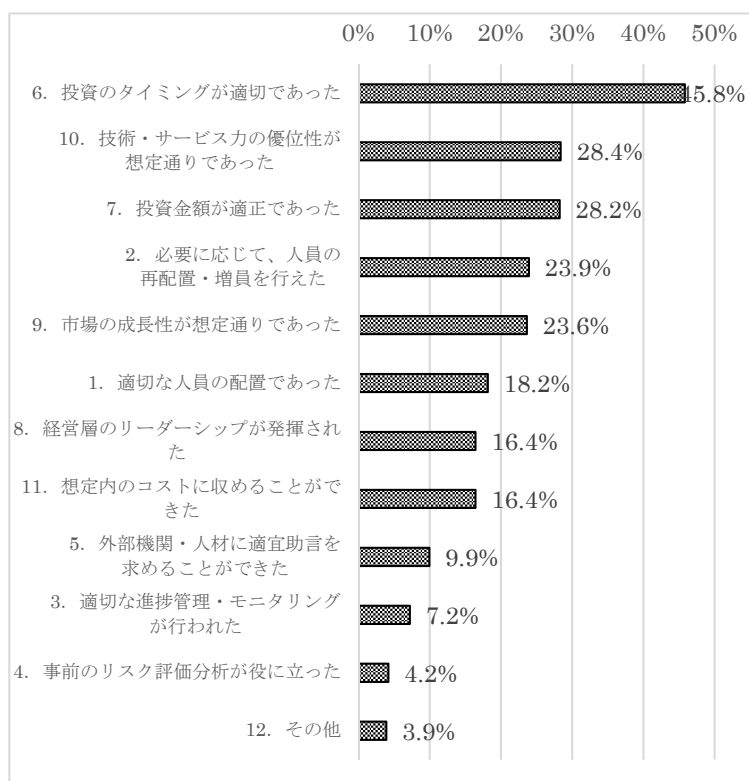


回答企業の結果を見ると、「経営者自身の自己研鑽」や「マーケティング」に関しては100万円以下の比較的少額から投資していることが伺える。一方で、「設備投資」は1億円以上の投資を行っている企業も160件(29.6%)見受けられた。

問 11. 「最も成功した投資行動」について投資が成功した要因として考えられるものをお選びください。(複数回答可)

n = 694

結果	件数	構成比%
1. 適切な人員の配置であった	126件	18.2%
2. 必要に応じて、人員の再配置・増員を行えた	166件	23.9%
3. 適切な進捗管理・モニタリングが行われた	50件	7.2%
4. 事前のリスク評価分析が役に立った	29件	4.2%
5. 外部機関・人材に適宜助言を求めることができた	69件	9.9%
6. 投資のタイミングが適切であった	318件	45.8%
7. 投資金額が適正であった	196件	28.2%
8. 経営層のリーダーシップが発揮された	114件	16.4%
9. 市場の成長性が想定通りであった	164件	23.6%
10. 技術・サービス力の優位性が想定通りであった	197件	28.4%
11. 想定内のコストに収めることができた	114件	16.4%
12. その他	27件	3.9%
総計	1,570件	-

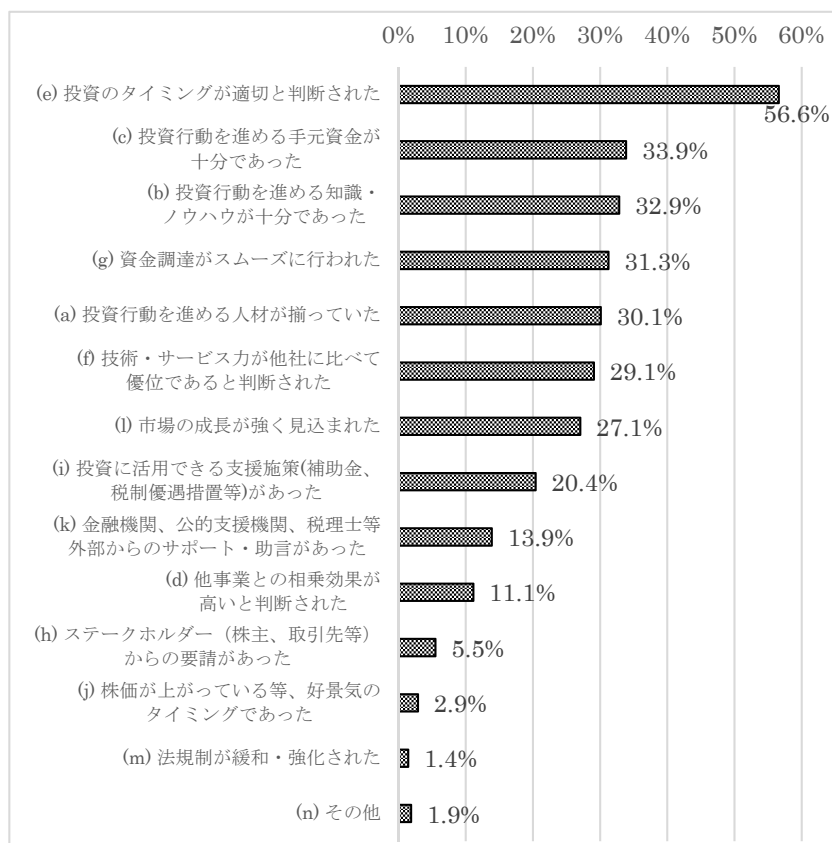


回答企業 694 件のうち「投資のタイミングが適切であった」と回答した企業は 318 件 (45.8%) であった。次いで「技術・サービスの優位性が想定通りだった」が 197 件 (28.4%)、「投資金額が適正であった」が 196 件 (28.2%) であった。全体的な傾向として、技術・サービスの優位性や投資金額の適性など、自社の中で、投資実行に踏み切る要素を洗い出し、投資のタイミングを計っているといえる。

問 12. 問 10③にて回答いただいた「最も成功した投資行動」について、その投資行動はどのような後押しで実行を決断されましたか。該当するものをお選びください。(複数回答可)

n = 691

結果	件数	構成比%
(a) 投資行動を進める人材が揃っていた	208件	30.1%
(b) 投資行動を進める知識・ノウハウが十分であった	227件	32.9%
(c) 投資行動を進める手元資金が十分であった	234件	33.9%
(d) 他事業との相乗効果が高いと判断された	77件	11.1%
(e) 投資のタイミングが適切と判断された	391件	56.6%
(f) 技術・サービス力が他社に比べて優位であると判断された	201件	29.1%
(g) 資金調達がスムーズに行われた	216件	31.3%
(h) ステークホルダー(株主、取引先等)からの要請があった	38件	5.5%
(i) 投資に活用できる支援施策(補助金、税制優遇措置等)があった	141件	20.4%
(j) 株価が上がっている等、好景気のタイミングであった	20件	2.9%
(k) 金融機関、公的支援機関、税理士等外部からのサポート・助言があった	96件	13.9%
(l) 市場の成長が強く見込まれた	187件	27.1%
(m) 法規制が緩和・強化された	10件	1.4%
(n) その他	13件	1.9%
総計	2,059件	-

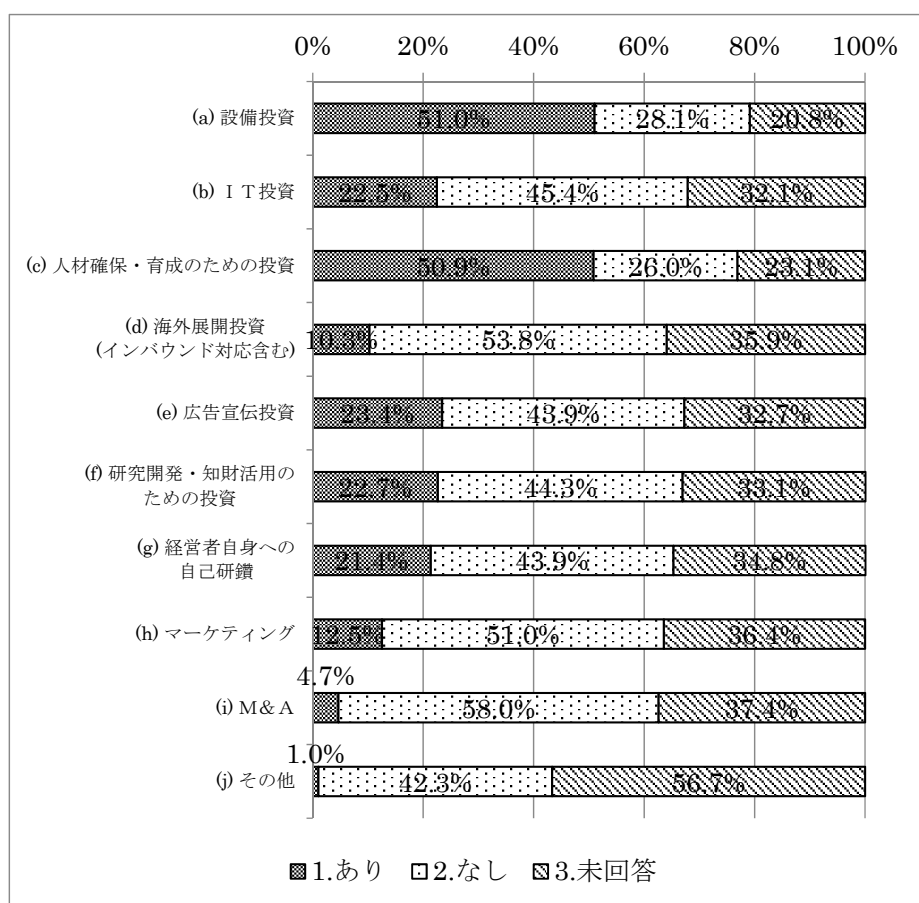


回答企業 691 件のうち、「投資のタイミングが適切と判断された」が 391 件 (56.6%) と最も多く、次いで「投資行動を進める手元資金が十分あった」が 234 件 (33.9%)、「投資行動を進める知識・ノウハウが十分あった」が 227 件 (32.9%) と続いた。後押しの要因としては投資に向けての準備がなされていたことが挙げられる。

問 13. 今後（3年程度を目安）の成長投資に対する意欲、見込みについて、重点的に取り組む投資予定の有無をお選びください。（単一回答）

結果	n = 1,156 (a) 設備投資		n = 1,156 (b) IT投資		n = 1,156 (c) 人材確保・育成のための投資		n = 1,156 (d) 海外展開投資 (インバウンド対応含む)		n = 1,156 (e) 広告宣伝投資	
	件数	構成比%	件数	構成比%	件数	構成比%	件数	構成比%	件数	構成比%
1.あり	590件	51.0%	260件	22.5%	588件	50.9%	119件	10.3%	271件	23.4%
2.なし	325件	28.1%	525件	45.4%	301件	26.0%	622件	53.8%	507件	43.9%
3.未回答	241件	20.8%	371件	32.1%	267件	23.1%	415件	35.9%	378件	32.7%
総計	1,156件	-	1,156件	-	1,156件	-	1,156件	-	1,156件	-

結果	n = 1,156 (f) 研究開発・知財活用 のための投資		n = 1,156 (g) 経営者自身への 自己研鑽		n = 1,156 (h) マーケティング		n = 1,156 (i) M&A		n = 1,156 (j) その他	
	件数	構成比%	件数	構成比%	件数	構成比%	件数	構成比%	件数	構成比%
1.あり	262件	22.7%	247件	21.4%	145件	12.5%	54件	4.7%	12件	1.0%
2.なし	512件	44.3%	508件	43.9%	590件	51.0%	670件	58.0%	489件	42.3%
3.未回答	383件	33.1%	402件	34.8%	421件	36.4%	432件	37.4%	655件	56.7%
総計	1,157件	-	1,157件	-	1,156件	-	1,156件	-	1,156件	-

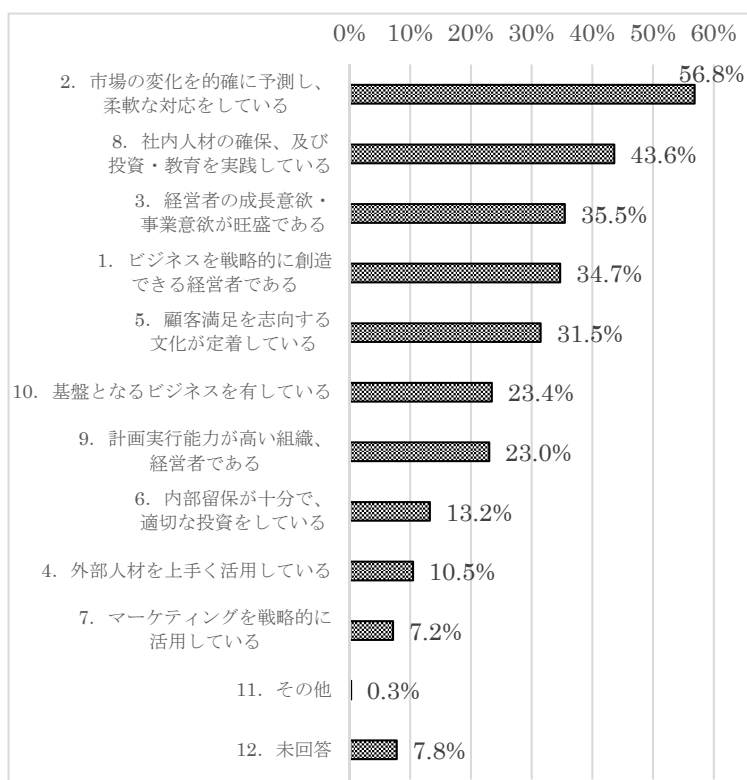


返送企業 1,156 件のうち、「設備投資」「人材確保・育成のための投資」の予定をそれぞれ「あり」と回答した企業は「なし」と回答した企業に比べ約 20 ポイント高かった。一方で「IT 投資」「広告宣伝投資」「経営者自身への自己研鑽」の項目については、「なし」が「あり」を上回る結果となった。

問 14. 更なる成長を目指す企業の条件として、必要不可欠と考えられるものをお選びください。(複数回答 3 つまで可)

n = 1,156

結果	件数	構成比%
1. ビジネスを戦略的に創造できる経営者である	401件	34.7%
2. 市場の変化を的確に予測し、柔軟な対応をしている	657件	56.8%
3. 経営者の成長意欲・事業意欲が旺盛である	410件	35.5%
4. 外部人材を上手く活用している	121件	10.5%
5. 顧客満足を志向する文化が定着している	364件	31.5%
6. 内部留保が十分で、適切な投資をしている	153件	13.2%
7. マーケティングを戦略的に活用している	83件	7.2%
8. 社内人材の確保、及び投資・教育を実践している	504件	43.6%
9. 計画実行能力が高い組織、経営者である	266件	23.0%
10. 基盤となるビジネスを有している	271件	23.4%
11. その他	3件	0.3%
12. 未回答	90件	7.8%
総計	3,323件	-



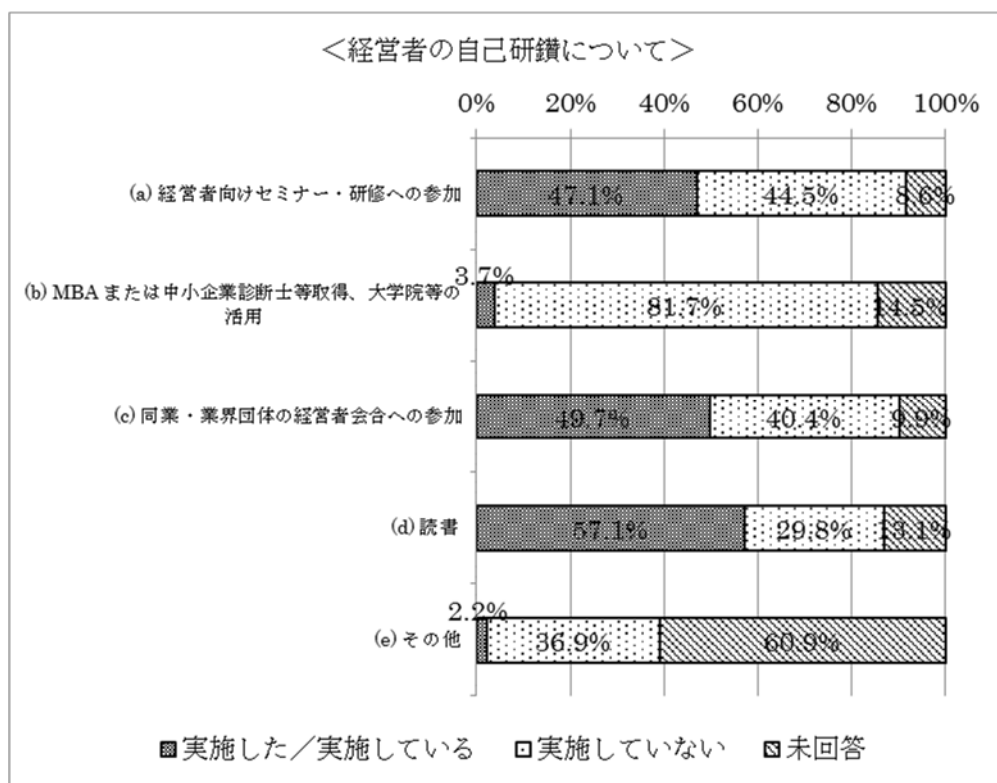
返送企業 1,156 件のうち、「市場の変化を予測し、柔軟な対応をしている」と回答した企業が 657 件 (56.8%) と最も多く、次いで「社内人材の確保、及び投資・教育を実践している」が 504 件 (43.6%)、「経営者の成長意欲・事業意欲が旺盛である」が 410 件 (35.5%) と続く。全体的に経営者を含め「ヒト」に関する事柄を挙げている企業が多く見受けられる。

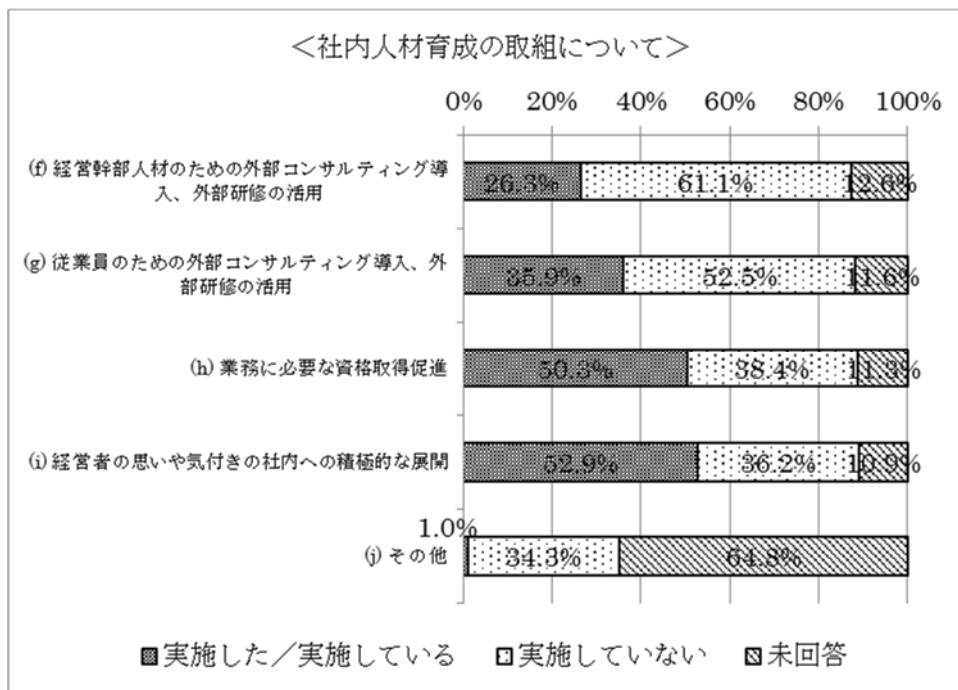
問 15. 経営者が過去に実施した自己研鑽活動・取組、目的、成果についてお伺いします。

①これまでの実施状況で該当するものをお選びください。(単一回答)

結果	n = 1,156		n = 1,156		n = 1,156		n = 1,156		n = 1,156	
	(a) 経営者向けセミナー・研修への参加		(b) MBA または中小企業診断士等取得、大学院等の活用		(c) 同業・業界団体の経営者会合への参加		(d) 読書		(e) その他	
	件数	構成比%	件数	構成比%	件数	構成比%	件数	構成比%	件数	構成比%
実施した/実施している	544件	47.1%	43件	3.7%	575件	49.7%	660件	57.1%	25件	2.2%
実施していない	514件	44.5%	945件	81.7%	467件	40.4%	345件	29.8%	427件	36.9%
未回答	99件	8.6%	168件	14.5%	114件	9.9%	151件	13.1%	704件	60.9%
総計	1,157件	-	1,156件	-	1,156件	-	1,156件	-	1,156件	-

結果	n = 1,156		n = 1,156		n = 1,156		n = 1,156		n = 1,156	
	(f) 経営幹部人材のための外部コンサルティング導入、外部研修の活用		(g) 従業員のための外部コンサルティング導入、外部研修の活用		(h) 業務に必要な資格取得促進		(i) 経営者の思いや気付きの社内への積極的な展開		(j) その他	
	件数	構成比%	件数	構成比%	件数	構成比%	件数	構成比%	件数	構成比%
実施した/実施している	304件	26.3%	415件	35.9%	582件	50.3%	611件	52.9%	11件	1.0%
実施していない	706件	61.1%	607件	52.5%	444件	38.4%	419件	36.2%	396件	34.3%
未回答	146件	12.6%	134件	11.6%	131件	11.3%	126件	10.9%	749件	64.8%
総計	1,156件	-	1,156件	-	1,157件	-	1,156件	-	1,156件	-





経営者の自己研鑽について、返送企業 1,156 件のうち、「経営者向けセミナー・研修への参加」「同業・業界団体の経営者会合への参加」「読書」に関しては約半数の企業が「実施した」と回答した。一方で、「MBA または中小企業診断士等の取得、大学院などの活用」を「実施した」と回答した企業は 43 件 (3.7%) にとどまる。

社内人材の取組について、返送企業 1,156 件のうち、「業務に必要な資格取得促進」「経営者の思いや気づきの社内への積極的な展開」に関しては「実施した」が「実施していない」を約 10 ポイント上回った。一方で「経営幹部人材のための外部コンサルティング導入、外部研修の活用」「従業員のための外部コンサルティング導入、外部研修の活用」に関しては「実施していない」が「実施した」を上回った。

② ①の取組がどのような目的を実現するための投資であったか、該当するものをお選びください。

<経営者の自己研鑽について>

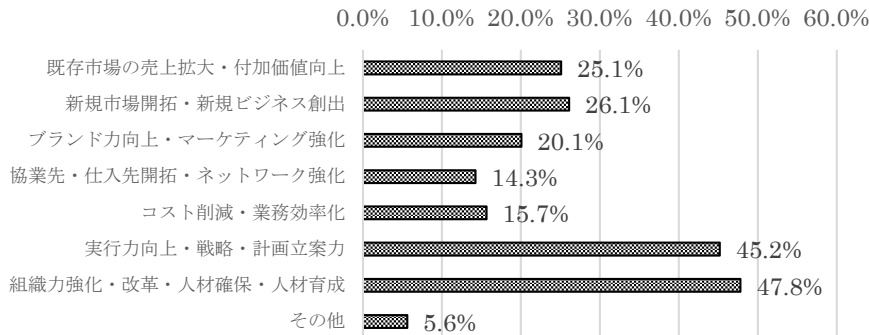
結果	n = 498		n = 34		n = 502		n = 539		n = 19	
	(a) 経営者向けセミナー・研修への参加		(b) MBA または中小企業診断士等取得、大学院等の活用		(c) 同業・業界団体の経営者会合への参加		(d) 読書		(e) その他	
	件数	構成比%	件数	構成比%	件数	構成比%	件数	構成比%	件数	構成比%
既存市場の売上拡大・付加価値向上	125件	25.1%	9件	26.5%	115件	22.9%	92件	17.1%	6件	31.6%
新規市場開拓・新規ビジネス創出	130件	26.1%	7件	20.6%	129件	25.7%	138件	25.6%	7件	36.8%
ブランド力向上・マーケティング強化	100件	20.1%	8件	23.5%	63件	12.5%	99件	18.4%	4件	21.1%
協業先・仕入先開拓・ネットワーク強化	71件	14.3%	2件	5.9%	264件	52.6%	29件	5.4%	4件	21.1%
コスト削減・業務効率化	78件	15.7%	5件	14.7%	51件	10.2%	103件	19.1%	0件	0.0%
実行力向上・戦略・計画立案力	225件	45.2%	15件	44.1%	84件	16.7%	239件	44.3%	3件	15.8%
組織力強化・改革・人材確保・人材育成	238件	47.8%	10件	29.4%	87件	17.3%	215件	39.9%	6件	31.6%
その他	28件	5.6%	4件	11.8%	31件	6.2%	67件	12.4%	4件	21.1%
総計	995件	-	60件	-	824件	-	982件	-	34件	-

<社内人材育成の取組について>

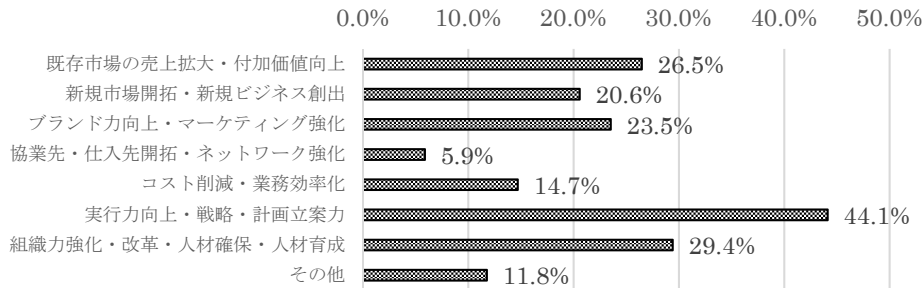
結果	n = 252		n = 355		n = 501		n = 509		n = 6	
	(f) 経営幹部人材のための外部コンサルティング導入、外部研修の活用		(g) 従業員のための外部コンサルティング導入、外部研修の活用		(h) 業務に必要な資格取得促進		(i) 経営者の思いや気付きの社内への積極的な展開		(j) その他	
	件数	構成比%	件数	構成比%	件数	構成比%	件数	構成比%	件数	構成比%
既存市場の売上拡大・付加価値向上	33件	13.1%	62件	17.5%	93件	18.6%	100件	19.6%	1件	16.7%
新規市場開拓・新規ビジネス創出	35件	13.9%	39件	11.0%	33件	6.6%	72件	14.1%	1件	16.7%
ブランド力向上・マーケティング強化	28件	11.1%	29件	8.2%	61件	12.2%	70件	13.8%	1件	16.7%
協業先・仕入先開拓・ネットワーク強化	9件	3.6%	19件	5.4%	10件	2.0%	36件	7.1%	0件	0.0%
コスト削減・業務効率化	45件	17.9%	74件	20.8%	75件	15.0%	137件	26.9%	2件	33.3%
実行力向上・戦略・計画立案力	107件	42.5%	93件	26.2%	60件	12.0%	157件	30.8%	3件	50.0%
組織力強化・改革・人材確保・人材育成	180件	71.4%	264件	74.4%	328件	65.5%	306件	60.1%	4件	66.7%
その他	4件	1.6%	9件	2.5%	31件	6.2%	31件	6.1%	1件	16.7%
総計	441件	-	589件	-	691件	-	909件	-	13件	-

<経営者の自己研鑽について>

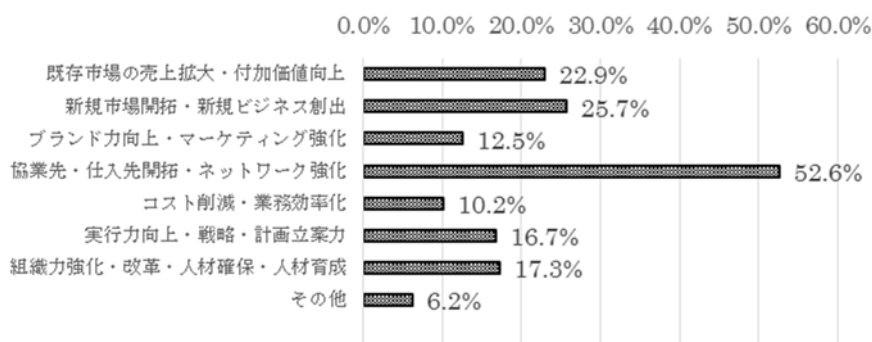
(a) 経営者向けセミナー・研修への参加



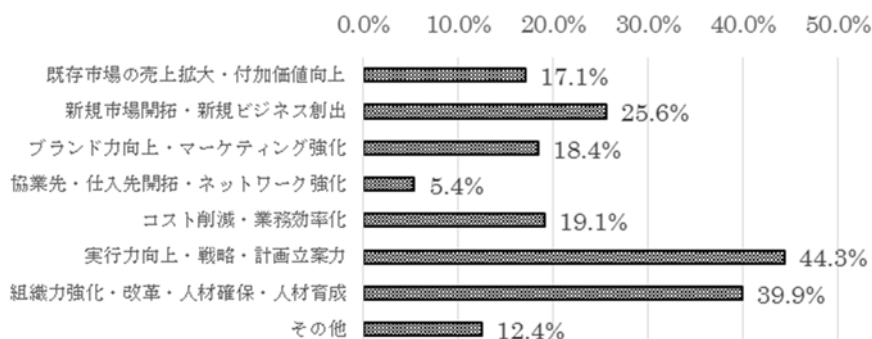
(b) MBA または中小企業診断士等取得、大学院等の活用



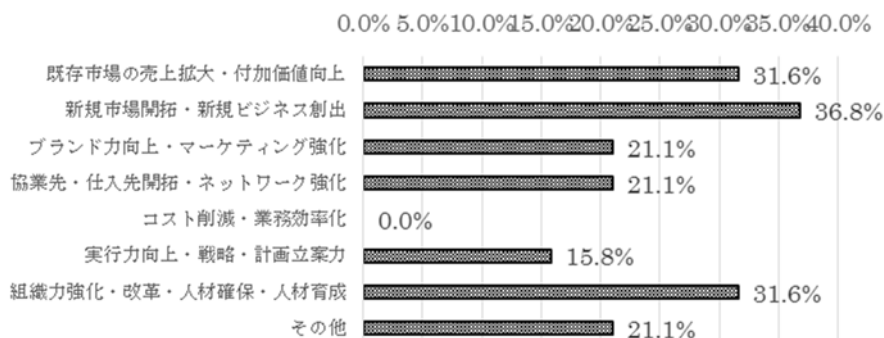
(c) 同業・業界団体の経営者会合への参加



(d) 読書

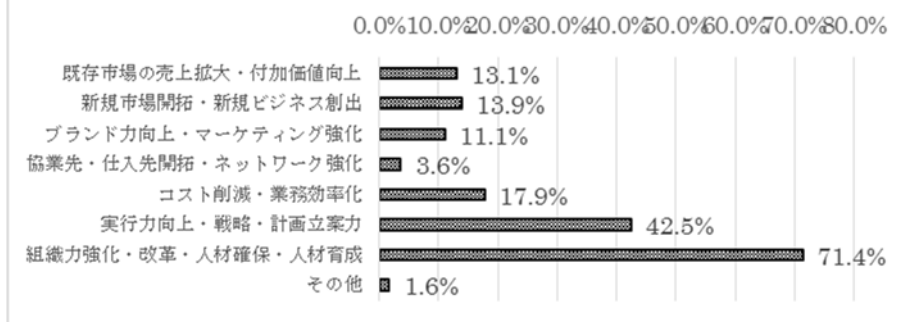


(e) その他

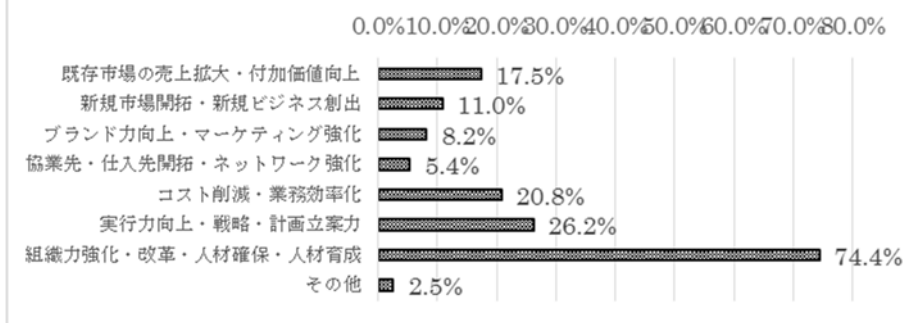


<社内人材育成の取組について>

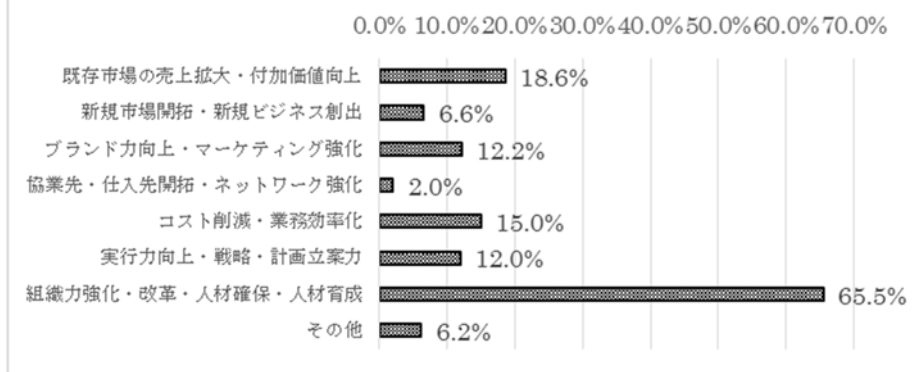
(f) 経営幹部人材のための外部コンサルティング導入、外部研修の活用



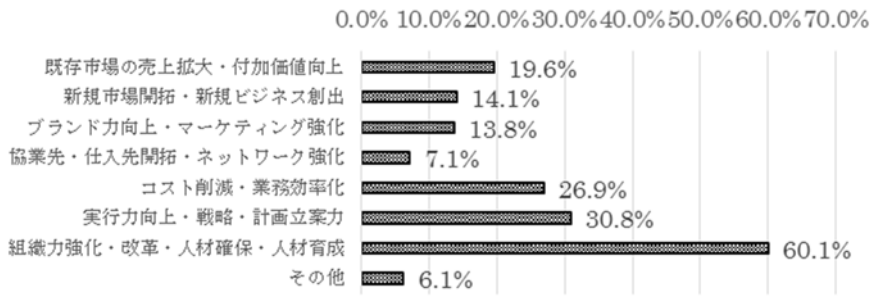
(g) 従業員のための外部コンサルティング導入、外部研修の活用



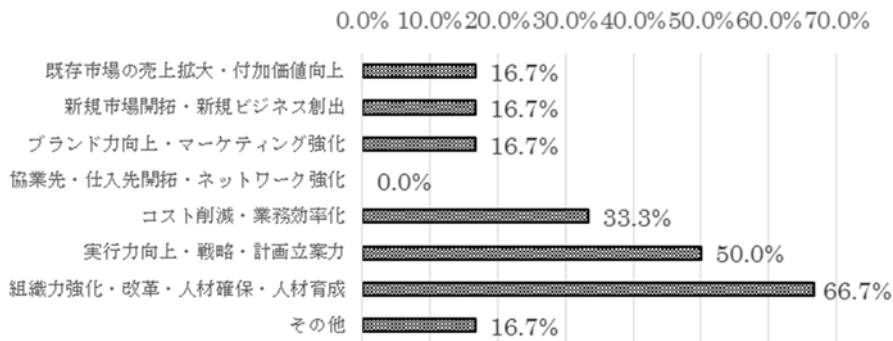
(h) 業務に必要な資格取得促進



(i) 経営者の思いや気づきの社内への積極的な展開



(j) その他



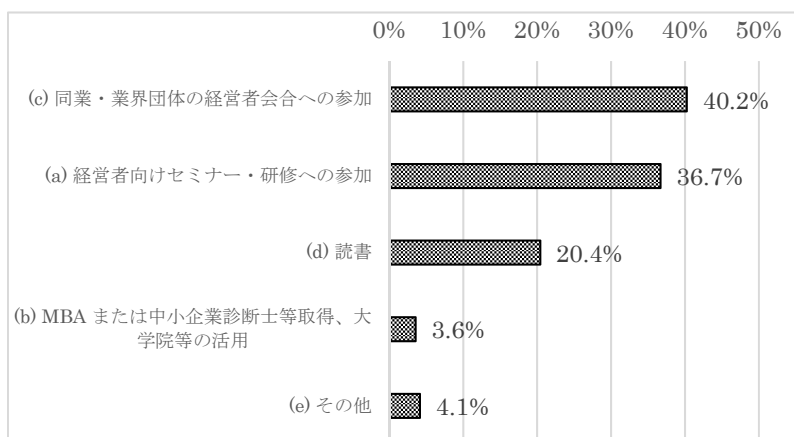
回答が得られた企業の中で、「組織力の強化・改革・人材確保・人材育成」を目的としている企業が多く見受けられた。

③最も成果のあった取組として該当するものをお選びください。

＜経営者の自己研鑽について＞

n = 338

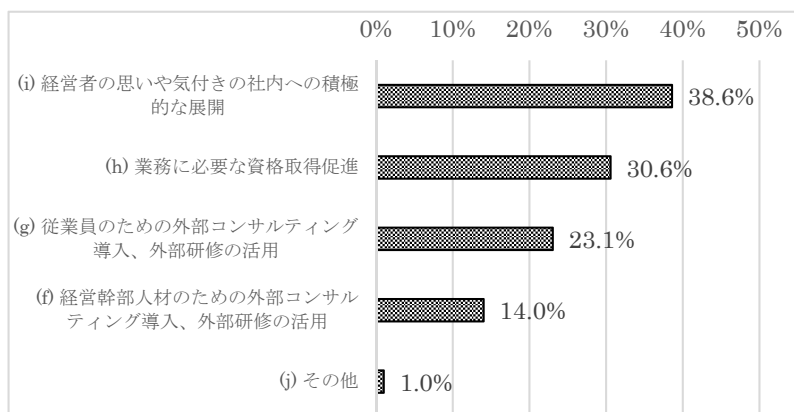
結果	件数	構成比%
(a) 経営者向けセミナー・研修への参加	124件	36.7%
(b) MBA または中小企業診断士等取得、大学院等の活用	12件	3.6%
(c) 同業・業界団体の経営者会合への参加	136件	40.2%
(d) 読書	69件	20.4%
(e) その他	14件	4.1%
総計	355件	-



＜社内人材育成の取組について＞

n = 399

結果	件数	構成比%
(f) 経営幹部人材のための外部コンサルティング導入、外部研修の活用	56件	14.0%
(g) 従業員のための外部コンサルティング導入、外部研修の活用	92件	23.1%
(h) 業務に必要な資格取得促進	122件	30.6%
(i) 経営者の思いや気付きの社内への積極的な展開	154件	38.6%
(j) その他	4件	1.0%
総計	428件	-



経営者の自己研鑽について、回答企業 338 件のうち、「同業・業界団体の経営者会合への参加」と回答している企業が 136 件 (40.2%) と最も多かった。次いで「経営者向けセミナー・研修への参加」が 124 件 (36.7%) と続いた。

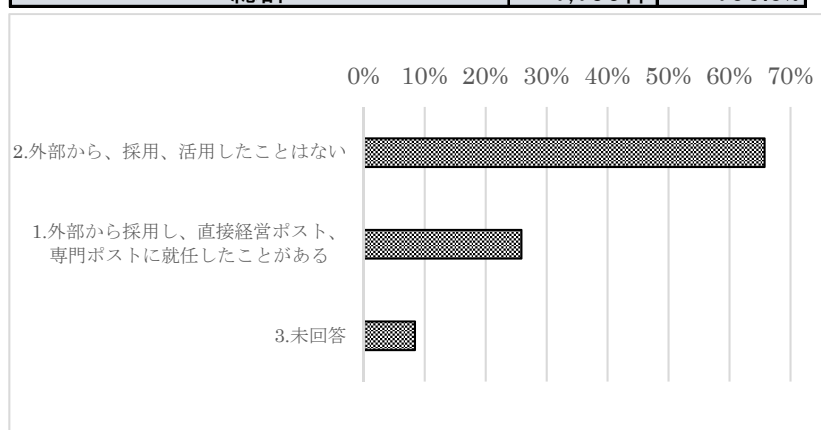
社内人材育成の取組については、回答企業 399 件のうち、「経営者の思いや気づきの社内への積極的な展開」が 154 件 (38.6%) と最も多かった。次いで「業務に必要な資格取得促進」が 122 件 (30.6%) と続いた。

問 16. 貴社の外部人材活用について、お伺いします。

(1) 貴社では外部から「経営人材」または「専門人材」を採用・活用したことがありますか？該当するものをお選びください。(単一回答)

n = 1,156

結果	件数	構成比%
1.外部から採用し、直接経営ポスト、 専門ポストに就任したことがある	299件	25.9%
2.外部から、採用、活用したことはない	760件	65.7%
3.未回答	97件	8.4%
総計	1,156件	100.0%



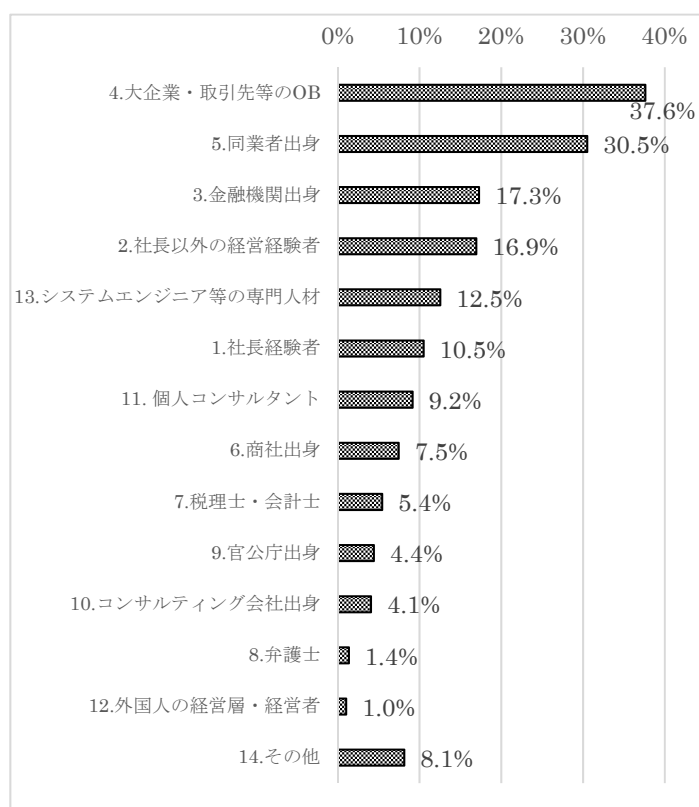
返送企業 1,156 件のうち、「外部から採用・活用したことはない」と回答した企業は 760 件 (65.7%) で、「外部から採用し、直接経営ポスト、専門ポストに就任したことがある」を約 40 ポイント上回る結果となった。

問 17. 問 16 で「外部から就任したことがある」とお答えした方にお聞きします。

(1) 外部から採用、活用、導入した「経営人材」または「専門人材」はどのような経歴・属性でしたか。該当するものをお選びください。(複数回答可)

n = 295

結果	件数	構成比%
1.社長経験者	31件	10.5%
2.社長以外の経営経験者	50件	16.9%
3.金融機関出身	51件	17.3%
4.大企業・取引先等のOB	111件	37.6%
5.同業者出身	90件	30.5%
6.商社出身	22件	7.5%
7.税理士・会計士	16件	5.4%
8.弁護士	4件	1.4%
9.官公庁出身	13件	4.4%
10.コンサルティング会社出身	12件	4.1%
11.個人コンサルタント	27件	9.2%
12.外国人の経営層・経営者	3件	1.0%
13.システムエンジニア等の専門人材	37件	12.5%
14.その他	24件	8.1%
総計	491件	-

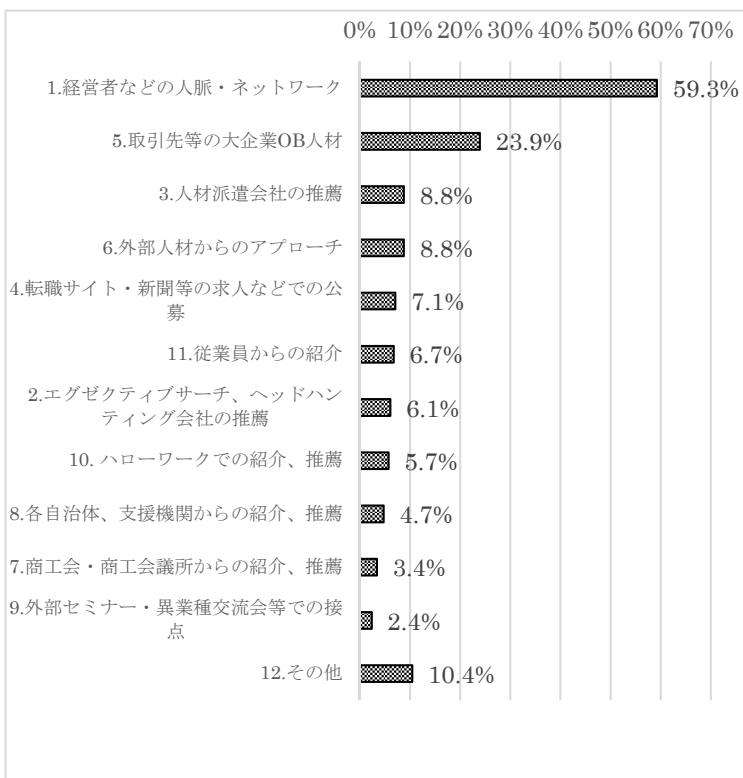


回答企業の 295 件のうち、「大企業・取引先等のOB」が 111 件 (37.6%) と最も多かった。次いで「同業者出身」が 90 件 (30.5%)、「金融機関出身」が 51 件 (17.3%) と続いた。

(2) どのような手段で、経路で外部人材を採用（活用・導入）されましたか。該当するものをお選びください。（複数回答可）

n = 297

結果	件数	構成比%
1.経営者などの人脈・ネットワーク	176件	59.3%
2.エグゼクティブサーチ、ヘッドハンティング会社	18件	6.1%
3.人材派遣会社の推薦	26件	8.8%
4.転職サイト・新聞等の求人などでの公募	21件	7.1%
5.取引先等の大企業OB人材	71件	23.9%
6.外部人材からのアプローチ	26件	8.8%
7.商工会・商工会議所からの紹介、推薦	10件	3.4%
8.各自治体、支援機関からの紹介、推薦	14件	4.7%
9.外部セミナー・異業種交流会等での接点	7件	2.4%
10.ハローワークでの紹介、推薦	17件	5.7%
11.従業員からの紹介	20件	6.7%
12.その他	31件	10.4%
総計	437件	-



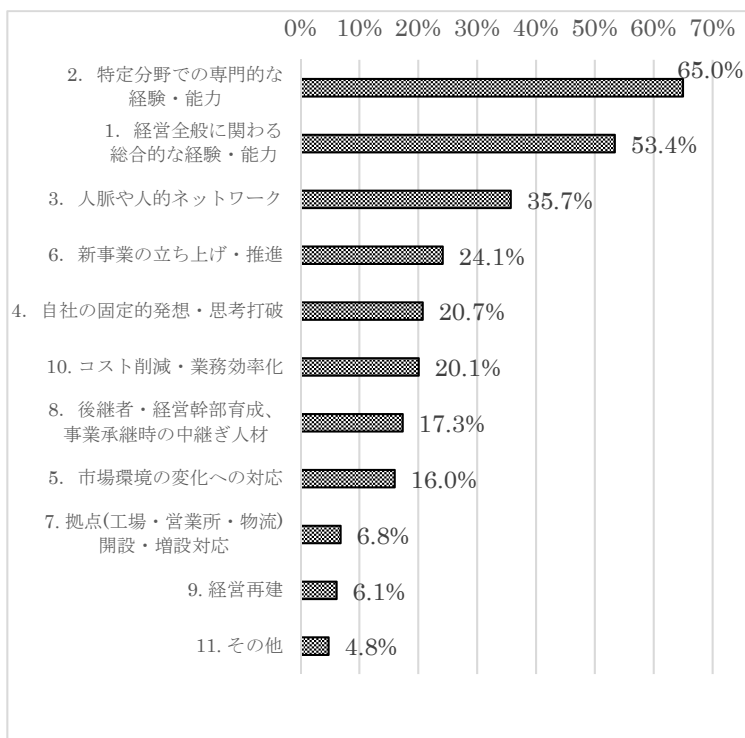
回答企業 297 件のうち、「経営者などの人脈・ネットワーク」と回答した企業は 176 件（59.3%）と半数を超え、最も多かった。次いで「取引先等の大企業OB人材」が 71 件（23.9%）と続いた。

(3) 外部人材を採用・導入する際に特に期待したことは何ですか。該当するものをお選びください。

(複数回答可)

n = 294

結果	件数	構成比%
1. 経営全般に関わる総合的な経験・能力	157件	53.4%
2. 特定分野での専門的な経験・能力	191件	65.0%
3. 人脈や人的ネットワーク	105件	35.7%
4. 自社の固定的発想・思考打破	61件	20.7%
5. 市場環境の変化への対応	47件	16.0%
6. 新事業の立ち上げ・推進	71件	24.1%
7. 拠点(工場・営業所・物流)開設・増設対応	20件	6.8%
8. 後継者・経営幹部育成、事業承継時の中継ぎ人材	51件	17.3%
9. 経営再建	18件	6.1%
10. コスト削減・業務効率化	59件	20.1%
11. その他	14件	4.8%
総計	794件	-

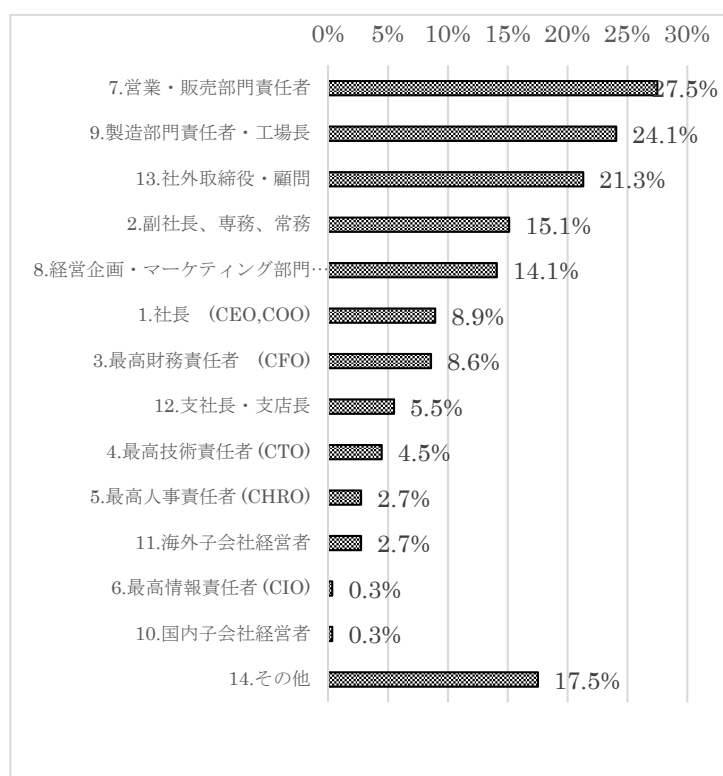


回答企業 294 件のうち、「特定分野での専門的な経験・能力」と回答した企業が 191 件 (65.0%) と最も多かった。次いで、「経営全般に関わる総合的な経験・能力」が 157 件 (53.4%)、「人脈や人的ネットワーク」が 105 件 (35.7%) と続いた。

(4) 採用・導入した外部人材のポストとして近い役職をお選びください。(複数回答可)

n = 291

結果	件数	構成比%
1.社長 (CEO,COO)	26件	8.9%
2.副社長、専務、常務	44件	15.1%
3.最高財務責任者 (CFO)	25件	8.6%
4.最高技術責任者 (CTO)	13件	4.5%
5.最高人事責任者 (CHRO)	8件	2.7%
6.最高情報責任者 (CIO)	1件	0.3%
7.営業・販売部門責任者	80件	27.5%
8.経営企画・マーケティング部門責任者	41件	14.1%
9.製造部門責任者・工場長	70件	24.1%
10.国内子会社経営者	1件	0.3%
11.海外子会社経営者	8件	2.7%
12.支社長・支店長	16件	5.5%
13.社外取締役・顧問	62件	21.3%
14.その他	51件	17.5%
総計	446件	-

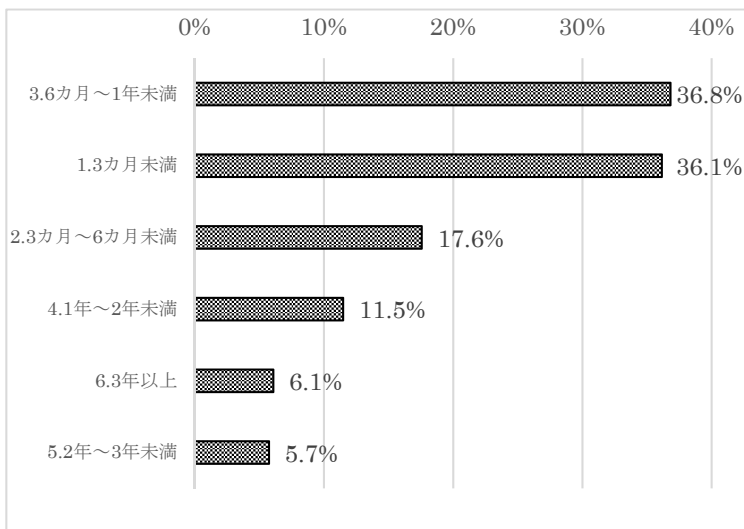


回答企業 291 件のうち、「営業販売部門責任者」が 80 件 (27.5%) と最も多かった。次いで「製造部門責任者・工場長」が 70 件 (24.1%)、「社外取締役・顧問」が 62 件 (21.3%) と続いた。

(5) 外部人材獲得・導入の際に、外部人材の入社（または導入）までにどの程度時間がかかりましたか。該当するものをお選びください。（複数回答可）

n = 296

結果	件数	構成比%
1.3カ月未満	107件	36.1%
2.3カ月～6カ月未満	52件	17.6%
3.6カ月～1年未満	109件	36.8%
4.1年～2年未満	34件	11.5%
5.2年～3年未満	17件	5.7%
6.3年以上	18件	6.1%
総計	337件	-

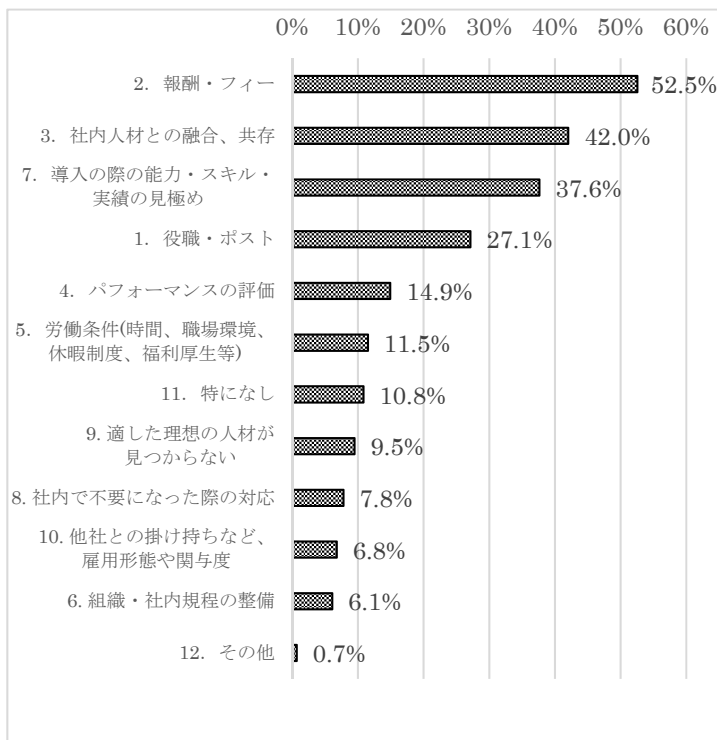


回答企業 296 件のうち「6 ヶ月～1 年未満」と回答した企業が 109 件（36.8%）と最も多かった。次いで「3 ヶ月未満」と回答した企業 107 件（36.1%）が続いた。1 年以内の入社が約 90%を占めるが、「3 年以上」と回答した企業も 18 件（6.1%）あった。

(6) 外部人材を活用する際に課題となったことは何ですか。該当するものをお選びください。(複数回答可)

n = 295

結果	件数	構成比%
1. 役職・ポスト	80件	27.1%
2. 報酬・フィー	155件	52.5%
3. 社内人材との融合、共存	124件	42.0%
4. パフォーマンスの評価	44件	14.9%
5. 労働条件(時間、職場環境、休暇制度、福利厚生等)	34件	11.5%
6. 組織・社内規程の整備	18件	6.1%
7. 導入の際の能力・スキル・実績の見極め	111件	37.6%
8. 社内で不要になった際の対応	23件	7.8%
9. 適した理想の人材が見つからない	28件	9.5%
10. 他社との掛け持ちなど、雇用形態や関与度	20件	6.8%
11. 特になし	32件	10.8%
12. その他	2件	0.7%
総計	671件	-

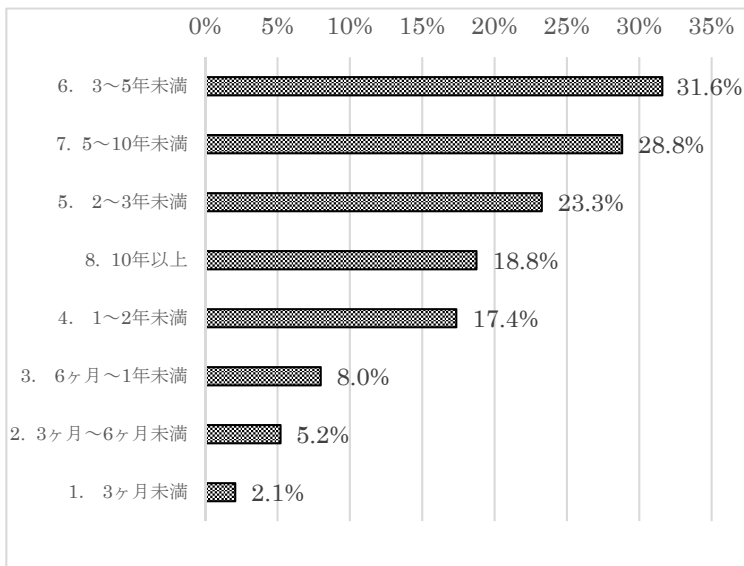


回答企業 295 社のうち、「報酬・フィー」と回答した企業が 155 件 (52.5%) と最も多かった。次いで「社内人材との融合」が 124 件 (42.0%)、「導入の際の能力・スキル・実績の見極め」が 111 件 (37.6%) と続いた。

(7) 採用・導入した外部人材の在任期間について該当するものをお選びください。(複数回答可)

n = 288

結果	件数	構成比%
1. 3ヶ月未満	6件	2.1%
2. 3ヶ月～6ヶ月未満	15件	5.2%
3. 6ヶ月～1年未満	23件	8.0%
4. 1～2年未満	50件	17.4%
5. 2～3年未満	67件	23.3%
6. 3～5年未満	91件	31.6%
7. 5～10年未満	83件	28.8%
8. 10年以上	54件	18.8%
総計	389件	-



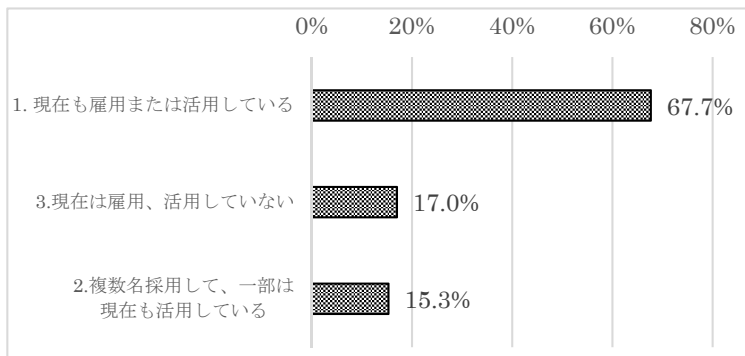
回答企業の 288 件のうち、「3～5 年未満」が 91 件（31.6%）と最も多かった。次いで「5～10 年未満」が 83 件（28.8%）、「2～3 年未満」が 67 件（23.3%）と続いた。

(8) ①採用・導入した外部人材は現在も雇用・活用されていますか。該当するものをお選びください。

(単一回答)

n = 294

結果	件数	構成比%
1. 現在も雇用または活用している	199件	67.7%
2. 複数名採用して、一部は現在も活用している	45件	15.3%
3. 現在は雇用、活用していない	50件	17.0%
総計	294件	100.0%



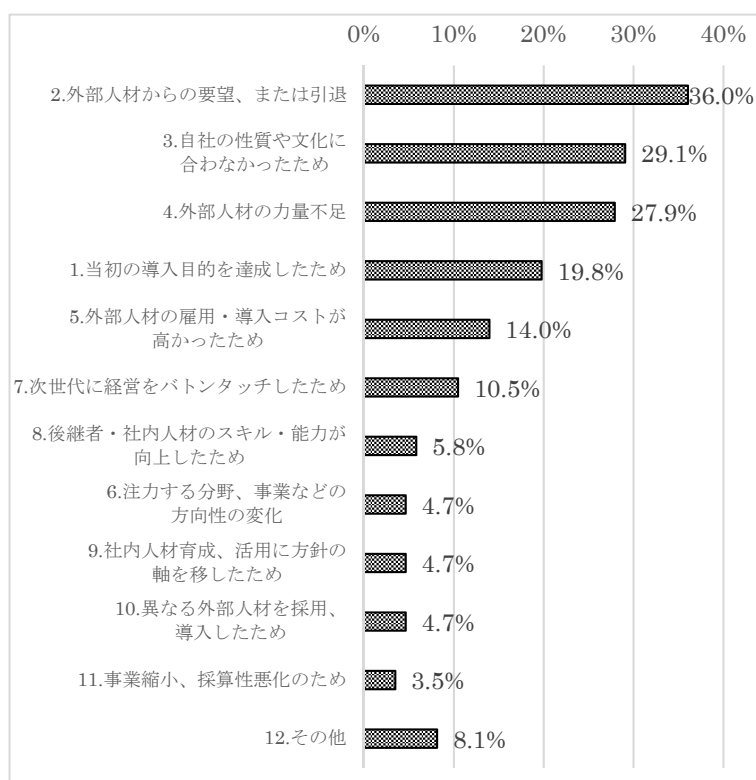
回答企業 294 件のうち「現在も雇用または活用している」と回答した企業が 199 件（67.7%）と最も多かった。「現在は雇用・活用していない」が 50 件（17.0%）、「複数名採用して、一部は現在も活用している」が 45 件（15.3%）となった。

②「複数名採用して、一部は現在も活用している」「現在は雇用・活用していない」と回答した方にお聞きします。

外部人材が会社から離れた理由として該当するものをお選びください。

n = 86

結果	件数	構成比%
1.当初の導入目的を達成したため	17件	19.8%
2.外部人材からの要望、または引退	31件	36.0%
3.自社の性質や文化に合わなかったため	25件	29.1%
4.外部人材の力量不足	24件	27.9%
5.外部人材の雇用・導入コストが高かったため	12件	14.0%
6.注力する分野、事業などの方向性の変化	4件	4.7%
7.次世代に経営をバトンタッチしたため	9件	10.5%
8.後継者・社内人材のスキル・能力が向上したため	5件	5.8%
9.社内人材育成、活用に方針の軸を移したため	4件	4.7%
10.異なる外部人材を採用、導入したため	4件	4.7%
11.事業縮小、採算性悪化のため	3件	3.5%
12.その他	7件	8.1%
総計	145件	-

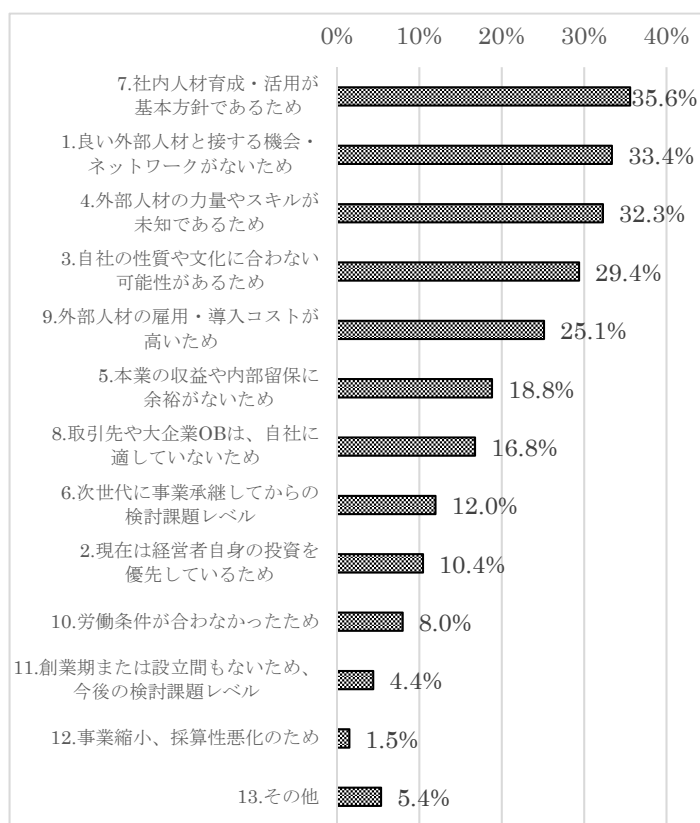


回答企業 86 件のうち、「外部人材からの要望、または引退」と回答した企業が 31 件（36.0%）と最も多かった。次いで「自社の性質や文化に合わなかったため」が 25 件（29.1%）、「外部人材の力量不足」が 24 件（27.9%）と続いた。

問 18. 問 16 で「外部人材から採用、活用したことはない」と回答した方にお聞きします。
外部人材を活用しない理由として該当するものをお選びください。(複数回答可)

n = 728

結果	件数	構成比%
1.良い外部人材と接する機会・ネットワークがないため	243件	33.4%
2.現在は経営者自身の投資を優先しているため	76件	10.4%
3.自社の性質や文化に合わない可能性があるため	214件	29.4%
4.外部人材の力量やスキルが未知であるため	235件	32.3%
5.本業の収益や内部留保に余裕がないため	137件	18.8%
6.次世代に事業承継してからの検討課題レベル	87件	12.0%
7.社内人材育成・活用が基本方針であるため	259件	35.6%
8.取引先や大企業OBは、自社に適していないため	122件	16.8%
9.外部人材の雇用・導入コストが高いため	183件	25.1%
10.労働条件が合わなかったため	58件	8.0%
11.創業期または設立間もないため、今後の検討課題レベル	32件	4.4%
12.事業縮小、採算性悪化のため	11件	1.5%
13.その他	39件	5.4%
総計	1,696件	-



回答企業 728 件のうち「社内人材育成・活用が基本方針であるため」が 259 件（35.6%）で最も多かった。次いで「良い外部人材と接する機会・ネットワークがないため」が 243 件（33.4%）、「外部人材の力量やスキルが未知であるため」が 235 件（32.3%）と続いた。

3. 躍進企業の投資行動について

3.1 分析の目的

厳しい経営環境下や変革期にあっても業績を伸ばしている「成長企業」を抽出し、これら企業における設備・人材・IT・R&D 投資等の実態と、投資の意思決定要因を調査することにより、投資と成長の好循環モデルを明らかにすることを目的とする。

3.2 分析の対象

本分析では、投資行動に関わる一連のプロセスの違いが、企業のパフォーマンス（売上高の伸び）に対してどのように影響しているかを明らかにするため、アンケート調査の対象とした成長企業群のうち、「躍進企業（直近3期連続で5%以上増収している企業）」と「現状維持企業（5期前と比べ、0%超10%未満の増収企業）」との比較を中心に分析を進めることとする。

なお、それぞれの区分のアンケート調査対象数および回答数、回答率は以下の通りである。

図表 3-1：企業区分別アンケート調査対象数および回答数、回答率

	調査対象数	回答数	回答率
躍進企業	1,000	239	23.9%
製造業	500	143	28.6%
卸・小売・飲食店	200	32	16.0%
運輸・サービス	300	64	21.3%
現状維持企業	1,519	341	22.4%
製造業	760	174	22.9%
卸・小売・飲食店	304	69	22.7%
運輸・サービス	455	98	21.5%

3.3 投資行動のプロセスモデル

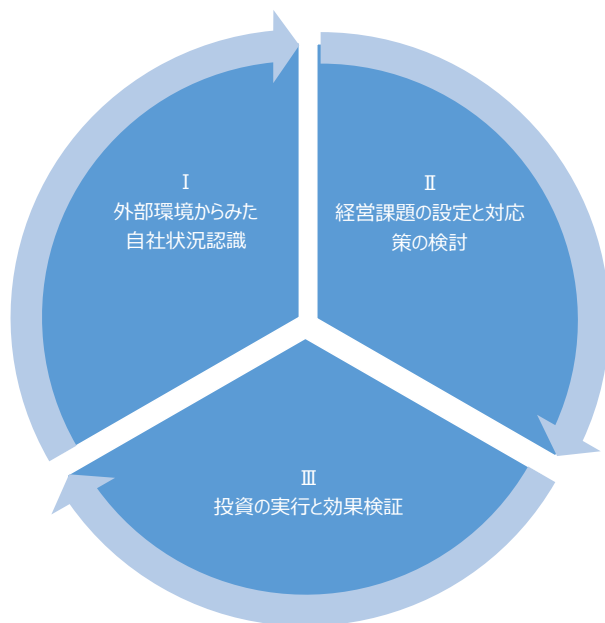
企業の成長にとって、種々の投資行動は重要な要素であると考えられる。また、投資行動は、あらかじめ設定した適切な経営課題を解決するときに大きな効果を発揮するものといえる。

一般に、企業が適切な行動を取るためには何が必要となるのか。経営分析のフレームワークとして広く使用されている、3C分析やSWOT分析等に共通していることは、適切な経営を遂行していくためには、市場と競合他社の動向すなわち外部環境と、自社すなわち内部環境を踏まえることが重要であるとする考え方である。

この考え方を投資行動に当てはめると、企業は、まず外部環境からみた自社状況認識を踏まえ（フェーズⅠ）、自社のあるべき姿とのギャップを経営課題として設定し、その対応策を検討したうえで（フェーズⅡ）、投資の実行と効果検証を行っている（フェーズⅢ）ものと考えられる。

この一連の投資行動のプロセスは、投資行動の結果が自社の成長を促し、新たな外部環境にその身を置くことから、自社状況の認識を変化させる（フェーズⅠに戻る）というループ構造となっている。これを図式化したのが下のイメージ図である。

図表 3-2：投資行動のプロセスモデル①



では、本モデルのプロセスを経て投資行動を取っている企業にパフォーマンスの差をもたらしているものは何であろうか。

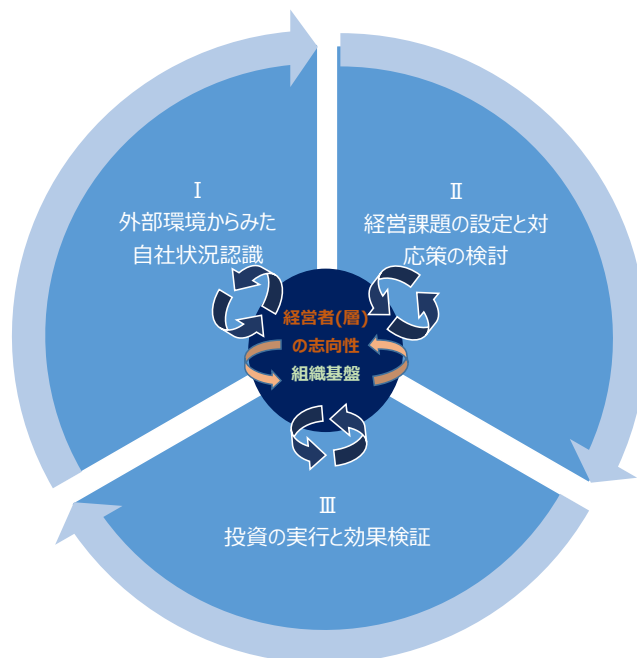
一般に、企業的意思決定において経営者の担う役割は極めて大きい。大企業と比べて経営資源が限られる中小企業においては、より経営者の担う役割は大きいと考えられる。

投資行動の一連のプロセスにおいても、それぞれのフェーズに経営者の志向性が大きな影響を及ぼし、結果としてパフォーマンスの違いが現れてくるのではないかと。加えて、具体的な投資行動を担う組織基盤も、投資行動の結果としてのパフォーマンスに影響しているのではないかと。

このとき、経営者（層）の志向性と組織基盤は、各フェーズのありように対して影響を及ぼすのみではなく、各フェーズからの影響を受けて変化する可能性も考えられる。また、経営者（層）の志向性と組織基盤も、互いに影響を与えあっている可能性がある。

この仮説を投資行動のプロセスモデルに加えると、前掲のイメージ図は以下のように変化する。

図表 3-3：投資行動のプロセスモデル②



本件調査では、分析の枠組みとして以上のプロセスモデルを設定し、投資行動の一連のプロセスにおいて、企業のパフォーマンス（売上高の伸び）に影響を与えている要素を明らかにする。

具体的には、投資行動のプロセスモデルの各フェーズにおいて、躍進企業（群）と現状維持企業（群）のアンケート調査回答を比較し、その違いを浮き彫りにすることで、躍進企業が躍進企業たる要因を明らかにしていく。

また、「経営者（層）の志向性」および「組織基盤」の影響を、フェーズごとに関連するアンケート調査設問とのクロス分析を通して比較しつつ、フェーズ I → フェーズ II、およびフェーズ II → フェーズ III のそれぞれの影響をクロス分析にて比較していく。

3.4 分析の前提としての、企業区分別の特徴

躍進企業と現状維持企業には、どのような違いがあるのか。個別フェーズの分析に入る前に、両者の違いを明らかにしたい。

3.4.1 経営者（層）の志向性

以下の表は、「経営者（層）の志向性」を企業区分別（躍進企業、現状維持企業）に比較したものである。

・図表 3-4：問 9 / 経営者（層）の志向性（躍進企業 / n 数：239）

	躍進企業							
	(a)に当てはまる		どちらとも言えない		(b)に当てはまる		無回答	
	件数	割合	件数	割合	件数	割合	件数	割合
(a)3年先のビジョンを描くのは難しい (b)3年先のビジョンが明確である	76	31.8%	51	21.3%	110	46.0%	2	0.8%
(a)投資は、計画等は作成せず、その時の状況に応じて判断する (b)投資は中長期計画に基づき、その時の状況に応じて判断する	90	37.7%	49	20.5%	98	41.0%	2	0.8%
(a)自社の戦略は、市場のライバル企業の行動に合わせて柔軟に対応する傾向にある (b)自社の戦略は、経営理念を基本とし、状況に応じて柔軟に対応する傾向にある	79	33.1%	62	25.9%	95	39.7%	3	1.3%
(a)経営陣は外部環境の変化に対して、慎重な行動をとる傾向にある (b)経営陣は外部環境の変化に対して、大胆な行動をとる傾向にある	76	31.8%	82	34.3%	79	33.1%	2	0.8%
(a)リスクを取って成長するより、一定の収益性のある事業の継続に注力すべきである (b)成長にはリスクを伴う行動が必要で、積極的にリスクを取るべきである	100	41.8%	86	36.0%	52	21.8%	1	0.4%
(a)経営陣は既存製品・サービスの販路拡大・改良に注力している (b)経営陣は新たな技術・製品・サービスや事業革新を起こす開発等に注力している	102	42.7%	72	30.1%	63	26.4%	2	0.8%

・図表 3-5：問 9 / 経営者（層）の志向性（現状維持企業 / n 数：341）

	現状維持企業							
	(a)に当てはまる		どちらとも言えない		(b)に当てはまる		無回答	
	件数	割合	件数	割合	件数	割合	件数	割合
(a)3年先のビジョンを描くのは難しい (b)3年先のビジョンが明確である	154	45.2%	81	23.8%	101	29.6%	5	1.5%
(a)投資は、計画等は作成せず、その時の状況に応じて判断する (b)投資は中長期計画に基づき、その時の状況に応じて判断する	127	37.2%	80	23.5%	129	37.8%	4	1.2%
(a)自社の戦略は、市場のライバル企業の行動に合わせて柔軟に対応する傾向にある (b)自社の戦略は、経営理念を基本とし、状況に応じて柔軟に対応する傾向にある	124	36.4%	88	25.8%	123	36.1%	5	1.5%
(a)経営陣は外部環境の変化に対して、慎重な行動をとる傾向にある (b)経営陣は外部環境の変化に対して、大胆な行動をとる傾向にある	169	49.6%	127	37.2%	40	11.7%	5	1.5%
(a)リスクを取って成長するより、一定の収益性のある事業の継続に注力すべきである (b)成長にはリスクを伴う行動が必要で、積極的にリスクを取るべきである	200	58.7%	96	28.2%	40	11.7%	5	1.5%
(a)経営陣は既存製品・サービスの販路拡大・改良に注力している (b)経営陣は新たな技術・製品・サービスや事業革新を起こす開発等に注力している	146	42.8%	111	32.6%	77	22.6%	6	1.8%

・図表 3-6：問 9 / 経営者（層）の志向性（躍進企業と現状維持企業の回答割合の差分）

	回答割合の差分(躍進企業－現状維持企業)							
	(a)に当てはまる		どちらとも言えない		(b)に当てはまる		無回答	
	ポイント	ポイント	ポイント	ポイント	ポイント	ポイント	ポイント	
(a)3年先のビジョンを描くのは難しい (b)3年先のビジョンが明確である		-13.4		-2.4		16.4	-0.6	
(a)投資は、計画等は作成せず、その時の状況に応じて判断する (b)投資は中長期計画に基づき、その時の状況に応じて判断する		0.4		-3.0		3.2	-0.3	
(a)自社の戦略は、市場のライバル企業の行動に合わせて柔軟に対応する傾向にある (b)自社の戦略は、経営理念を基本とし、状況に応じて柔軟に対応する傾向にある		-3.3		0.1		3.7	-0.2	
(a)経営陣は外部環境の変化に対して、慎重な行動をとる傾向にある (b)経営陣は外部環境の変化に対して、大胆な行動をとる傾向にある		-17.8		-2.9		21.3	-0.6	
(a)リスクを取って成長するより、一定の収益性のある事業の継続に注力すべきである (b)成長にはリスクを伴う行動が必要で、積極的にリスクを取るべきである		-16.8		7.8		10.0	-1.0	
(a)経営陣は既存製品・サービスの販路拡大・改良に注力している (b)経営陣は新たな技術・製品・サービスや事業革新を起こす開発等に注力している		-0.1		-2.4		3.8	-0.9	

躍進企業と現状維持企業の回答割合の差分が大きかった項目は、以下の3つであった。

- ・「(a) 3年先のビジョンを描くのは難しい ↔ (b) 3年先のビジョンが明確である」
- ・「(a) 経営陣は外部環境の変化に対して慎重な行動をとる傾向にある
↔ (b) 経営陣は外部環境の変化に対して、大胆な行動を取る傾向にある」
- ・「(a) リスクを取って成長するより、一定の収益性のある事業の継続に注力すべきである
↔ (b) 成長にはリスクを伴う行動が必要で、積極的にリスクを取るべきである」

「3年先のビジョンが明確である」と回答した割合は躍進企業（46.0%）が現状維持企業（29.6%）を上回っており、また、「3年先のビジョンを描くのが難しい」と回答した割合は躍進企業（31.8%）が現状維持企業（45.2%）を下回っていることから、躍進企業は現状維持企業に比べて3年先のビジョンが明確であることがわかる。

「経営陣は外部環境の変化に対して、大胆な行動を取る傾向にある」と回答した割合は躍進企業（33.1%）が現状維持企業（11.7%）を上回っており、また、「経営陣は外部環境の変化に対して慎重な行動をとる傾向にある」と回答した割合は躍進企業（31.8%）が現状維持企業（49.6%）を下回っていることから、躍進企業は現状維持企業に比べて大胆な行動をとる傾向にあることがわかる。

「成長にはリスクを伴う行動が必要で、積極的にリスクを取るべきである」と回答した割合は躍進企業（21.8%）が現状維持企業（11.7%）を上回っており、また、「リスクを取って成長するより、一定の収益性のある事業の継続に注力すべきである」と回答した割合は躍進企業（41.8%）が現状維持企業（58.7%）を下回っていることから、躍進企業は現状維持企業に比べてリスク選好度合いが高いことがわかる。

3.4.2 組織基盤

以下の表は、「組織基盤」を企業区分別（躍進企業、現状維持企業）に比較したものである。

・図表 3-7：問 14／組織基盤

	躍進企業 n:239		現状維持企業 n:341		躍進と現状維持の差分	
	件数	割合	件数	割合	件数	ポイント
ビジネスを戦略的に創造できる経営者である	85	35.6%	106	31.1%	-	4.5
市場の変化を的確に予測し、柔軟な対応をしている	141	59.0%	203	59.5%	-	-0.5
経営者の成長意欲・事業意欲が旺盛である	85	35.6%	114	33.4%	-	2.1
外部人材を上手く活用している	26	10.9%	20	5.9%	-	5.0
顧客満足を志向する文化が定着している	79	33.1%	116	34.0%	-	-1.0
内部留保が十分で、適切な投資をしている	37	15.5%	56	16.4%	-	-0.9
マーケティングを戦略的に活用している	17	7.1%	24	7.0%	-	0.1
社内人材の確保、及び投資・教育を実践している	120	50.2%	147	43.1%	-	7.1
計画実行能力が高い組織、経営者である	57	23.8%	77	22.6%	-	1.3
基盤となるビジネスを有している	49	20.5%	78	22.9%	-	-2.4

躍進企業と現状維持企業の回答割合の差分が大きかった項目は「社内人材の確保、及び投資・教育を実践している」で、躍進企業（50.2%）が現状維持企業（43.1%）を7.1ポイント上回った。躍進企業は社内人材の確保や教育を重視していることが伺える。

3.4.3 外部環境からみた自社状況認識

以下の表は、外部環境からみた自社状況認識を企業区分別（躍進企業、現状維持企業）に比較したものである。

・図表 3-8：問 8 / 外部環境から見た自社状況認識（躍進企業 / n 数：239）

	躍進企業							
	当てはまる		どちらとも言えない		当てはまらない		無回答	
	件数	割合	件数	割合	件数	割合	件数	割合
市場の価格競争が激しくなっている	136	56.9%	80	33.5%	21	8.8%	2	0.8%
市場のニーズが多様化している	151	63.2%	68	28.5%	16	6.7%	4	1.7%
人口減少により市場が縮小している	50	20.9%	116	48.5%	69	28.9%	4	1.7%
競合先の参入が多くなっている	59	24.7%	107	44.8%	70	29.3%	3	1.3%
同業他社との競争が激しくなっている	98	41.0%	101	42.3%	37	15.5%	3	1.3%
技術・サービスの質が高度化している	143	59.8%	75	31.4%	18	7.5%	3	1.3%
新製品・新サービスの入れ替わりが激しくなっている	73	30.5%	124	51.9%	39	16.3%	3	1.3%
原材料・仕入価格が上昇し、販売価格への転嫁も難しくなっている	90	37.7%	105	43.9%	42	17.6%	2	0.8%
特段変化はない	15	6.3%	124	51.9%	82	34.3%	18	7.5%

・図表 3-9：問 8 / 外部環境から見た自社状況認識（現状維持企業 / n 数：341）

	現状維持企業							
	当てはまる		どちらとも言えない		当てはまらない		無回答	
	件数	割合	件数	割合	件数	割合	件数	割合
市場の価格競争が激しくなっている	209	61.3%	110	32.3%	15	4.4%	6	1.8%
市場のニーズが多様化している	206	60.4%	104	30.5%	25	7.3%	5	1.5%
人口減少により市場が縮小している	123	36.1%	153	44.9%	59	17.3%	5	1.5%
競合先の参入が多くなっている	84	24.6%	162	47.5%	89	26.1%	5	1.5%
同業他社との競争が激しくなっている	177	51.9%	125	36.7%	32	9.4%	6	1.8%
技術・サービスの質が高度化している	195	57.2%	123	36.1%	16	4.7%	6	1.8%
新製品・新サービスの入れ替わりが激しくなっている	93	27.3%	176	51.6%	63	18.5%	8	2.3%
原材料・仕入価格が上昇し、販売価格への転嫁も難しくなっている	178	52.2%	119	34.9%	38	11.1%	5	1.5%
特段変化はない	23	6.7%	148	43.4%	135	39.6%	34	10.0%

・図表 3-10：問 8 / 外部環境から見た自社状況認識（躍進企業と現状維持企業の回答割合の差分）

	回答割合の差分（躍進企業－現状維持企業）							
	当てはまる		どちらとも言えない		当てはまらない		無回答	
	ポイント	ポイント	ポイント	ポイント	ポイント	ポイント	ポイント	
市場の価格競争が激しくなっている	-4.4	1.2	4.4	-0.9	2.8	-2.0	-0.6	0.2
市場のニーズが多様化している	-15.1	3.7	11.6	0.2	0.1	-2.7	3.2	-0.2
人口減少により市場が縮小している	-10.9	5.6	6.1	-0.5	2.6	-4.7	2.8	-0.5
競合先の参入が多くなっている	3.3	0.3	-2.2	-1.1	-14.5	9.0	6.4	-0.6
同業他社との競争が激しくなっている	-0.5	8.5	-5.3	2.4				
技術・サービスの質が高度化している								
新製品・新サービスの入れ替わりが激しくなっている								
原材料・仕入価格が上昇し、販売価格への転嫁も難しくなっている								
特段変化はない								

躍進企業と現状維持企業を比べると、以下の3点で自社状況認識に大きな差異が見られた。

- ・「人口減少により市場が縮小している」に「当てはまる」と回答した企業の割合は、現状維持企業（36.1%）が躍進企業（20.9%）を15.1ポイント上回っているのに対し、「当てはまらない」と回答した企業の割合は、躍進企業（28.9%）が現状維持企業（17.3%）を11.6ポイント上回っており、躍進企業は現状維持企業に比べ、市場は縮小していないととらえている割合が高い。
- ・「同業他社との競争が激しくなっている」に「当てはまる」と回答した企業の割合は、現状維持企業（51.9%）が躍進企業（41.0%）を10.9ポイント上回っているのに対し、「当てはまらない」と回答した企業の割合は、躍進企業（15.5%）が現状維持企業（9.4%）を6.1ポイント上回っており、躍進企業は現状維持企業に比べ、同業者との競争は激しくないのとらえている割合が高い。
- ・「原材料・仕入価格が上昇し、販売価格への転嫁も難しくなっている」に「当てはまる」と回答した企

業の割合は、現状維持企業（52.2%）が躍進企業（37.7%）を14.5ポイント上回ったのに対し、「当てはまらない」と回答した企業の割合は、躍進企業（17.6%）が現状維持企業（11.1%）を6.4ポイント上回っており、躍進企業は現状維持企業に比べ、原材料・仕入価格が上昇し、販売価格への転嫁が難しくなっているととらえていない割合が高い。

3.4.4 経営課題

以下の表は、経営課題を企業区分別（躍進企業、現状維持企業）に比較したものである。

・図表 3-11：経営課題

	躍進企業 n:239		現状維持企業 n:341		躍進と現状維持の差分	
	件数	割合	件数	割合	件数	ポイント
収益力の拡大	140	58.6%	203	60.2%	-	-1.7
新規ビジネスの創出	66	27.6%	93	27.6%	-	0.0
設備の増強	101	42.3%	110	32.6%	-	9.6
営業力・販売力の強化	124	51.9%	177	52.5%	-	-0.6
マーケティングの強化	44	18.4%	44	13.1%	-	5.4
技術・研究開発の強化	95	39.7%	89	26.4%	-	13.3
自社ブランドの育成・強化	61	25.5%	70	20.8%	-	4.8
新規協業先・仕入れ先の開拓	59	24.7%	72	21.4%	-	3.3
新規顧客・販売先の開拓	110	46.0%	158	46.9%	-	-0.9
海外需要の取込	25	10.5%	20	5.9%	-	4.5
財務体質の強化	57	23.8%	86	25.5%	-	-1.7
資金調達	27	11.3%	23	6.8%	-	4.5
コスト削減・業務効率化	82	34.3%	125	37.1%	-	-2.8
次期経営幹部人材の確保	57	23.8%	59	17.5%	-	6.3
次期経営幹部の育成	100	41.8%	112	33.2%	-	8.6
従業員の人材確保	151	63.2%	193	57.3%	-	5.9
従業員の人材育成	164	68.6%	189	56.1%	-	12.5
従業員の賃金上昇	80	33.5%	99	29.4%	-	4.1
福利厚生の拡充	58	24.3%	42	12.5%	-	11.8
既存事業(コア事業)の見直し・縮小	11	4.6%	17	5.0%	-	-0.4
既存事業(非コア事業)の見直し・縮小	6	2.5%	12	3.6%	-	-1.1
経営者自身の成長	68	28.5%	53	15.7%	-	12.7
経営理念・方針の社内への浸透	50	20.9%	38	11.3%	-	9.6
事業承継	50	20.9%	86	25.5%	-	-4.6
その他	3	1.3%	2	0.6%	-	0.7

「経営課題」としてあげられた項目について、躍進企業の回答割合が現状維持企業の回答割合を大きく上回ったのは、以下の4項目であった。

- ・技術・研究開発の強化（躍進企業の回答割合が現状維持企業の回答割合を 13.3 ポイント上回っている）
- ・経営者自身の成長（躍進企業が現状維持企業を 12.7 ポイント上回っている）
- ・従業員の人材育成（躍進企業が現状維持企業を 12.5 ポイント上回っている）
- ・従業員の福利厚生（躍進企業が現状維持企業を 11.8 ポイント上回っている）

3.4.5 投資行動の実行状況

以下の表は、分野別の投資行動の実行状況を企業区分別（躍進企業、現状維持企業）に比較したものである。

・図表 3-12：問 10／各投資行動を実施した企業数および割合

	躍進企業 n:239		現状維持企業 n:341		躍進と現状維持の差分	
	件数	割合	件数	割合	件数	ポイント
設備投資	187	78.2%	227	66.6%	-	11.7
IT投資	95	39.7%	106	31.1%	-	8.7
人材確保・育成のための投資	150	62.8%	163	47.8%	-	15.0
海外需要の取込	34	14.2%	26	7.6%	-	6.6
宣伝広告投資	83	34.7%	96	28.2%	-	6.6
研究開発・知財活用のための投資	75	31.4%	72	21.1%	-	10.3
経営者の自己研鑽	84	35.1%	111	32.6%	-	2.6
マーケティング	47	19.7%	56	16.4%	-	3.2
M&A	12	5.0%	10	2.9%	-	2.1
その他	7	2.9%	1	0.3%	-	2.6

すべての投資分野において、投資を実行した割合は躍進企業が現状維持企業を上回っており、躍進企業は投資に対してより積極的であることがわかる。

次に、躍進企業と現状維持企業における投資分野の違いをみると、以下の3分野で大きな差があった。

「設備投資」（躍進企業の実施割合が現状維持企業の実施割合を 11.7 ポイント上回っている）

「人材確保・育成のための投資」（躍進企業が現状維持企業を 15.0 ポイント上回っている）

「研究開発・知財活用のための投資」（躍進企業が現状維持企業を 10.3 ポイント上回っている）

3.4.6 投資の決断を後押しした要因

以下の表は、投資の決断を後押しした要因を企業区分別（躍進企業、現状維持企業）に比較したものである。

・図表 3-13：問 12／投資の決断を後押しした要因

	躍進企業 n:239		現状維持企業 n:341		躍進と現状維持の差分	
	件数	割合	件数	割合	件数	ポイント
投資行動を進める人材が揃っていた	54	22.6%	61	17.9%	-	4.7
投資行動を進める知識・ノウハウが十分であった	57	23.8%	59	17.3%	-	6.5
投資行動を進める手元資金が十分であった	57	23.8%	75	22.0%	-	1.9
他事業との相乗効果が高いと判断された	19	7.9%	22	6.5%	-	1.5
投資のタイミングが適切と判断された	95	39.7%	120	35.2%	-	4.6
技術・サービスが他社に比べて優位であると判断された	51	21.3%	40	11.7%	-	9.6
資金調達がスムーズに行われた	63	26.4%	54	15.8%	-	10.5
ステークホルダーからの要請があった	9	3.8%	14	4.1%	-	-0.3
投資に活用できる支援施策(補助金、税制優遇措置等)があった	35	14.6%	45	13.2%	-	1.4
株価が上がっている等、好景気のタイミングであった	3	1.3%	7	2.1%	-	-0.8
金融機関、公的支援機関、税理士等外部からのサポート・助言があった	35	14.6%	22	6.5%	-	8.2
市場の成長が強く見込まれた	57	23.8%	35	10.3%	-	13.6
法規制が緩和・強化された	1	0.4%	3	0.9%	-	-0.5
その他	3	1.3%	6	1.8%	-	-0.5

投資の決断を後押しした要因として、躍進企業で最も回答した割合が高かったのは「投資のタイミングが適切と判断された (39.7%)」、次いで「資金調達がスムーズに行われた (26.4%)」であったのに対し、現状維持企業では「投資のタイミングが適切と判断された (35.2%)」、次いで「投資行動を進める手元資金が十分であった (22.0%)」となった。いずれの企業群においても、投資行動を行う上で重要な決断要因となったのは投資のタイミングと資金調達であるとの結果は共通したが、躍進企業は資金を外部から調達しているのに対し、現状維持企業においては内部資金で対応している状況が伺える結果となった。

次に、躍進企業と現状維持企業で大きな差があったのは「市場の成長が強く見込まれた」で、躍進企業の回答割合は現状維持企業のそれを 13.6 ポイント上回る結果となった。

3.4.7 投資の成功要因

以下の表は、投資の成功要因を企業区分別（躍進企業、現状維持企業）に比較したものである。

・図表 3-14：問 11／投資の成功要因

	躍進企業 n:239		現状維持企業 n:341		躍進と現状維持の差分	
	件数	割合	件数	割合	件数	ポイント
適切な人員配置であった	32	13.4%	40	11.7%	-	1.7
必要に応じて、人員の再配置・増員を行えた	42	17.6%	46	13.5%	-	4.1
適切な進捗管理・モニタリングが行われた	13	5.4%	14	4.1%	-	1.3
事前のリスク評価分析が役に立った	12	5.0%	10	2.9%	-	2.1
外部機関・人材に適宜助言を求めることができた	15	6.3%	15	4.4%	-	1.9
投資のタイミングが適切であった	87	36.4%	96	28.2%	-	8.2
投資金額が適正であった	47	19.7%	69	20.2%	-	-0.6
経営層のリーダーシップが発揮された	29	12.1%	32	9.4%	-	2.7
市場の成長性が想定通りであった	55	23.0%	32	9.4%	-	13.6
技術・サービス力の優位性が想定通りであった	52	21.8%	53	15.5%	-	6.2
想定内のコストに収めることができた	28	11.7%	41	12.0%	-	-0.3
その他	8	3.3%	12	3.5%	-	-0.2

投資の成功要因として、躍進企業で最も回答した割合が高かったのは「投資のタイミングが適切であった（36.4%）」、次いで「市場の成長性が想定通りであった（23.0%）」であったのに対し、現状維持企業では「投資のタイミングが適切であった（28.2%）」、次いで「投資金額が適正であった（20.2%）」となった。次に、躍進企業と現状維持企業で大きな差があったのは「市場の成長性が想定通りであった」で、躍進企業の回答割合は現状維持企業のそれを13.6ポイント上回る結果となった。

投資の決断を後押しした要因、および投資の成功要因について、躍進企業と現状維持企業の間で違いがあったのは、いずれも市場の成長性である。

このことから、躍進企業は、市場の成長性を見極めたうえで投資を行うことで、投資に見合ったリターンを得る可能性を高め、自社の成長につなげていると考えられる。

3.4.8 躍進企業の特徴

ここまでの分析で明らかになった躍進企業の特徴は以下の通りである。以降の各フェーズの分析においては、躍進企業に特徴的なこれらの項目を中心にクロス分析を行い、現状維持企業との違いを明らかにしていくこととする。

図表：3-15：躍進企業の特徴

経営者(層)の志向性(問9)

- ①3年先のビジョンが明確である
- ②外部環境の変化に対して大胆な行動をとる
- ③成長にはリスクを伴う行動が必要で、積極的にリスクを取るべきである

組織基盤(問14)

- ①社内人材の確保、及び投資・教育を実践している

フェーズⅠ

外部環境からみた自社状況認識(問8)

- ①「人口減少により市場が縮小している」にあてはまらない
- ②「同業他社との競争が激しくなっている」にあてはまらない
- ③「原材料・仕入れ価格が上昇し、販売価格への転嫁も難しくなっている」にあてはまらない

フェーズⅡ

経営課題(問6)

- ①技術・研究開発の強化
- ②従業員の人材育成
- ③福利厚生の拡充
- ④経営者自身の成長

フェーズⅢ

投資の実行(問10)

- ①設備投資
- ②人材確保・育成のための投資
- ③研究開発・知財活用のための投資

投資の成功要因(問11)

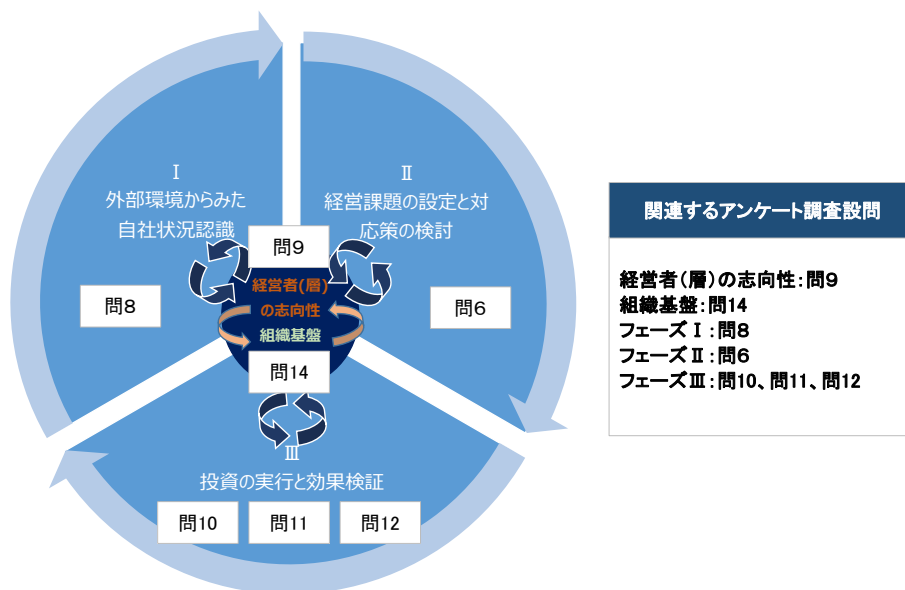
- ①市場の成長性が想定通りであった

投資の決断を後押しした要因(問12)

- ①資金調達がスムーズに行われた
- ②市場の成長が強く見込まれた

各フェーズで関連する設問は以下の通りである。

図表 3-16：投資行動のプロセスモデルと、関連するアンケート調査設問



3.5 フェーズ I（外部環境からみた自社状況認識）の分析

3.5.1 経営者（層）の志向性×外部環境からみた自社状況認識

躍進企業の「経営者（層）の志向性」は、「外部環境からみた自社状況認識」とどのような関係があるか、クロス集計による分析を行う。

図表 3-17：ビジョンの明確性×外部環境からみた自社状況認識（躍進企業）

		躍進企業					
		(a)に当てはまる		どちらとも言えない		(b)に当てはまる	
		件数	割合	件数	割合	件数	割合
人口減少により市場が縮小している	当てはまる	18	23.7%	9	17.6%	23	20.9%
	どちらとも言えない	33	43.4%	26	51.0%	57	51.8%
	当てはまらない	24	31.6%	15	29.4%	29	26.4%
同業他社との競争が激しくなっている	当てはまる	32	42.1%	21	41.2%	45	40.9%
	どちらとも言えない	32	42.1%	22	43.1%	47	42.7%
	当てはまらない	11	14.5%	8	15.7%	17	15.5%
原材料・仕入価格が上昇し、販売価格への転嫁も難しくなっている	当てはまる	37	48.7%	17	33.3%	36	32.7%
	どちらとも言えない	27	35.5%	25	49.0%	53	48.2%
	当てはまらない	11	14.5%	9	17.6%	21	19.1%

図表 3-18：ビジョンの明確性×外部環境からみた自社状況認識（現状維持企業）

		現状維持企業					
		(a)に当てはまる		どちらとも言えない		(b)に当てはまる	
		件数	割合	件数	割合	件数	割合
人口減少により市場が縮小している	当てはまる	64	41.6%	25	30.9%	35	34.7%
	どちらとも言えない	68	44.2%	39	48.1%	44	43.6%
	当てはまらない	22	14.3%	15	18.5%	21	20.8%
同業他社との競争が激しくなっている	当てはまる	88	57.1%	41	50.6%	48	47.5%
	どちらとも言えない	55	35.7%	30	37.0%	38	37.6%
	当てはまらない	10	6.5%	10	12.3%	12	11.9%
原材料・仕入価格が上昇し、販売価格への転嫁も難しくなっている	当てはまる	90	58.4%	38	46.9%	50	49.5%
	どちらとも言えない	53	34.4%	29	35.8%	36	35.6%
	当てはまらない	10	6.5%	14	17.3%	14	13.9%

図表 3-19：ビジョンの明確性×外部環境からみた自社状況認識（躍進企業と現状維持企業の差分）

		差分（躍進企業－現状維持企業）					
		(a)に当てはまる		どちらとも言えない		(b)に当てはまる	
		件数	ポイント	件数	ポイント	件数	ポイント
人口減少により市場が縮小している	当てはまる	-	17.9	-	13.2	-	13.7
	どちらとも言えない	-	-0.7	-	2.8	-	8.3
	当てはまらない	-	17.3	-	10.9	-	5.6
同業他社との競争が激しくなっている	当てはまる	-	5.0	-	9.4	-	6.6
	どちらとも言えない	-	6.4	-	6.1	-	5.1
	当てはまらない	-	8.0	-	3.3	-	3.6
原材料・仕入価格が上昇し、販売価格への転嫁も難しくなっている	当てはまる	-	-9.8	-	13.6	-	16.8
	どちらとも言えない	-	1.1	-	13.2	-	12.5
	当てはまらない	-	8.0	-	0.4	-	5.2

「3年先のビジョンが明確」な躍進企業は、現状維持企業に比べて、「人口減少により市場が縮小している」に当てはまると回答した割合 13.7ポイント低く、「原材料・仕入価格が上昇し、販売価格への転嫁も難しくなっている」に当てはまると回答した割合も 16.8ポイント低くなっている。

図表 3-20：行動の大胆さ×外部環境からみた自社状況認識（躍進企業）

(a)経営陣は外部環境の変化に対して、慎重な行動をとる傾向にある
 (b)経営陣は外部環境の変化に対して、大胆な行動をとる傾向にある

		躍進企業					
		(a)に当てはまる		どちらとも言えない		(b)に当てはまる	
		件数	割合	件数	割合	件数	割合
人口減少により市場が縮小している	当てはまる	18	23.7%	14	17.1%	18	22.8%
	どちらとも言えない	40	52.6%	43	52.4%	33	41.8%
	当てはまらない	18	23.7%	23	28.0%	27	34.2%
同業他社との競争が激しくなっている	当てはまる	37	48.7%	29	35.4%	32	40.5%
	どちらとも言えない	33	43.4%	39	47.6%	29	36.7%
	当てはまらない	6	7.9%	13	15.9%	17	21.5%
原材料・仕入価格が上昇し、販売価格への転嫁も難しくなっている	当てはまる	35	46.1%	28	34.1%	27	34.2%
	どちらとも言えない	33	43.4%	40	48.8%	32	40.5%
	当てはまらない	8	10.5%	13	15.9%	20	25.3%

図表 3-21：行動の大胆さ×外部環境からみた自社状況認識（現状維持企業）

(a)経営陣は外部環境の変化に対して、慎重な行動をとる傾向にある
 (b)経営陣は外部環境の変化に対して、大胆な行動をとる傾向にある

		現状維持企業					
		(a)に当てはまる		どちらとも言えない		(b)に当てはまる	
		件数	割合	件数	割合	件数	割合
人口減少により市場が縮小している	当てはまる	63	37.3%	44	34.6%	17	42.5%
	どちらとも言えない	77	45.6%	57	44.9%	17	42.5%
	当てはまらない	27	16.0%	26	20.5%	5	12.5%
同業他社との競争が激しくなっている	当てはまる	100	59.2%	62	48.8%	15	37.5%
	どちらとも言えない	60	35.5%	48	37.8%	16	40.0%
	当てはまらない	8	4.7%	16	12.6%	7	17.5%
原材料・仕入価格が上昇し、販売価格への転嫁も難しくなっている	当てはまる	93	55.0%	67	52.8%	18	45.0%
	どちらとも言えない	55	32.5%	47	37.0%	17	42.5%
	当てはまらない	20	11.8%	13	10.2%	4	10.0%

図表 3-22：行動の大胆さ×外部環境からみた自社状況認識（躍進企業と現状維持企業の差分）

(a)経営陣は外部環境の変化に対して、慎重な行動をとる傾向にある
 (b)経営陣は外部環境の変化に対して、大胆な行動をとる傾向にある

		差分(躍進企業－現状維持企業)					
		(a)に当てはまる		どちらとも言えない		(b)に当てはまる	
		件数	ポイント	件数	ポイント	件数	ポイント
人口減少により市場が縮小している	当てはまる	-	3.6	-	17.6	-	19.7
	どちらとも言えない	-	7.1	-	7.6	-	-0.7
	当てはまらない	-	7.7	-	7.6	-	21.7
同業他社との競争が激しくなっている	当てはまる	-	10.5	-	3.5	-	3.0
	どちらとも言えない	-	7.9	-	9.8	-	-3.3
	当てはまらない	-	3.2	-	3.3	-	4.0
原材料・仕入価格が上昇し、販売価格への転嫁も難しくなっている	当てはまる	-	-9.0	-	18.6	-	10.8
	どちらとも言えない	-	10.9	-	11.8	-	-2.0
	当てはまらない	-	-1.3	-	5.6	-	15.3

「経営陣は外部環境の変化に対して、大胆な行動を取る」躍進企業は、現状維持企業に比べて、「人口減少により市場が縮小している」に当てはまると回答した割合が 19.7 ポイント低く、当てはまらなると回答した割合が 21.7 ポイント高くなった。

また、「原材料・仕入価格が上昇し、販売価格への転嫁も難しくなっている」に当てはまると回答した割合が 10.8 ポイント低く、当てはまらなると回答した割合が 15.3 ポイント高くなった。

図表 3-23：リスク選好度合い×外部環境からみた自社状況認識（躍進企業）

(a)リスクを取って成長するより、一定の収益性のある事業の継続に注力すべきである
 (b)成長にはリスクを伴う行動が必要で、積極的にリスクを取るべきである

		躍進企業					
		(a)に当てはまる		どちらとも言えない		(b)に当てはまる	
		件数	割合	件数	割合	件数	割合
人口減少により市場が縮小している	当てはまる	20	20.0%	21	24.4%	9	17.3%
	どちらとも言えない	55	55.0%	38	44.2%	23	44.2%
	当てはまらない	25	25.0%	25	29.1%	19	36.5%
同業他社との競争が激しくなっている	当てはまる	45	45.0%	34	39.5%	19	36.5%
	どちらとも言えない	42	42.0%	42	48.8%	17	32.7%
	当てはまらない	13	13.0%	9	10.5%	15	28.8%
原材料・仕入価格が上昇し、販売価格への転嫁も難しくなっている	当てはまる	40	40.0%	32	37.2%	18	34.6%
	どちらとも言えない	43	43.0%	39	45.3%	23	44.2%
	当てはまらない	17	17.0%	14	16.3%	11	21.2%

図表 3-24：リスク選好度合い×外部環境からみた自社状況認識（現状維持企業）

(a)リスクを取って成長するより、一定の収益性のある事業の継続に注力すべきである
 (b)成長にはリスクを伴う行動が必要で、積極的にリスクを取るべきである

		現状維持企業					
		(a)に当てはまる		どちらとも言えない		(b)に当てはまる	
		件数	割合	件数	割合	件数	割合
人口減少により市場が縮小している	当てはまる	76	38.0%	32	33.3%	16	40.0%
	どちらとも言えない	87	43.5%	45	46.9%	18	45.0%
	当てはまらない	35	17.5%	18	18.8%	5	12.5%
同業他社との競争が激しくなっている	当てはまる	105	52.5%	49	51.0%	23	57.5%
	どちらとも言えない	75	37.5%	37	38.5%	11	27.5%
	当てはまらない	18	9.0%	8	8.3%	5	12.5%
原材料・仕入価格が上昇し、販売価格への転嫁も難しくなっている	当てはまる	111	55.5%	50	52.1%	16	40.0%
	どちらとも言えない	62	31.0%	38	39.6%	19	47.5%
	当てはまらない	25	12.5%	8	8.3%	4	10.0%

図表 3-25：リスク選好度合い×外部環境からみた自社状況認識（躍進企業と現状維持企業の差分）

(a)リスクを取って成長するより、一定の収益性のある事業の継続に注力すべきである
 (b)成長にはリスクを伴う行動が必要で、積極的にリスクを取るべきである

		差分(躍進企業－現状維持企業)					
		(a)に当てはまる		どちらとも言えない		(b)に当てはまる	
		件数	ポイント	件数	ポイント	件数	ポイント
人口減少により市場が縮小している	当てはまる	-	18.0	-	-8.9	-	22.7
	どちらとも言えない	-	11.5	-	-2.7	-	-0.8
	当てはまらない	-	7.5	-	10.3	-	24.0
同業他社との競争が激しくなっている	当てはまる	-	-7.5	-	1.5	-	21.0
	どちらとも言えない	-	4.5	-	10.3	-	5.2
	当てはまらない	-	4.0	-	2.1	-	16.3
原材料・仕入価格が上昇し、販売価格への転嫁も難しくなっている	当てはまる	-	15.5	-	14.9	-	-5.4
	どちらとも言えない	-	12.0	-	5.8	-	-3.3
	当てはまらない	-	4.5	-	7.9	-	11.2

「成長にはリスクを伴う行動が必要で、積極的にリスクを取るべきである」と回答した躍進企業は、現状維持企業に比べて、「人口減少により市場が縮小している」に当てはまると回答した割合が 22.7 ポイント低く、当てはまらなると回答した割合が 24.0 ポイント高くなった。

また、「同業他社との競争が激しくなっている」に当てはまると回答した割合が 21.0 ポイント低く、当てはまらなると回答した割合が 16.3 ポイント高くなっている。

3.5.2 組織基盤×外部環境からみた自社状況認識

躍進企業の「組織基盤」は、「外部環境からみた自社状況認識」とどのような関係があるか、クロス集計による分析を行う。

図表 3-26：組織基盤×外部環境

社内人材の確保、及び投資・教育を実践している		躍進企業		現状維持企業		差分(躍進-現状維持)	
		件数	割合	件数	割合	件数	ポイント
人口減少により市場が縮小している	当てはまる	21	17.5%	54	36.7%	-	-19.2
	どちらとも言えない	57	47.5%	66	44.9%	-	2.6
	当てはまらない	39	32.5%	25	17.0%	-	15.5
同業他社との競争が激しくなっている	当てはまる	48	40.0%	74	50.3%	-	-10.3
	どちらとも言えない	48	40.0%	58	39.5%	-	0.5
	当てはまらない	22	18.3%	13	8.8%	-	9.5
原材料・仕入価格が上昇し、販売価格への転嫁も難しくなっている	当てはまる	43	35.8%	70	47.6%	-	-11.8
	どちらとも言えない	53	44.2%	63	42.9%	-	1.3
	当てはまらない	23	19.2%	13	8.8%	-	10.3
n数		120		147			0.0

「社内人材の確保、及び投資・教育を実践している」と回答した躍進企業は、現状維持企業に比べて、「人口減少により市場が縮小している」に当てはまると回答した割合が 19.2 ポイント低く、当てはまらなると回答した割合が 15.5 ポイント高くなっている。

また、「原材料・仕入価格が上昇し、販売価格への転嫁も難しくなっている」に当てはまると回答した割合が 11.8 ポイント低く、当てはまらなると回答した割合が 10.3 ポイント高くなっている。

以上の結果から、フェーズ I（外部環境からみた自社状況認識）について、以下のような躍進企業の特徴を導き出すことができる。

<調査結果>

- ・「ビジョンが明確」な躍進企業は、市場の成長性を見通している。
- ・「外部環境の変化に対して大胆な行動をとる傾向にある」躍進企業は、販売価格の維持が可能となっている。
- ・「成長にはリスクを伴う行動が必要で、積極的にリスクを取るべきである」と考える躍進企業は、同業他社との競争環境において有利なポジションをとっている。
- ・「社内人材の確保、及び投資・教育を実践している」躍進企業は、市場の成長性を見通している。

<第 I フェーズにおける躍進企業の特徴>

躍進企業は、そのビジョンが明確であるために市場のニーズを的確につかむことができおり、市場が縮小したと認識していない。

また、大胆な行動を取って商品やサービスに新しい付加価値を付与することで、販売価格の維持、底上げが可能となっているほか、リスクを積極的に取って他社との差別化を実現し、同業他社との競争を回避することができる。

あわせて、市場の成長性を見極めるためには、人材力の向上が必要であることが伺える。

3.6 フェーズⅡ（経営課題の設定と対応策の検討）の分析

「経営者（層）の志向性」および「組織基盤（内部リソース）」を踏まえて、「外部環境からみた自社の状況認識」に基づいて自社の経営課題が浮き彫りとなってくる。

3.6.1 経営者（層）の志向性×経営課題

躍進企業の「経営者（層）の志向性」は、「経営課題」とどのような関係があるか、クロス集計による分析を行う。

・図表 3-27：ビジョンの明確性×経営課題（躍進企業）

(a)3年先のビジョンを描くのは難しい
(b)3年先のビジョンが明確である

	躍進企業					
	(a)に当てはまる		どちらとも言えない		(b)に当てはまる	
	件数	割合	件数	割合	件数	割合
技術・研究開発の強化	27	35.5%	17	33.3%	51	46.4%
従業員の人材育成	51	67.1%	33	64.7%	79	71.8%
福利厚生の拡充	17	22.4%	11	21.6%	30	27.3%
経営者自身の成長	18	23.7%	15	29.4%	35	31.8%
n数	76	100.0%	51	100.0%	110	100.0%

・図表 3-28：ビジョンの明確性×経営課題（現状維持企業）

(a)3年先のビジョンを描くのは難しい
(b)3年先のビジョンが明確である

	現状維持企業					
	(a)に当てはまる		どちらとも言えない		(b)に当てはまる	
	件数	割合	件数	割合	件数	割合
技術・研究開発の強化	43	27.9%	20	24.7%	28	27.7%
従業員の人材育成	80	51.9%	43	53.1%	68	67.3%
福利厚生の拡充	20	13.0%	3	3.7%	20	19.8%
経営者自身の成長	24	15.6%	8	9.9%	21	20.8%
n数	154	100.0%	81	100.0%	101	100.0%

・図表 3-29：ビジョンの明確性×経営課題（躍進企業と現状維持企業の差分）

(a)3年先のビジョンを描くのは難しい
(b)3年先のビジョンが明確である

	差分(躍進企業－現状維持企業)					
	(a)に当てはまる		どちらとも言えない		(b)に当てはまる	
	件数	ポイント	件数	ポイント	件数	ポイント
技術・研究開発の強化	-	7.6	-	8.6	-	18.6
従業員の人材育成	-	15.2	-	11.6	-	4.5
福利厚生の拡充	-	9.4	-	17.9	-	7.5
経営者自身の成長	-	8.1	-	19.5	-	11.0
n数	-	0.0	-	0.0	-	0.0

「3年先のビジョンが明確」な躍進企業は、現状維持企業に比べて、「技術・研究開発の強化」を経営課題とする企業の割合が18.6ポイント高くなっており、「経営者自身の成長」を経営課題とする割合も11.0ポイント高くなっている。

・図表 3-30：行動の大胆さ×経営課題（躍進企業）

(a)経営陣は外部環境の変化に対して、慎重な行動をとる傾向にある
 (b)経営陣は外部環境の変化に対して、大胆な行動をとる傾向にある

	躍進企業					
	(a)に当てはまる		どちらとも言えない		(b)に当てはまる	
	件数	割合	件数	割合	件数	割合
技術・研究開発の強化	22	28.9%	36	43.9%	37	46.8%
従業員の人材育成	49	64.5%	58	70.7%	56	70.9%
福利厚生の拡充	18	23.7%	22	26.8%	18	22.8%
経営者自身の成長	20	26.3%	25	30.5%	23	29.1%
n数	76	100.0%	82	100.0%	79	100.0%

・図表 3-31：行動の大胆さ×経営課題（現状維持企業）

(a)経営陣は外部環境の変化に対して、慎重な行動をとる傾向にある
 (b)経営陣は外部環境の変化に対して、大胆な行動をとる傾向にある

	現状維持企業					
	(a)に当てはまる		どちらとも言えない		(b)に当てはまる	
	件数	割合	件数	割合	件数	割合
技術・研究開発の強化	44	26.0%	35	27.6%	11	27.5%
従業員の人材育成	95	56.2%	70	55.1%	25	62.5%
福利厚生の拡充	22	13.0%	15	11.8%	6	15.0%
経営者自身の成長	28	16.6%	18	14.2%	7	17.5%
n数	169	100.0%	127	100.0%	40	100.0%

・図表 3-32：行動の大胆さ×経営課題（躍進企業と現状維持企業の差分）

(a)経営陣は外部環境の変化に対して、慎重な行動をとる傾向にある
 (b)経営陣は外部環境の変化に対して、大胆な行動をとる傾向にある

	差分(躍進企業－現状維持企業)					
	(a)に当てはまる		どちらとも言えない		(b)に当てはまる	
	件数	ポイント	件数	ポイント	件数	ポイント
技術・研究開発の強化	-	2.9	-	16.3	-	19.3
従業員の人材育成	-	8.3	-	15.6	-	8.4
福利厚生の拡充	-	10.7	-	15.0	-	7.8
経営者自身の成長	-	9.7	-	16.3	-	11.6
n数	-	0.0	-	0.0	-	0.0

「経営陣は外部環境の変化に対して、大胆な行動を取る」躍進企業は、現状維持企業に比べて、「技術・研究開発の強化」を経営課題とする企業の割合が19.3ポイント高くなっており、「経営者自身の成長」を経営課題とする割合も11.6ポイント高くなっている。

・ 図表 3-33：リスク選好度合い×経営課題（躍進企業）

(a)リスクを取って成長するより、一定の収益性のある事業の継続に注力すべきである
 (b)成長にはリスクを伴う行動が必要で、積極的にリスクを取るべきである

	躍進企業					
	(a)に当てはまる		どちらとも言えない		(b)に当てはまる	
	件数	割合	件数	割合	件数	割合
技術・研究開発の強化	36	36.0%	34	39.5%	25	48.1%
従業員の人材育成	66	66.0%	58	67.4%	40	76.9%
福利厚生の拡充	29	29.0%	16	18.6%	13	25.0%
経営者自身の成長	24	24.0%	27	31.4%	17	32.7%
n数	100	100.0%	86	100.0%	52	100.0%

・ 図表 3-34：リスク選好度合い×経営課題（現状維持企業）

(a)リスクを取って成長するより、一定の収益性のある事業の継続に注力すべきである
 (b)成長にはリスクを伴う行動が必要で、積極的にリスクを取るべきである

	現状維持企業					
	(a)に当てはまる		どちらとも言えない		(b)に当てはまる	
	件数	割合	件数	割合	件数	割合
技術・研究開発の強化	46	23.0%	28	29.2%	16	40.0%
従業員の人材育成	112	56.0%	54	56.3%	24	60.0%
福利厚生の拡充	29	14.5%	9	9.4%	5	12.5%
経営者自身の成長	29	14.5%	14	14.6%	10	25.0%
n数	200	100.0%	96	100.0%	40	100.0%

・ 図表 3-35：リスク選好度合い×経営課題（躍進企業と現状維持企業の差分）

(a)リスクを取って成長するより、一定の収益性のある事業の継続に注力すべきである
 (b)成長にはリスクを伴う行動が必要で、積極的にリスクを取るべきである

	差分（躍進企業－現状維持企業）					
	(a)に当てはまる		どちらとも言えない		(b)に当てはまる	
	件数	ポイント	件数	ポイント	件数	ポイント
技術・研究開発の強化	-	13.0	-	10.4	-	8.1
従業員の人材育成	-	10.0	-	11.2	-	16.9
福利厚生の拡充	-	14.5	-	9.2	-	12.5
経営者自身の成長	-	9.5	-	16.8	-	7.7
n数	-	0.0	-	0.0	-	0.0

「成長にはリスクを伴う行動が必要で、積極的にリスクを取るべきである」と回答した躍進企業は、現状維持企業に比べて、「従業員の人材育成」を経営課題とする企業の割合が 16.9 ポイント高くなっており、「福利厚生 of 拡充」を経営課題とする割合も 12.5 ポイント高くなっている。

3.6.2 組織基盤×経営課題

躍進企業の「組織基盤」は、「経営課題」とどのような関係があるか、クロス集計による分析を行う。

・図表 3-36：組織基盤×経営課題

社内人材の確保、及び投資・教育を実践している

	躍進企業		現状維持企業		差分(躍進-現状維持)	
	件数	割合	件数	割合	件数	ポイント
技術・研究開発の強化	50	41.7%	37	25.2%	-	16.5
従業員の人材育成	97	80.8%	104	70.7%	-	10.1
福利厚生の拡充	39	32.5%	25	17.0%	-	15.5
経営者自身の成長	40	33.3%	25	17.0%	-	16.3
n数	120	100.0%	147	100.0%	-	0.0

「社内人材の確保、及び投資・教育を実践している」と回答した躍進企業は、現状維持企業に比べて、いずれの経営課題においても割合が 10.0 ポイント以上高くなっている。

3.6.3 外部環境からみた自社状況認識×経営課題

フェーズⅠとフェーズⅡの関係性を分析するため、躍進企業において特徴的な「外部環境からみた自社状況認識」と「経営課題」のクロス集計による分析を行う。

・図表 3-37：外部環境からみた自社状況認識×経営課題（躍進企業）

人口減少により市場が縮小している	躍進企業					
	当てはまる		どちらとも言えない		当てはまらない	
	件数	割合	件数	割合	件数	割合
技術・研究開発の強化	20	40.0%	42	36.2%	32	46.4%
従業員の人材育成	33	66.0%	78	67.2%	50	72.5%
福利厚生の拡充	11	22.0%	24	20.7%	22	31.9%
経営者自身の成長	19	38.0%	26	22.4%	21	30.4%
n数	50	100.0%	116	100.0%	69	100.0%

・図表 3-38：外部環境からみた自社状況認識×経営課題（現状維持企業）

人口減少により市場が縮小している	現状維持企業					
	当てはまる		どちらとも言えない		当てはまらない	
	件数	割合	件数	割合	件数	割合
技術・研究開発の強化	34	27.4%	45	29.4%	11	19.0%
従業員の人材育成	66	53.2%	89	58.2%	34	58.6%
福利厚生の拡充	13	10.5%	24	15.7%	6	10.3%
経営者自身の成長	24	19.4%	21	13.7%	8	13.8%
n数	124	100.0%	153	100.0%	58	100.0%

・図表 3-39：外部環境からみた自社状況認識×経営課題（躍進企業と現状維持企業の差分）

人口減少により市場が縮小している	差分(躍進企業－現状維持企業)					
	当てはまる		どちらとも言えない		当てはまらない	
	件数	ポイント	件数	ポイント	件数	ポイント
技術・研究開発の強化	-	12.6	-	6.8	-	27.4
従業員の人材育成	-	12.8	-	9.1	-	13.8
福利厚生の拡充	-	11.5	-	5.0	-	21.5
経営者自身の成長	-	18.6	-	8.7	-	16.6
n数	-	0.0	-	0.0	-	0.0

「人口減少により市場が縮小している」に当てはまらない躍進企業は、現状維持企業に比べて、「技術・研究開発の強化」を経営課題とする企業の割合が 27.4 ポイント高くなっており、「福利厚生 of 拡充」を経営課題とする割合が 21.5 ポイント高くなっている。

・図表 3-40：外部環境からみた自社状況認識×経営課題（躍進企業）

同業他社との競争が激しくなっている	躍進企業					
	当てはまる		どちらとも言えない		当てはまらない	
	件数	割合	件数	割合	件数	割合
技術・研究開発の強化	48	49.0%	32	31.7%	14	37.8%
従業員の人材育成	66	67.3%	72	71.3%	24	64.9%
福利厚生の拡充	23	23.5%	22	21.8%	12	32.4%
経営者自身の成長	31	31.6%	25	24.8%	10	27.0%
n数	98	100.0%	101	100.0%	37	100.0%

・図表 3-41：外部環境からみた自社状況認識×経営課題（現状維持企業）

同業他社との競争が激しくなっている	現状維持企業					
	当てはまる		どちらとも言えない		当てはまらない	
	件数	割合	件数	割合	件数	割合
技術・研究開発の強化	47	26.4%	37	29.6%	8	25.0%
従業員の人材育成	100	56.2%	70	56.0%	20	62.5%
福利厚生の拡充	20	11.2%	19	15.2%	4	12.5%
経営者自身の成長	25	14.0%	21	16.8%	7	21.9%
n数	178	100.0%	125	100.0%	32	100.0%

・図表 3-42：外部環境からみた自社状況認識×経営課題（躍進企業と現状維持企業の差分）

同業他社との競争が激しくなっている	差分(躍進企業－現状維持企業)					
	当てはまる		どちらとも言えない		当てはまらない	
	件数	ポイント	件数	ポイント	件数	ポイント
技術・研究開発の強化	-	22.6	-	2.1	-	12.8
従業員の人材育成	-	11.2	-	15.3	-	2.4
福利厚生の拡充	-	12.2	-	6.6	-	19.9
経営者自身の成長	-	17.6	-	8.0	-	5.2
n数		0.0		0.0		0.0

「同業他社との競争が激しくなっている」に当てはまらない躍進企業は、現状維持企業に比べて、「福利厚生」の拡充を経営課題とする企業の割合が 19.9 ポイント高くなっており、「技術・研究開発の強化」を経営課題とする割合が 12.8 ポイント高くなっている。

・図表 3-43：外部環境からみた自社状況認識×経営課題（躍進企業）

原材料・仕入価格が上昇し、販売価格への転嫁も難しくなっている	躍進企業					
	当てはまる		どちらとも言えない		当てはまらない	
	件数	割合	件数	割合	件数	割合
技術・研究開発の強化	35	38.9%	47	44.8%	13	31.0%
従業員の人材育成	62	68.9%	68	64.8%	33	78.6%
福利厚生の拡充	28	31.1%	20	19.0%	9	21.4%
経営者自身の成長	34	37.8%	22	21.0%	11	26.2%
n数	90	100.0%	105	100.0%	42	100.0%

・図表 3-44：外部環境からみた自社状況認識×経営課題（現状維持企業）

原材料・仕入価格が上昇し、販売価格への転嫁も難しくなっている	現状維持企業					
	当てはまる		どちらとも言えない		当てはまらない	
	件数	割合	件数	割合	件数	割合
技術・研究開発の強化	55	30.7%	25	21.0%	10	26.3%
従業員の人材育成	94	52.5%	76	63.9%	20	52.6%
福利厚生の拡充	26	14.5%	12	10.1%	5	13.2%
経営者自身の成長	24	13.4%	22	18.5%	7	18.4%
n数	179	100.0%	119	100.0%	38	100.0%

・図表 3-45：外部環境からみた自社状況認識×経営課題（躍進企業と現状維持企業の差分）

原材料・仕入価格が上昇し、販売価格への転嫁も難しくなっている	差分(躍進企業－現状維持企業)					
	当てはまる		どちらとも言えない		当てはまらない	
	件数	ポイント	件数	ポイント	件数	ポイント
技術・研究開発の強化	-	8.2	-	23.8	-	4.6
従業員の人材育成	-	16.4	-	0.9	-	25.9
福利厚生の拡充	-	16.6	-	9.0	-	8.3
経営者自身の成長	-	24.4	-	2.5	-	7.8
n数		0.0		0.0		0.0

「原材料・仕入価格が上昇し、販売価格への転嫁も難しくなっている」に当てはまらない躍進企業は、現状維持企業に比べて、「従業員の人材育成」を経営課題とする割合が 25.9 ポイント高くなっている。

以上の結果から、フェーズⅡ（経営課題の設定と対応策の検討）について以下のような躍進企業の特徴を導き出すことができる。

<調査結果>

・「ビジョンが明確」な躍進企業、および「外部環境の変化に対して大胆な行動をとる傾向にある」躍進企業は、従業員の人材育成を重視しており、現状維持企業との比較では技術・研究開発の強化をより重視している。

・「成長にはリスクを伴う行動が必要で、積極的にリスクを取るべきである」と考える躍進企業は、従業員の人材育成を重視しており、現状維持企業との比較においても、従業員の人材育成を重視している。

・「社内人材の確保、及び投資・教育を実践している」躍進企業は、従業員の人材育成を重視しており、現状維持企業との比較においては、技術・研究開発の強化、および経営者自身の成長を重視している。

・「人口減少により市場が縮小している」に当てはまらない躍進企業は、従業員の人材育成を重視しており、現状維持企業との比較においては、技術・研究開発の強化、および従業員の人材育成を重視している。

・「同業他社との競争が激しくなっている」に当てはまらない躍進企業は、従業員の人材育成を重視しており、現状維持企業との比較においては、福利厚生をより重視している。

・「原材料・仕入価格が上昇し、販売価格への転嫁も難しくなっている」に当てはまらない躍進企業は、従業員の人材育成を重視しており、現状維持企業との比較においても、従業員の人材育成を重視している。

<第Ⅱフェーズにおける躍進企業の特徴>

躍進企業は、自社で思い描いた明確な理想の未来像の実現のために、技術面でのキャッチアップを重視するとともに、外部環境の変化に対して大胆な行動をとるためにも、技術力の強化に注力している状況が伺える。

また、リスクをとって成長を実現するためには、人材力の底上げが必要であるといえる。

外部環境からみた自社状況認識を踏まえた経営課題の設定という観点からは、躍進企業は、技術・研究開発の強化によって高付加価値な商品・サービスの提供を実現することで、市場の開拓と同業他社との差別化、および販売価格の維持向上が可能な事業展開を行っているほか、人材確保・育成のための投資や福利厚生面での還元を行うことで、従業員のモチベーションアップを図っているものと考えられる。

3.7 フェーズⅢ（投資の実行と効果検証）の分析

経営課題の設定と対応策の検討を経て、企業は投資行動を行うべきか否かの意思決定を行った後に、投資行動を実行へと移す段階となる。

3.7.1 経営者（層）の志向性×投資の実行

躍進企業の「経営者（層）の志向性」は、「投資の実行」とどのような関係があるか、クロス集計による分析を行う。

・図表 3-46：ビジョンの明確性×投資の実行（躍進企業）

(a)3年先のビジョンを描くのは難しい
(b)3年先のビジョンが明確である

	躍進企業					
	(a)に当てはまる		どちらとも言えない		(b)に当てはまる	
	件数	割合	件数	割合	件数	割合
設備投資	50	65.8%	40	78.4%	96	87.3%
人材育成のための投資	36	47.4%	29	56.9%	84	76.4%
研究開発・知財活用投資	18	23.7%	13	25.5%	43	39.1%
n数	76	100.0%	51	100.0%	110	100.0%

・図表 3-47：ビジョンの明確性×投資の実行（現状維持企業）

(a)3年先のビジョンを描くのは難しい
(b)3年先のビジョンが明確である

	現状維持企業					
	(a)に当てはまる		どちらとも言えない		(b)に当てはまる	
	件数	割合	件数	割合	件数	割合
設備投資	95	61.7%	54	66.7%	77	76.2%
人材育成のための投資	68	44.2%	35	43.2%	60	59.4%
研究開発・知財活用投資	32	20.8%	14	17.3%	26	25.7%
n数	154	100.0%	81	100.0%	101	100.0%

・図表 3-48：ビジョンの明確性×投資の実行（躍進企業と現状維持企業の差分）

(a)3年先のビジョンを描くのは難しい
(b)3年先のビジョンが明確である

	差分（躍進企業－現状維持企業）					
	(a)に当てはまる		どちらとも言えない		(b)に当てはまる	
	件数	ポイント	件数	ポイント	件数	ポイント
設備投資	-	4.1	-	11.8	-	11.0
人材育成のための投資	-	3.2	-	13.7	-	17.0
研究開発・知財活用投資	-	2.9	-	8.2	-	13.3
n数	-	0.0	-	0.0	-	0.0

「3年先のビジョンが明確である」躍進企業は、「3年先のビジョンが明確である」現状維持企業に比べて、設備投資、人材育成のための投資、研究開発・知財活用投資のいずれにおいても投資を実行した割合が10ポイント以上高くなっており、躍進企業は、明確なビジョンを具体的な投資行動に移していることが伺える。

・ 図表 3-49：行動の大胆さ×投資の実行（躍進企業）

(a)経営陣は外部環境の変化に対して、慎重な行動をとる傾向にある
 (b)経営陣は外部環境の変化に対して、大胆な行動をとる傾向にある

	躍進企業					
	(a)に当てはまる		どちらとも言えない		(b)に当てはまる	
	件数	割合	件数	割合	件数	割合
設備投資	51	67.1%	63	76.8%	72	91.1%
人材育成のための投資	44	57.9%	46	56.1%	59	74.7%
研究開発・知財活用投資	19	25.0%	25	30.5%	30	38.0%
n数	76	100.0%	82	100.0%	79	100.0%

・ 図表 3-50：行動の大胆さ×投資の実行（現状維持企業）

(a)経営陣は外部環境の変化に対して、慎重な行動をとる傾向にある
 (b)経営陣は外部環境の変化に対して、大胆な行動をとる傾向にある

	現状維持企業					
	(a)に当てはまる		どちらとも言えない		(b)に当てはまる	
	件数	割合	件数	割合	件数	割合
設備投資	104	61.5%	87	68.5%	34	85.0%
人材育成のための投資	77	45.6%	58	45.7%	27	67.5%
研究開発・知財活用投資	34	20.1%	27	21.3%	10	25.0%
n数	169	100.0%	127	100.0%	40	100.0%

・ 図表 3-51：行動の大胆さ×投資の実行（躍進企業と現状維持企業の差分）

(a)経営陣は外部環境の変化に対して、慎重な行動をとる傾向にある
 (b)経営陣は外部環境の変化に対して、大胆な行動をとる傾向にある

	差分(躍進企業－現状維持企業)					
	(a)に当てはまる		どちらとも言えない		(b)に当てはまる	
	件数	ポイント	件数	ポイント	件数	ポイント
設備投資	-	5.6	-	8.3	-	6.1
人材育成のための投資	-	12.3	-	10.4	-	7.2
研究開発・知財活用投資	-	4.9	-	9.2	-	13.0
n数	-	0.0	-	0.0	-	0.0

「経営陣は外部環境の変化に対して、大胆な行動を取る」躍進企業は、「経営陣は外部環境の変化に対して、大胆な行動を取る」現状維持企業に比べて、研究開発・知財活用投資を実行した割合が 13.0 ポイント上回った。

躍進企業は、外部環境に対して大胆な行動をとれるようにするため、その裏付けとしての新技術の探求や、収益基盤を生み出すための知財活用の投資に積極的に取り組んでいる。

・ 図表 3-52：リスク選好度合い×投資の実行（躍進企業）

(a)リスクを取って成長するより、一定の収益性のある事業の継続に注力すべきである
 (b)成長にはリスクを伴う行動が必要で、積極的にリスクを取るべきである

	躍進企業					
	(a)に当てはまる		どちらとも言えない		(b)に当てはまる	
	件数	割合	件数	割合	件数	割合
設備投資	71	71.0%	72	83.7%	44	84.6%
人材育成のための投資	53	53.0%	55	64.0%	42	80.8%
研究開発・知財活用投資	31	31.0%	23	26.7%	21	40.4%
n数	100	100.0%	86	100.0%	52	100.0%

・ 図表 3-53：リスク選好度合い×投資の実行（現状維持企業）

(a)リスクを取って成長するより、一定の収益性のある事業の継続に注力すべきである
 (b)成長にはリスクを伴う行動が必要で、積極的にリスクを取るべきである

	現状維持企業					
	(a)に当てはまる		どちらとも言えない		(b)に当てはまる	
	件数	割合	件数	割合	件数	割合
設備投資	128	64.0%	64	66.7%	32	80.0%
人材育成のための投資	91	45.5%	46	47.9%	25	62.5%
研究開発・知財活用投資	30	15.0%	26	27.1%	15	37.5%
n数	200	100.0%	96	100.0%	40	100.0%

・ 図表 3-54：リスク選好度合い×投資の実行（躍進企業と現状維持企業の差分）

(a)リスクを取って成長するより、一定の収益性のある事業の継続に注力すべきである
 (b)成長にはリスクを伴う行動が必要で、積極的にリスクを取るべきである

	差分(躍進企業－現状維持企業)					
	(a)に当てはまる		どちらとも言えない		(b)に当てはまる	
	件数	ポイント	件数	ポイント	件数	ポイント
設備投資	-	7.0	-	17.1	-	4.6
人材育成のための投資	-	7.5	-	16.0	-	18.3
研究開発・知財活用投資	-	16.0	-	-0.3	-	2.9
n数	-	0.0	-	0.0	-	0.0

「成長にはリスクを伴う行動が必要で、積極的にリスクを取るべきである」と回答した躍進企業は、「成長にはリスクを伴う行動が必要で、積極的にリスクを取るべきである」と回答した現状維持企業に比べて、人材育成のための投資を実行した割合が 18.3 ポイント上回った。

躍進企業は、リスクを伴う行動を取るうえで、人材のレベルアップが重要と判断していることが伺える。

3.7.2 組織基盤×投資の実行

躍進企業の「組織基盤」は、「投資の実行」とどのような関係があるか、クロス集計による分析を行う。

・図表 3-55：組織基盤×投資の実行

社内人材の確保、及び投資・教育を実践している

	躍進企業		現状維持企業		差分(躍進-現状維持)	
	件数	割合	件数	割合	件数	ポイント
設備投資	101	84.2%	109	74.1%	-	10.0
人材育成のための投資	88	73.3%	86	58.5%	-	14.8
研究開発・知財活用投資	33	27.5%	32	21.8%	-	5.7
n数	120	100.0%	147	100.0%	-	0.0

「社内人材の確保、及び投資・教育を実践している」ことを重視している躍進企業は、「社内人材の確保、及び投資・教育を実践している」ことを重視している現状維持企業に比べて、人材育成のための投資を実行している割合が 14.8 ポイント高く、組織基盤として重視している人材のレベルアップに直結する投資行動を、より積極的に実行に移していることがわかる。

3.7.3 投資の決断を後押しした要因×投資の成功要因

躍進企業の「投資の決断を後押しした要因」は、「投資の成功要因」とどのような関係があるか、クロス集計による分析を行う。

図表 3-56：投資の決断を後押しした要因×投資の成功要因

市場の成長が強く見込まれた	躍進企業		現状維持企業		差分(躍進企業-現状維持企業)
	件数	割合	件数	割合	ポイント
市場の成長性が想定通りであった	32	56.1%	12	34.3%	21.9
n数	57	100.0%	35	100.0%	0.0

投資の決断を後押しした要因として「市場の成長が強く見込まれた」と回答した躍進企業は、投資の成功要因として「市場の成長が想定通りであった」と回答した企業の割合が56.1%と半数以上に達したのに対し、現状維持企業では34.3%と大きな違いがあることがわかった。

市場の成長性を見立ての巧拙がパフォーマンスの違いとなって現れると考えられる。

3.7.4 経営課題×投資の実行

フェーズⅡとフェーズⅢの関係性を分析するため、躍進企業において特徴的な「経営課題」と「投資の実行」のクロス集計による分析を行う。

図表 3-57：経営課題×投資の実行①

経営課題：技術・研究開発の強化

	躍進企業		現状維持企業		差分(躍進-現状維持)	
	件数	割合	件数	割合	件数	ポイント
設備投資	81	85.3%	67	72.8%	-	12.4
人材育成のための投資	63	66.3%	46	50.0%	-	16.3
研究開発・知財活用投資	49	51.6%	40	43.5%	-	8.1
n数	95	100.0%	92	100.0%	-	0.0

図表 3-58：経営課題×投資の実行②

経営課題：従業員の人材育成

	躍進企業		現状維持企業		差分(躍進-現状維持)	
	件数	割合	件数	割合	件数	ポイント
設備投資	140	85.4%	145	75.5%	-	9.8
人材育成のための投資	121	73.8%	111	57.8%	-	16.0
研究開発・知財活用投資	56	34.1%	43	22.4%	-	11.8
n数	164	100.0%	192	100.0%	-	0.0

図表 3-59：経営課題×投資の実行③

経営課題：福利厚生の拡充

	躍進企業		現状維持企業		差分(躍進-現状維持)	
	件数	割合	件数	割合	件数	ポイント
設備投資	48	82.8%	28	65.1%	-	17.6
人材育成のための投資	43	74.1%	20	46.5%	-	27.6
研究開発・知財活用投資	19	32.8%	9	20.9%	-	11.8
n数	58	100.0%	43	100.0%	-	0.0

図表 3-60：経営課題×投資の実行④

経営課題：経営者自身の成長

	躍進企業		現状維持企業		差分(躍進-現状維持)	
	件数	割合	件数	割合	件数	ポイント
設備投資	49	72.1%	37	69.8%	-	2.2
人材育成のための投資	45	66.2%	31	58.5%	-	7.7
研究開発・知財活用投資	16	23.5%	18	34.0%	-	10.4
n数	68	100.0%	53	100.0%	-	0.0

「従業員の人材育成」を経営課題とする躍進企業は、「従業員の人材育成」を経営課題とする現状維持

企業と比べて、人材育成のための投資を実行している割合が 16.0 ポイント高く、「福利厚生」の拡充を経営課題とする躍進企業も、「福利厚生」の拡充を経営課題とする現状維持企業と比べて、人材育成のための投資を実行している割合が 27.6 ポイント高くなった。

躍進企業は、経営課題を解決するための投資行動をより積極的に行っているものと考えられる。

以上から、フェーズⅢ（投資の実行と効果検証）について以下のような躍進企業の特徴を導き出すことができる。

<調査結果>

・「ビジョンが明確」な躍進企業は、現状維持企業と比較して、設備投資、人材確保・育成のための投資、技術・研究開発投資のいずれにおいても積極的である。

・「外部環境の変化に対して大胆な行動をとる傾向にある」躍進企業は、現状維持企業と比較して、研究開発・知財活用のための投資に積極的である。

・「成長にはリスクを伴う行動が必要で、積極的にリスクを取るべきである」と考える躍進企業は、現状維持企業と比較して、人材確保・育成のための投資に積極的である。

・「社内人材の確保、及び投資・教育を実践している」躍進企業は、現状維持企業と比較して、人材確保・育成のための投資と設備投資に積極的である。

<第Ⅲフェーズにおける躍進企業の特徴>

明確なビジョンを描くことができている躍進企業は、ビジョンの実現のための具体的な打ち手もイメージしているため、投資行動についても迷いなく実施しているものと考えられる。

外部環境の変化に対して大胆な行動をとるためには、技術力の下支えが重要であるという点は、フェーズⅡの分析からも導き出された内容であるが、具体的な投資行動の実施という点からみても裏付けられる結果となった。

また、リスクをとって成長を実現するためには、人材力の底上げが必要であるという点についても、フェーズⅡの分析結果に沿う形となった。

経営課題と投資の実行の関連性の観点からは、躍進企業では、経営課題と投資対象分野の関連が現状維持企業よりも強くなっており、自社における経営課題の解決につながる投資対象分野の見極めを行ったうえで、積極的な投資行動を行っているものと考えられる。

3.8 ヒアリング調査時の企業の生声

[ヒアリング調査の生声① 輸入自動車の整備、輸送業]

投資に対しては、社内で策定している事業計画に基づいて意思決定している。この事業計画の策定は、社内の勉強会において、社長は社長にしかできない仕事を行う必要があるという意見をを受けて始めたもので、年1回作成している。

事業計画の策定によって社長自身の頭の中が整理され、自社の「過去」→「現在」→「未来」が明確になる効果があり、どの分野に投資すべきかを判断する際の軸となっている。

[ヒアリング調査の生声② 食品製造業]

狭い業界であるため、どこに経営資源を投入するかという問題を常に考えており、世の中にないものを作っていくという信念で事業運営をしている。このため、設備の面でも人材の面でも先行して投資している。設備投資に関しては、ものづくり補助金を活用しながら投資を進めている。

研究開発部門での人材育成に関しては、社長自らが研究開発テーマを掲げて方向性を示すなど、チームに刺激を与えるようにしている。

[ヒアリング調査の生声③ 合成樹脂部品の成型加工業]

具体的な設備投資は、床面積の拡充と効率的な生産管理を行うため、土曜日でも無人で動かすことができるマシニングセンタ（数値制御工作機械）を5台程度投入した。

この投資によって内製化率を高め、収益性を上げることで、従業員の給与水準を上げることが真の目的であった。人材に対する先行投資と考えて思い切ったことが功を奏し、投資の効果による売り上げの拡大で、人件費の増加を上回る利益を確保することができた。

[ヒアリング調査の生声④ 精密機械部品の切削加工業]

顧客の思いを形にするのが当社の使命であり、技術力で世界一になることを目標としているため、価格だけの仕事を取りに行くことはない。

設備投資については、先行投資として毎年売上の5～7%を設備の更新に振り向けている。出来ない理由を並べるのではなく、やるためにはどうするかを考える中で、設備が足りないのであれば、投資していく方針を採っている。また、社長自身が得意先と面談して情報を仕入れることに注力している結果、世の中が動き始めると感じる時が年に2～3回はあり、先行投資につなげている。

[ヒアリング調査の生声⑤ 各種機械部品の製造業]

大手企業の下請けから事業をスタートしたが、価格低減の要請が多く、このままでは企業の発展はないと考え、下請け企業からパートナー企業へとポジションを高めることを決意した。設備投資については、事業の柱を定め、ビジョンを明確にし、時期を見ながら、適切なタイミングで設備投資を行っている。投資計画については、中長期計画をもとに、練り上げていく。適切なタイミングで設備投資を行えるよう、下準備を徹底的に行い、いつでも投資できるように計画をブラッシュアップし、タイミングを計るだけにしている。

3.9 まとめ

3.9.1 分析内容の総括

これまでの分析を図で表したものが以下である。

躍進企業に特徴的な「経営者（層）の志向性」と「組織基盤」を軸として、「フェーズⅠ（外部環境からみた自社状況認識）」「フェーズⅡ（経営課題）」「フェーズⅢ（投資の実行）」の関係性の強弱を示した。

なお、フェーズⅠについては、それぞれの「経営者（層）の志向性」に「あてはまる」企業と「あてはまらない」企業の現状維持企業との差分の合計が 20 ポイント以上、フェーズⅡ、Ⅲについては現状維持企業との差分が 10 ポイント以上の内容を白地で表示している。

図表 3-61：躍進企業の行動様式①（ビジョンが明確な躍進企業）

3年先のビジョンが明確である



ビジョンが明確な躍進企業は、原材料・仕入価格上昇分の販売価格の転嫁が難しいとは考えていない。その下支えとなっているのが、技術・研究開発であり、業界の趨勢を読み解くための経営者自身の成長である。

また、ビジョンが明確であれば具体的な行動に移しやすく、自社の強みをより一層伸ばしていくために、積極的な投資行動に及んでいることが伺える。

図表 3-62：躍進企業の行動様式②（大胆な行動をとる躍進企業）

外部環境の変化に対して大胆な行動をとる



外部環境の変化に対して大胆な行動をとる躍進企業は、市場の縮小を感じておらず、また、原材料・仕入価格上昇分の販売価格への転嫁についても、難しいとは感じていない。

こうした認識の下支えとなっているのは技術・研究開発であり、経営者自身の成長である。大胆な行動をとるためには、研究開発や知財活用のための投資を積極的に行うことが、重要である。

図表 3-63：躍進企業の行動様式③（リスク選好度合いの高い躍進企業）

成長にはリスクを伴う行動が必要で、積極的にリスクを取るべきである



リスクを積極的にとる躍進企業は、市場の縮小を感じておらず、同業者との競争も厳しくないと感じている。そういった企業は、従業員のモチベーション向上を重視しており、そのための具体的な施策を取っている。

企業としてリスクを取りに行くには、全社一丸となった対応が必要であるものと考えられるため、福

利厚生充実など、従業員が安心して働ける環境の整備を重視している状況が伺える。

図表 3-64：躍進企業の行動様式④（社内人材を重視する躍進企業）

社内人材の確保、及び投資・教育を実践している



経営者（層）の志向性を効果的に企業行動に反映させるためには、組織基盤の支えが不可欠である。企業の成長を下支えするのは技術力であり、経営者の成長であるとの認識を前提として、躍進企業が重視する組織基盤は社内人材であり、その確保や育成のために積極的な投資を行っている。

3.9.2 おわりに

本件調査の結果、成長の著しい躍進企業では、現状維持企業を上回る投資実績のあることが調査から明らかとなっており、企業の成長のためには投資が重要な要素となっていることが認められる。

投資行動を企業成長に結び付けるためには、激しく変化しながら自社を取り巻いている市場や顧客、競合他社等の動向をはじめとする外部環境を的確に認識し、現状の分析に基づいて未来についての明確な見通しを持ったうえで、時にはリスクをとってでもそこに何らかのチャンスを見出して大胆な行動を取る才覚、すなわち「経営者（層）の志向性」が重要である。

企業のパフォーマンスを高めるうえで、重要な役割を担っていると考えられる躍進企業の経営者にはどのような特徴があるのか。

以下の表は、企業区分別に経営者の年齢分布と在任期間を比較したものである。

・図表 3-65：問 4-1／経営者の年齢

	躍進	現状維持		躍進	現状維持
30代	13	6	30代	5.4%	1.8%
40代	63	59	40代	26.4%	17.3%
50代	66	94	50代	27.6%	27.6%
60代	63	121	60代	26.4%	35.5%
70代	28	45	70代	11.7%	13.2%
80歳以上	6	8	80歳以上	2.5%	2.3%
無回答	0	8	無回答	0.0%	2.3%
合計	239	341	合計	100.0%	100.0%

・図表 3-66：問 4-2／経営者の在任期間

	躍進	現状維持		躍進	現状維持
2年未満	11	32	2年未満	4.6%	9.4%
2～5年	26	42	2～5年	10.9%	12.3%
5～10年	48	66	5～10年	20.1%	19.4%
10～20年	86	75	10～20年	36.0%	22.0%
20～30年	39	74	20～30年	16.3%	21.7%
30年以上	29	46	30年以上	12.1%	13.5%
無回答	0	6	無回答	0.0%	1.8%
合計	239	341	合計	100.0%	100.0%

躍進企業の社長は現状維持企業の社長と比べて年齢が若い傾向にあり、バイタリティーを支えているものと考えられる。また、在任期間は「5年～10年」「10年～20年」で躍進企業の割合が現状維持企業を上回っており、一定程度の経営経験を有することで、イノベティブな経営を推し進めることが可能となっているものと考えられる。

以上のような経営者（層）の志向性とその属性が投資行動のありように影響している点を踏まえ、タイミングをとらえた大胆かつ機敏な投資行動を可能とするためには、資金調達ルート確保に加えて、具体的な企業行動の担い手となる人的資源等から構成される「組織基盤」のありようも、投資行動の成否にとって極めて重要なファクターであると考えられる。

経営者（層）の志向性を支えるものが「組織基盤」であり、如何に組織基盤を鍛えるか、また、そのための工夫や投資を惜しむことなく実行に移せるかが、経営者（層）に求められる重要な能力であるとも考えられる。

言い換えると、「経営者（層）の志向性」と「組織基盤」の深度、ありようの違いが、外部環境を踏まえた自社状況の認識、および経営課題の設定と対応策の検討に影響を与え、投資行動を通じてパフォーマンスの違いとなって表出していると考えられるのである。

以上、本件調査から明らかとなった躍進企業の行動様式が、日々の企業運営に奮闘されている中小企業経営者の方々にとって、今後の企業経営を考えるうえでの指針となる要素を含んでいれば幸いである。

4. 外部人材の戦略的活用について

4.1 調査の目的

人的経営資源が必ずしも豊かでない中小企業にとって、必要に応じて外部の人材を活用することは有効な戦略と言える。また、創業期、成長初期、安定・拡大期、衰退期などの各ライフステージによっても必要な人材のニーズは異なり、人材不足を克服する手段として外部人材を戦略的に活用し、更なる高成長を実現している企業も存在している。

本調査は、「飛躍的成長の実現」や「課題の抜本的解決」といった企業の変革期において外部人材を戦略的に活用している関西の先導的な中小企業を対象に、その戦略や課題及び成長の秘訣等の実態を明らかにすることにより、多くの中小企業経営者の「気づき」を促すとともに、有効な課題解決策の創出、実践の一助となることを目的として実施した。

4.2 中小企業の人手不足に関する現状と課題

中小企業は経営者の高齢化や人材不足の深刻化といった構造的な中期的課題が進行中である。こうした状況の中、起業・創業によるイノベーションの創出、既存企業の更なる成長、M&Aや非同族を含めた事業承継など、円滑なライフサイクルが重要である。

各ライフステージで共通課題となる人材不足と併せて課題を分析してみると、創業期、成長初期、安定・拡大期において、それぞれ優先・重要となる経営課題は異なる。その中で、起業後の課題を大きく仕分けすると、成長段階が進むにつれて資金調達から人材確保へと変化する傾向がある。また、各成長段階で必要とする人材も異なり、業務の拡大に応じて必要な人材のニーズが変化している。

なお、全国ベースで見た従業員の不足感に係る現状については、ソフト受託開発やITなどの「情報通信サービス」業が2017年10月においては70.9%と最も高く、前年から10.0ポイント悪化している。また他の多くの業種でも不足感を感じている。(図4-1)

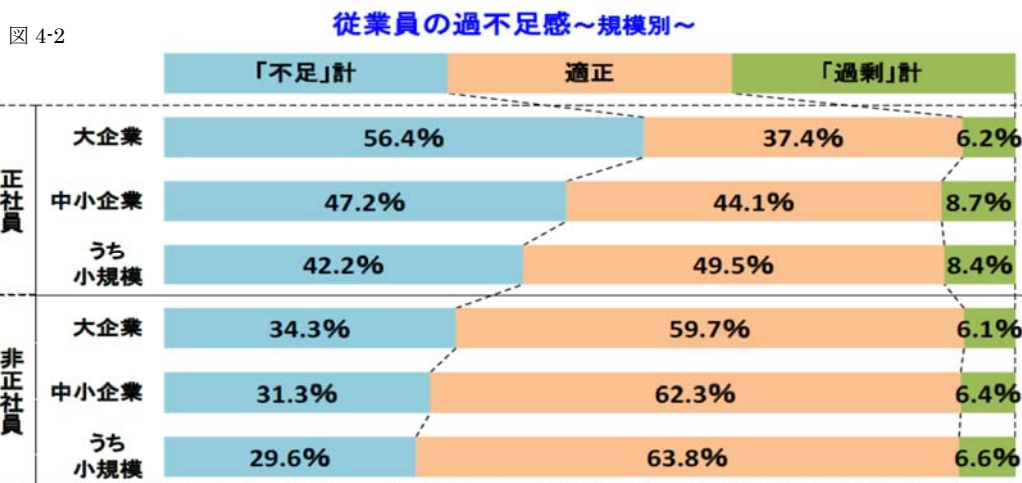
図 4-1 従業員が「不足」している上位10業種 (％)

	正社員			非正社員		
	2017年10月	2017年7月	2016年10月	2017年10月	2017年7月	2016年10月
1 情報サービス	↑ 70.9	↑ 69.7	- 60.9	↑ 80.5	↑ 78.0	- 75.0
2 メンテナンス・警備・検査	↑ 64.3	↑ 56.7	- 54.5	↑ 60.9	↓ 56.9	- 62.1
3 運輸・倉庫	↑ 63.7	↑ 60.9	- 52.6	↑ 59.1	↓ 48.8	- 48.9
4 建設	↑ 63.5	↑ 59.5	- 59.2	↑ 55.2	↓ 48.5	- 53.1
5 リース・賃貸	↑ 63.0	↑ 52.9	- 38.2	↓ 54.3	↑ 59.6	- 52.3
6 再生資源卸売	↑ 62.5	↑ 58.1	- 33.3	↔ 53.8	↓ 53.8	- 55.6
7 電気・ガス・水道・熱供給	↑ 60.0	↑ 40.0	- 0.0	↑ 52.7	↓ 50.9	- 64.4
8 家電・情報機器小売	↓ 59.0	↓ 61.5	- 64.7	↑ 48.0	↑ 42.1	- 41.3
9 金融	↑ 58.6	↑ 54.7	- 51.3	↑ 45.5	↓ 18.2	- 38.5
10 自動車・同部品小売	↑ 58.2	↓ 55.7	- 61.2	↑ 44.8	↑ 37.4	- 36.8

注：2017年10月の矢印は2017年10月と2017年7月との増減、2017年7月の矢印は2017年7月と2016年10月との増減を表す

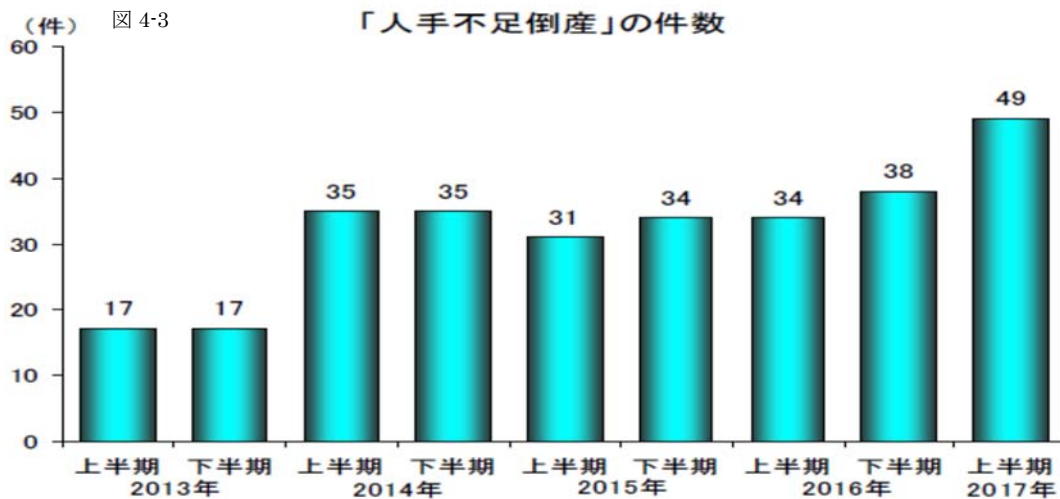
出典：人手不足に対する企業の動向調査（帝国データバンク）

また、正社員の人材不足が重要課題である中で、大企業の積極的な採用活動が中小企業の人材確保・維持、ひいては人材活用に大きな影響を与える要因となっていることがうかがえる。(図 4-2)



出典：人手不足に対する企業の動向調査（帝国データバンク）

人手不足倒産は、直近の「2017 年上半期」は 49 件（前年同期比 44.1%増）と、2 年連続で前年同期を上回り、「2013 年上半期」（17 件）と比べて 2.9 倍増と増加傾向である。とりわけ中小企業は企業収益と人材活用のバランスが一段と大きな経営課題となっている。人口減少と景気回復を背景として逼迫する労働市場において、中小企業は人材の定着・確保のために賃上げを実施する傾向が強まっており、企業収益の改善が一層必要とされる経営環境となっている。(図 4-3)

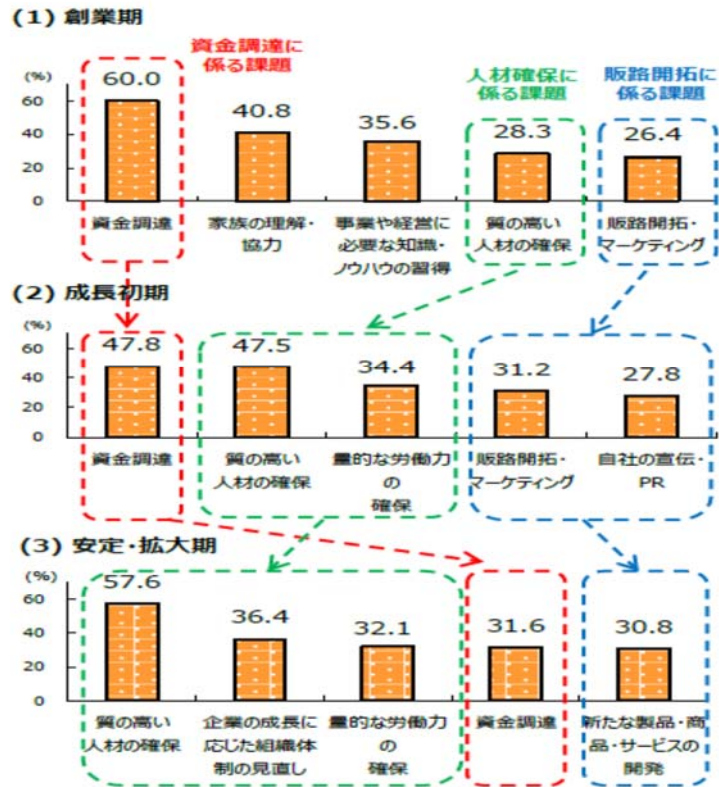


出典：人手不足に対する企業の動向調査（帝国データバンク）

4.3 ライフステージごとの人材活用に関する課題

「質の高い人材の確保」に関する課題意識は、創業期 28.3%→成長初期 47.5%→安定・拡大期 57.6%と企業の成長ステージが上がるにつれてもっとも重要な経営課題となっている。(図 4-4)

図 4-4 成長段階ごとの課題

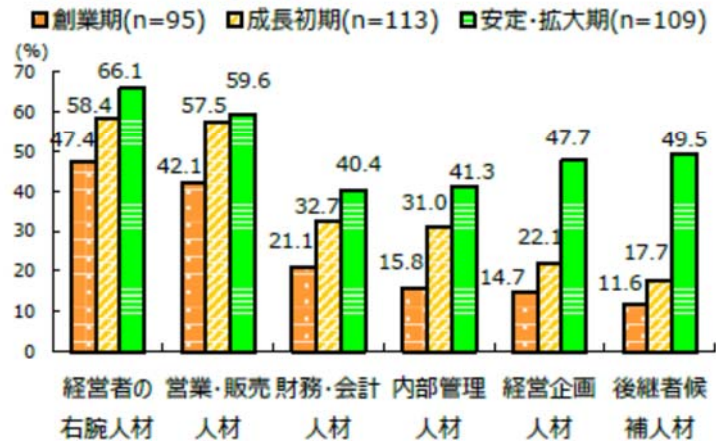


出典：2017年版中小企業白書・小規模企業白書（中小企業庁）

また、成長初期から安定・拡大期にかけて、経営者の右腕などの経営幹部や経営補佐、経営企画など中核人材のニーズが高い。（図 4-5）

図 4-5 高成長型企業が各成長段階で必要とする人材

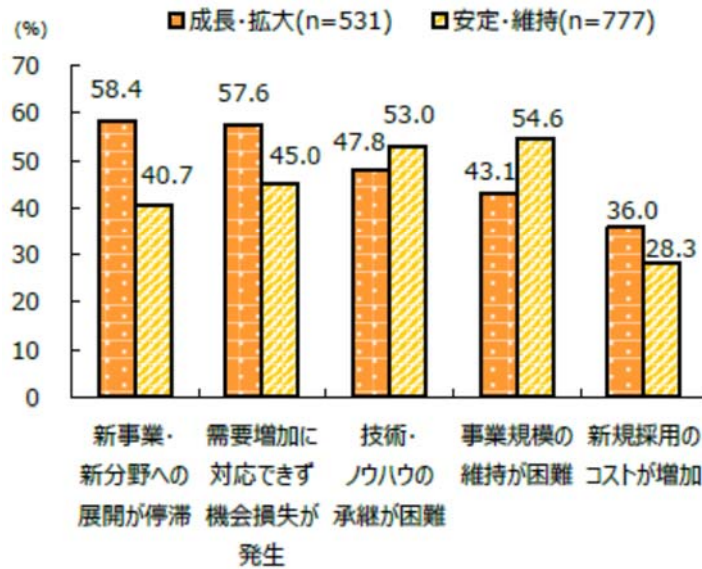
安定・拡大期に経営補佐、経営企画など業務拡大に必要な人材のニーズが高まる（安定成長型も同様の傾向。持続成長型は人材ニーズが変化しない）。



出典：2017年版中小企業白書・小規模企業白書（中小企業庁）

さらに、中核人材の不足は成長拡大を目指す企業の新事業・新分野展開への大きな制約要因となっていることがうかがえる。(図 4-6)

図 4-6 事業展開の方針別に見た、中核人材の不足による経営への影響

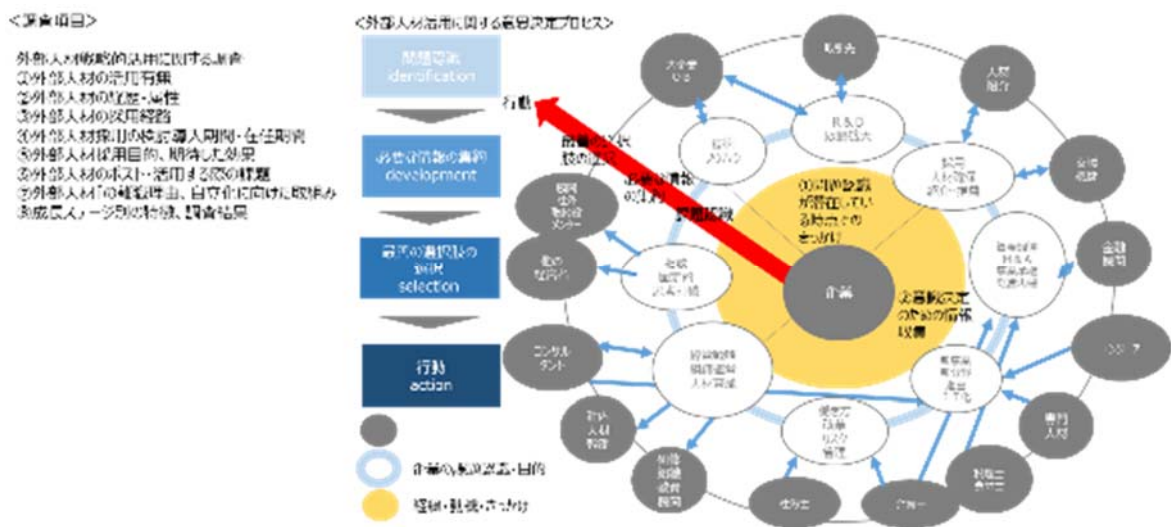


出典：2017年版中小企業白書・小規模企業白書（中小企業庁）

4.4 高パフォーマンス企業の外部人材活用に関する調査結果

関西における躍進企業、高成長企業の外部人材を中心とした戦略的な人材活用状況に関して、その活用目的と成果、導入する際意思決定プロセス、属性、採用経路、在任期間、成長ステージにおけるニーズなど含めた項目のアンケート調査及びヒアリング調査を実施した。

【外部人材の戦略的活用調査の全体像】



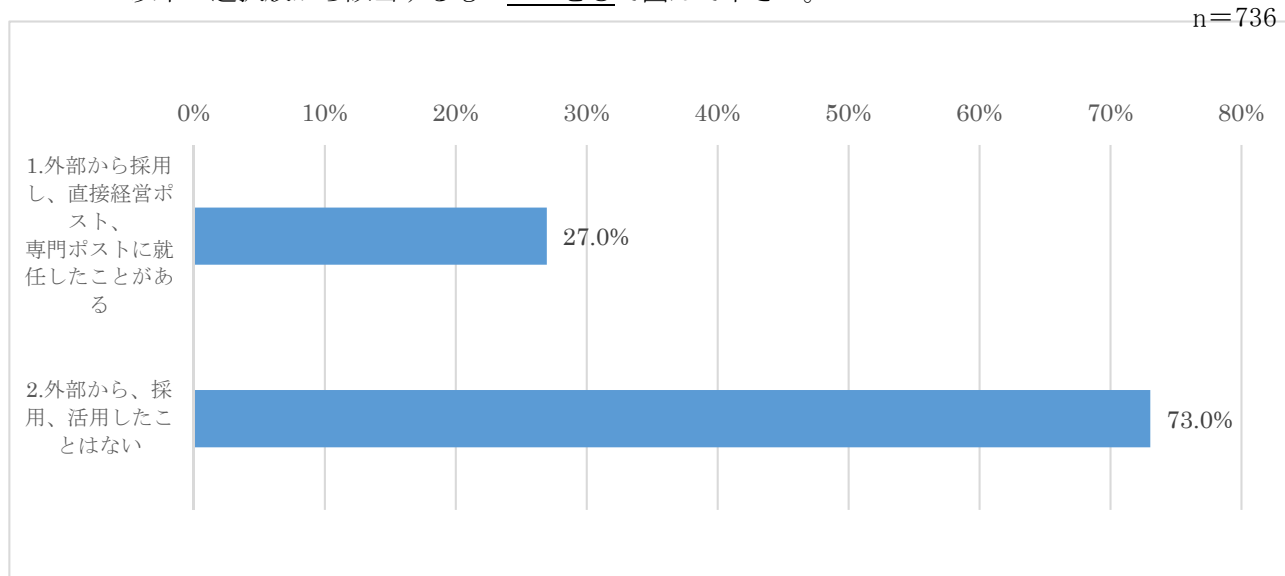
	調査対象数	回答数	回答率
高パフォーマンス企業	3,400	802	23.6%

○外部人材の活用状況有無

問 16. 貴社の外部人材活用について、お伺いします。

(1) 貴社では、外部から「経営人材」または「専門人材」を採用・活用したことがありますか。

以下の選択肢から該当するもの 1つ を ○ で囲んで下さい。

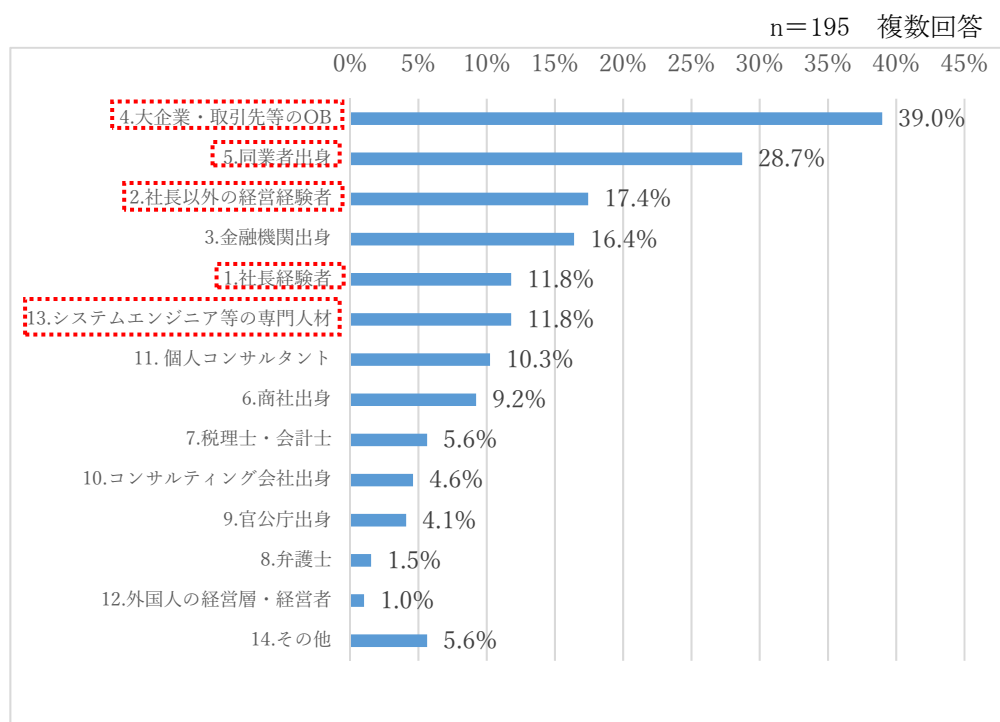


- ・外部人材活用について、外部から「経営人材」または「専門人材」を採用・活用したことが有ると回答した企業は27.0%となった。
- ・経営人材・専門人材などの外部人材を戦略的に活用し、業績を伸ばしている企業が約3割あり、外部人材等の外部リソースを活用して、専門的な能力の取り込みや社内人材の戦力化、育成等に注力している企業が多いことがうかがえる。
- ・一方で、外部人材を活用したことが無い企業が約7割となっており、逆に言えば、今後外部人材を戦略的に活用することで、更なる成長の可能性が有ると言える。

4.4.1 中小企業の人手不足に関する現状と課題

問 17. 問 16 で、『1. 就任したことがある』とお答えした方にお聞きします。

- (1) 外部から採用、活用、導入した「経営人材」または「専門人材」は、どの様な経歴・属性でしたか。
以下の選択肢から該当するものすべてを○で囲んで下さい。



- ・採用・活用した外部人材の経歴、属性で最も多かったのは、「大企業・取引先のOB」(39.0%)、次いで「同業者出身」(28.7%)、「社長以外の経営経験者」(17.4%)という結果となった。また、「システムエンジニア等の専門人材」も(11.8%)となっており、専門的な知見を自社に取り込む動きも見られる。
- ・仕入先・販売先を含めたネットワークの拡大や、業界内特有のノウハウの内製化を意図したものと考えられる。また、積極的なIT投資による新規事業の展開を図る意図がうかがえる。
- ・「社長経験者」、「個人コンサルタント」を活用している割合も高く、経営者が自社を客観視できる外部パートナー(メンターの立場)の存在に必要性和価値を感じていること、また他業界の成功事例を自社の事業展開に応用するために外部人材を活用しているケースもある。

なお、成長ステージ別の外部人材の経歴を見みていくと、起業段階のステージでは「社長経験者」の招聘・活用が多く、成長ステージ、成熟ステージでは同業者出身や大企業・取引先OBを多く活用している。

○成長ステージ別／外部人材の経歴

n=195 複数回答

	起業段階	成長段階	成熟・次なる成長を 検討する段階
社長経験者	42.9%	9.9%	3.0%
社長以外の経営経験者	14.3%	9.9%	8.2%
金融機関出身	14.3%	7.1%	11.2%
大企業・取引先等のOB	14.3%	14.9%	26.6%
同業者出身	0.0%	19.1%	19.1%
商社出身	0.0%	5.0%	4.9%
税理士・会計士	0.0%	3.5%	3.0%
弁護士	0.0%	0.0%	1.1%
官公庁出身	0.0%	2.8%	3.4%
コンサルティング会社出身	14.3%	2.1%	2.6%
個人コンサルタント	0.0%	7.1%	4.5%
外国人の経営層・経営者	0.0%	0.7%	0.7%
システムエンジニア等の専門人材	0.0%	12.1%	6.7%
その他	0.0%	5.7%	4.9%
総計	100.0%	100.0%	100.0%

[ヒアリング調査の生声：システム開発会社 A社]

元々中古パソコン販売と孫請けのシステム開発案件などが中心で、付加価値の高い新規ビジネス展開は構想段階で止まっていたが、取引先で知り合った極めて優秀なシステムエンジニアが入社してくれたお陰で大手企業との取引が増え、より川上に近いシステム開発案件を受注できるようになった。

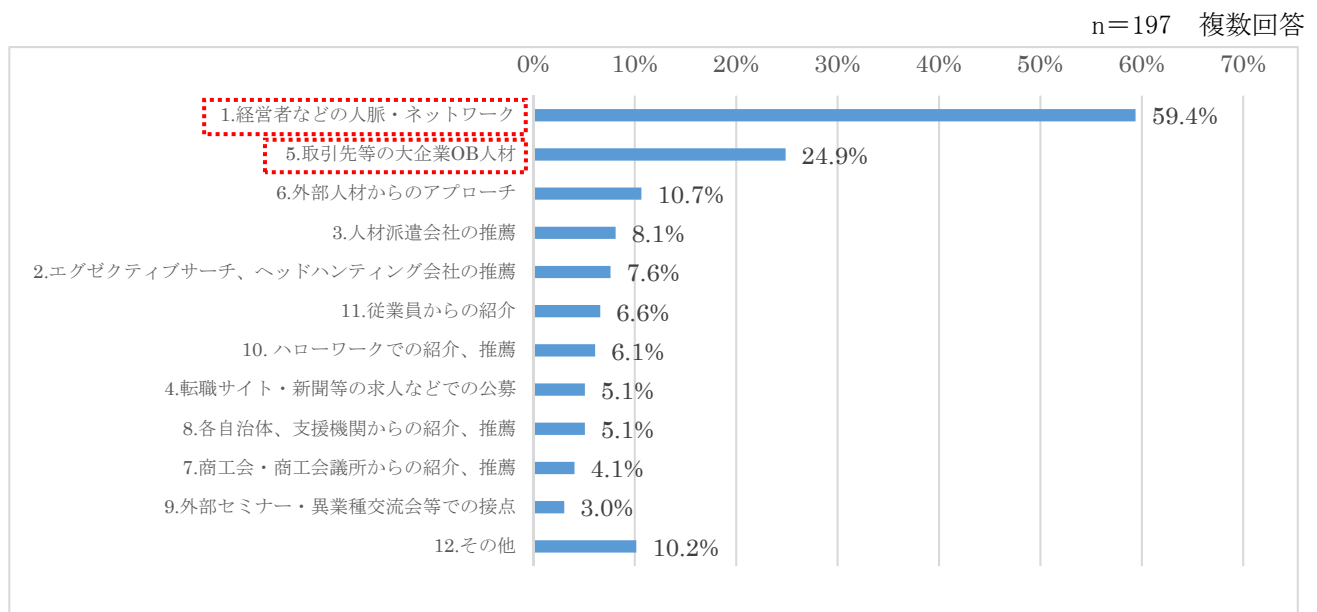
IT企業の生命線となる新規事業開発も加速度的に展開が速くなり、既存のシステムエンジニアや従業員の意識変革と社内活性化にも繋がり、結果的に全体の人材育成の効果も得ることができた。

また、外部のコンサルタント等を顧問や社外取締役として活用し、経営力の向上やネットワークの強化等に繋げている。

4.4.2 外部人材の採用経路について

問 17. 問 16 で、『1. 就任したことがある』とお答えした方にお聞きします。

(2) どの様な手段、経路で外部人材を採用(活用・導入)されましたか。



- ・外部人材の採用経路で最も多かったのは、「経営者などの人脈・ネットワーク」(59.4%)が圧倒的に高く、次いで「取引先等の大企業OB人材」(24.9%)となった。
- ・経営人材・専門人材を採用・導入するにあたり、外部人材の能力やスキルの見極め、大企業OB人材でも実績のある人物がどうか、自社の文化に合うか、社内人材との融合出来るかどうかを重要視していることがわかった。
- ・なお、「エグゼクティブサーチ・ヘッドハンティング会社の推薦」や「人材派遣会社からの推薦」などの利用の割合は低かった。これは、優秀な人材確保が非常に難しい近年の経営環境において、経営人材・専門人材などの重要なポストとなる人材を採用するには、通常の推薦でマッチングする確率は低く、その外部人材に係る情報量や質、マッチングの適格性や価値がより重視されている傾向にあることがうかがえる。
- ・また、最初の一定期間非常勤として採用し、その後徐々に社内に融合させてから、本格的な改革を推進、成功させている企業もあることがわかった。

なお、外部人材を活用する際の採用経路を企業の成長ステージ別で見てみていくと、どのステージにおいても「経営者などの人脈・ネットワーク」が最も高く、次いで「取引先等の大企業OB人材」が多かった。一方、「商工会・商工会議所からの紹介、推薦」、「各自治体、支援機関からの紹介、推薦」がきっかけとなっている割合は低かった。これは、公的機関のコーディネート力や、抱えている人材の質が企業段階、成長段階における経営者にとって効果的ではないものと思われる。ヒアリング調査において、「創業当初や、経営経験がまだ3年も経過していないペーパーの経営者であった時に、商工会議所や各支援機関へ経営課題を相談したこともあったが、時代遅れな話ばかりでスピード感をもった見識と対応をしてくれなかったので頼りにならなかった。」という声も一部で聞かれた。

○成長ステージ別／外部人材の採用経路

n=197 複数回答

	起業段階	成長段階	成熟・次なる成長を 検討する段階
経営者などの人脈・ネットワーク	50.0%	44.1%	36.9%
エグゼクティブサーチ・ヘッドハンティング	0.0%	5.1%	3.6%
人材派遣会社の推薦	0.0%	4.2%	6.7%
転職サイト・新聞等の求人	0.0%	5.1%	4.4%
取引先の大企業OB人材	16.7%	9.3%	20.6%
外部人材からのアプローチ	16.7%	9.3%	4.8%
商工会・商工会議所からの紹介・推薦	0.0%	1.7%	2.8%
各自治体、支援機関からの紹介・推薦	0.0%	1.7%	4.0%
外部セミナー・異業種交流会等での接点	16.7%	3.4%	0.8%
ハローワークでの紹介・推薦	0.0%	2.5%	4.4%
従業員からの紹介	0.0%	4.2%	4.8%
その他	0.0%	9.3%	6.3%
総計	100.0%	100.0%	100.0%

[ヒアリング調査の生声：化学工業薬品の製造販売会社 B社]

中小企業活性化センターの専門家派遣事業を活用し、公認会計士である財務改善コンサルタントと出会った。家内工業的な経営体制を改善する過渡期であったことから、非常勤役員として当社に採用した。

外部人材が社内にすぐに融合できるか不安だったが、徐々に社内の意識改革を実行していき、既存の社内人材も巻き込んでいった。

結果、固定費の削減及び部門別損益マネジメントに至り、収益体質の改善、資金繰りの安定化に繋げることができた。

[ヒアリング調査の生声：広告代理業 C社]

創業当初に、相談できるネットワークを有していなかったこともあり、商工会議所へ人材不足や人材育成に関する経営課題を相談したことがあった。

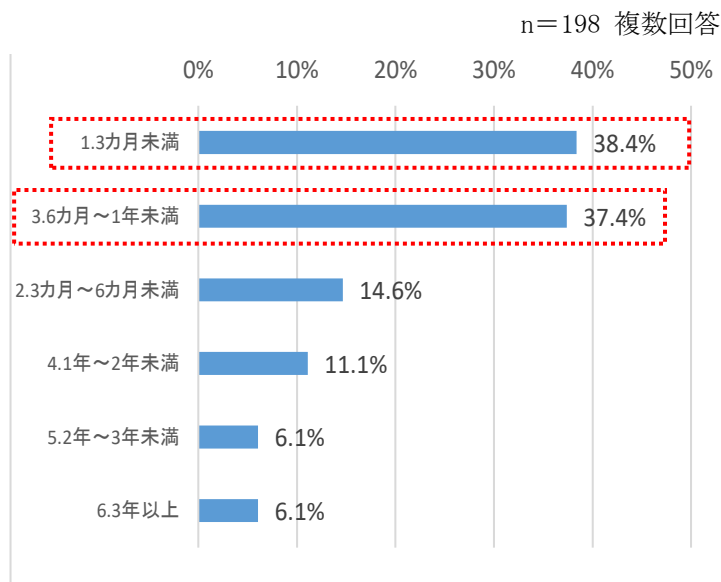
しかし、バブルの頃の話や本に書いてある理論のみでリアルな時流に合ったアドバイスや事例などは無かったため、それ以来行政や公共機関に対して相談することはなくなった。

ただ今後、質の高い外部人材を紹介、マッチングしてくれる機能や場があれば是非活用していきたい。

4.4.3 外部人材の検討導入期間&在任期間について

問 17. 問 16 で、『1. 就任したことがある』とお答えした方にお聞きします。

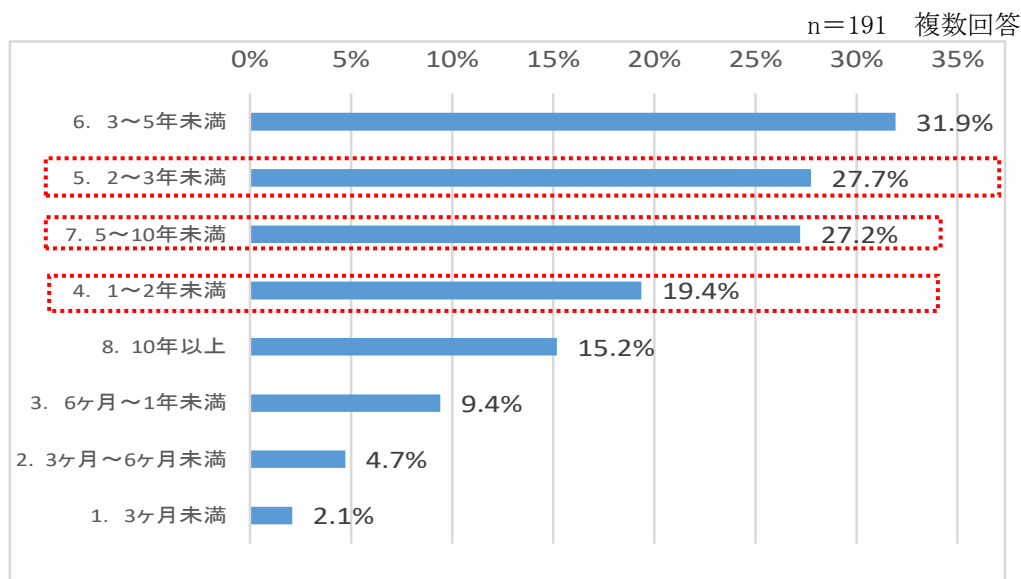
(5) 外部人材獲得・導入の際に、外部人材の入社(または導入)までにどの程度時間がかかりましたか。



- ・採用した外部人材を導入する際の検討～採用期間に関して、「3か月未満」(38.4%)がもっとも多かった。次いで「6か月～1年未満」(37.4%)、「3か月～6か月未満」(14.6%)となった。
- ・外部人材の検討導入期間は、1年以内に意思決定している企業が大半であった。高パフォーマンス企業で外部人材を活用している企業は、「経営者のネットワーク」や「取引先からの紹介」による案件など、信頼性の高い外部人材との接触機会を自主的に創出していることがうかがえる。

問 17. 問 16 で、『1. 就任したことがある』とお答えした方にお聞きします。

(7) 採用・導入した外部人材の在任期間について、教えてください。以下の選択肢から該当するものすべてを○で囲んで下さい。



- ・外部人材の在任期間として、最も多かったのは「3～5年」(31.9%)、次いで「2～3年」(27.7%)、「5～10年」(27.2%)となった。
- ・外部人材を採用してから、3～10年以上と中期的に在任している企業が多い。中には数年のみ外部人材を活用し、外部人材が保有するノウハウを社内に蓄積し、その仕組みを内製化させることによって組織運営体制の強化に繋げている。

[ヒアリング調査の生声：各種部品組立・検査業 D社]

管理部門、技術部門、営業部門にそれぞれ大手メーカーのOB外部人材を取引先からの紹介により採用。在任期間は原則2年としている。

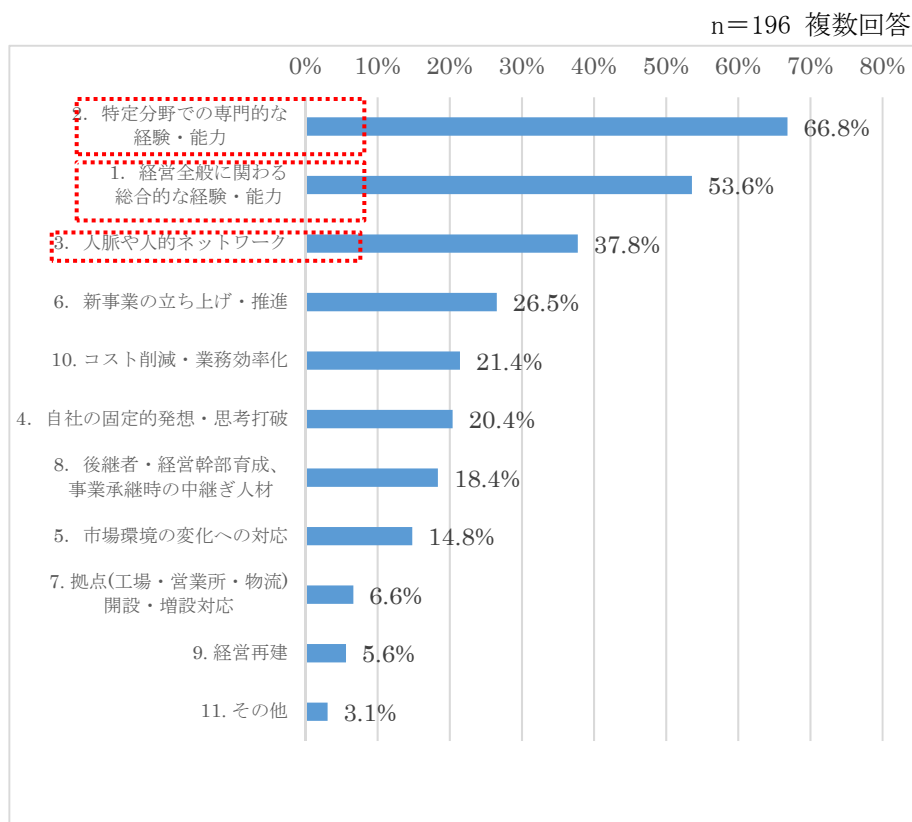
大手企業のやり方は中小企業に合わないケースもある。大手企業のやり方をそのまま当社に持ち込む気はないが、彼らの経験から意見を聞くことで計画に客観性を持たせて、事業計画進捗管理の精度向上に繋げている。外部人材採用の一番の目的は社内人材の育成、仕組みの構築にある。

4.4.4 採用前に外部人材へ期待した成果

問17. 問16で、『1. 就任したことがある』とお答えした方にお聞きします。

(3) 採用・導入する際に、外部人材に特に期待したことは、何ですか。

以下の選択肢から該当するものすべてを○で囲んで下さい。



- ・「採用前に外部人材に期待したこと」で最も多かったのは、「特定分野での専門的な経験・能力」(66.8%)、次いで「経営全般に関わる総合的な経験・能力」(53.6%)、「人脈や人的ネットワーク」(37.8%)となった。

- ・経営人材・専門人材を採用・導入するにあたり、成長のコアとなる財務改善や、生産管理・技術、営業分野などの専門業務や社長以外のマネジメントを担う存在、並びに同業界の取引先の紹介などの人的ネットワークを期待している。
- ・次に、「新事業の立ち上げ・推進」(26.5%)を意図した外部人材の活用している割合が高く、また「コスト削減・業務効率化」(21.4%)、「自社の固定的発想・思考打破」(20.4%)、「後継者・経営幹部の育成」(18.3%)と続く。
- ・業績を伸ばし続け、収益を上げ続けている企業は、常に経営環境の変化を的確に予測し、事業継続の担保となる新事業・新分野進出の基盤となる人材確保・育成への先行投資を実施し、既存事業の運営体制のリニューアルを同時並行で進めていることがうかがえる。

なお、成長ステージ別の外部人材への採用前の期待を見ると、成長段階以降においては「特定分野での専門的な経験・能力」に期待が高く、積極的にシステムエンジニア等の専門人材を活用し、未来の収益となる新事業の立ち上げなど付加価値の高い事業戦略のために外部人材を活用、人材投資をしていると推察される。

○成長ステージ別／外部人材へ期待した成果

n=196 複数回答

	起業段階	成長段階	成熟・次なる成長を検討する段階
経営全般にかかわる総合的な経験・能力	16.7%	20.7%	19.9%
特定分野での専門的な経験・能力	16.7%	25.1%	24.7%
人脈や人的ネットワーク	16.7%	15.8%	12.1%
自社の固定的発想・思考打破	8.3%	6.9%	7.5%
市場環境の変化への対応	8.3%	5.4%	6.3%
新事業の立ち上げ・推進	8.3%	8.9%	8.8%
拠点開設・増設対応	0.0%	1.5%	2.9%
後継者・経営幹部育成・事業継承時の中継ぎ人材	8.3%	5.4%	6.9%
経営再建	8.3%	2.0%	1.7%
コスト削減・業務効率化	8.3%	5.9%	7.7%
その他	0.0%	2.5%	1.5%
総計	100.0%	100.0%	100.0%

[ヒアリング調査の生声：食品製造販売会社 E社]

経営環境が変わり、販売に苦心していた時期に営業のプロフェッショナル人材として外部人材を招聘した。当社としての営業スタイルの確立と営業組織の構築に大きく貢献し、現在は取締役として海外戦略にも携わっている。

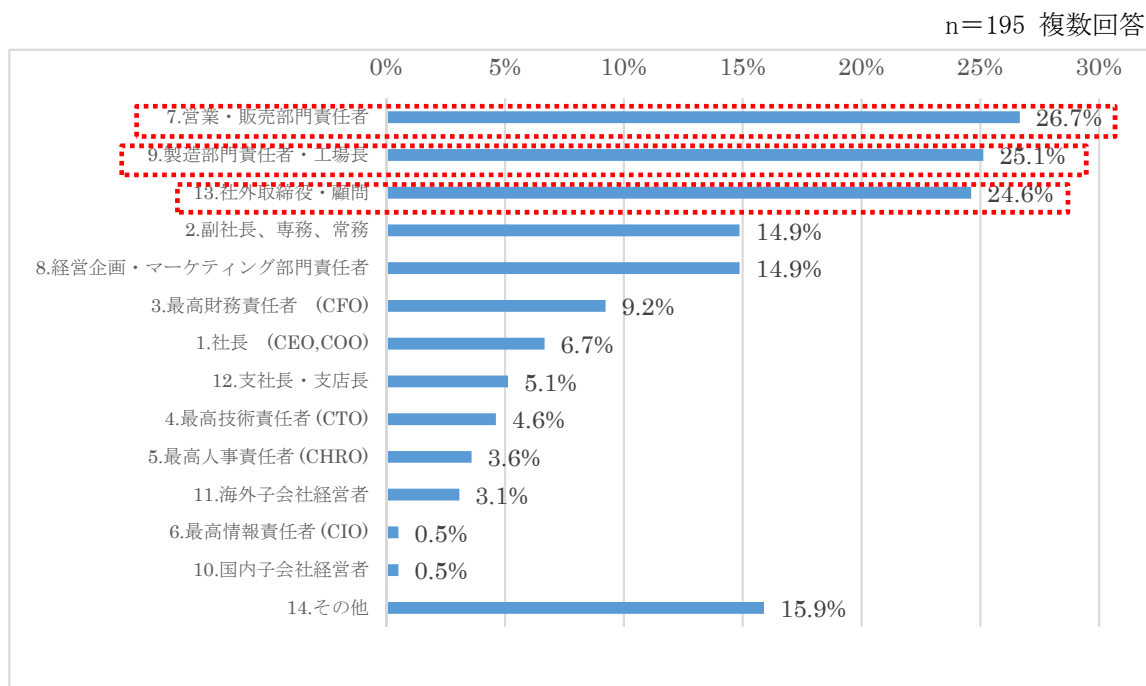
また、銀行出身の外部人材を幹部採用し、投資・資金調達の場合だけでなく、事業の更なる成長を目指す中で管理・間接部門の強化に繋がっている。

適所に外部の経験豊富な人材を据えて成長を追求するための体制を構築している状況にある。要職にも積極的に新しい風を取り入れ、実力を発揮しやすい環境を整えている。

4.4.5 外部人材のポスト&活用する際の課題

問 17. 問 16 で、『1. 就任したことがある』とお答えした方にお聞きします。

(4) 採用・導入した外部人材のポストとして近い役職について、以下の選択肢から該当するものすべてを○で囲んで下さい。



- ・採用した外部人材のポストとして最も多かったのは、「営業・販売部門責任者」(26.7%)、次いで「製造部門責任者・工場長」(25.1%)、「社外取締役・顧問」(24.6%)、「副社長、専務、常務」(14.9%)となった。
- ・企業収益に直結する要素の高いコア機能となる“製販”のマネジメントの質を高める目的で外部人材を採用する企業が多い。
- ・また、多くの中小企業の課題となっている「経営人材の育成」、「戦略的なマーケティングを実践出来る人材の不足」を克服する手段として、外部人材を導入する企業もが多い結果となった。

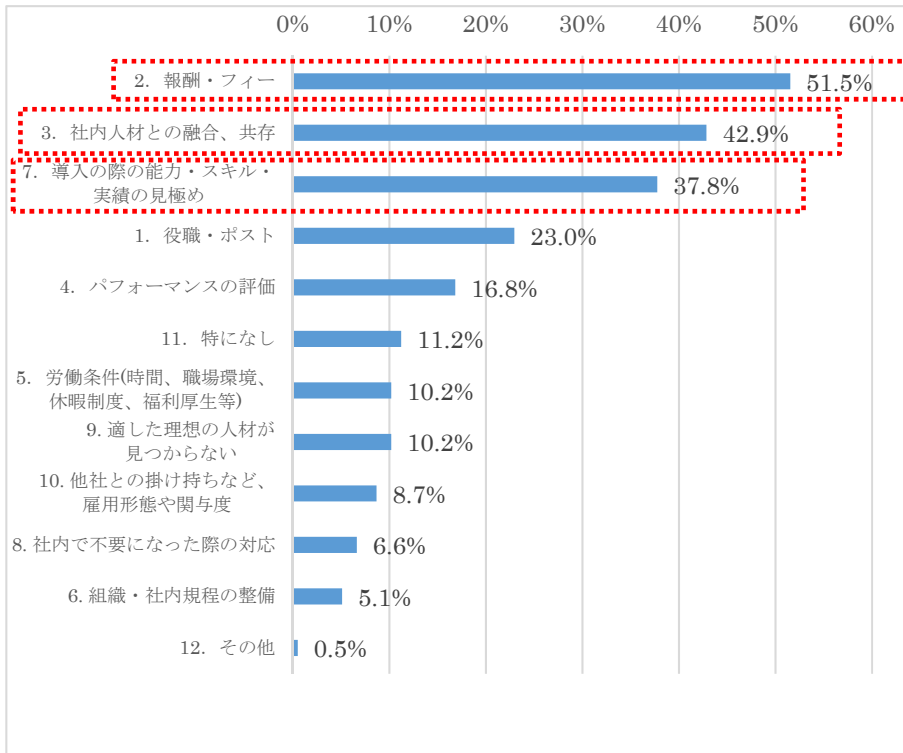
問 17. 問 16 で、『1. 就任したことがある』とお答えした方にお聞きします。

(6) 外部人材を活用する際に、課題となったことは何ですか。

以下の選択肢から該当するものすべてを○で囲んで下さい。

○外部人材を活用する際の課題

n=196 複数回答



- ・外部人材を活用する際の課題として、最も多かったのは「報酬・フィー」(51.5%)、次いで「社内人材との融合・共存」(42.9%)、「導入の際の能力・スキルの見極め」(37.8%)となった。
- ・大企業で実績の有る外部人材が必ずしも中小企業で収益や人材育成面で成果を挙げられる能力が有る訳ではないため、採用導入前後の目利きの部分は重要課題となっている。

なお、外部人材を活用する際の課題を経営者の年齢別に見ると、30代、40代の経営者にとってのボトルネックは、「報酬・フィー」(30代/85.7%、40代/60.8%)が最も高く、次いで「社内人材との融合」(30代/41.5%、40代/51.4%)、「導入の際の能力・スキル・実績の見極め」(30代/42.9%、40代/32.4%)が多かった。

これは、外部の経営人材・専門人材を採用したくても、フィーなどのコスト面や目利きの部分が戦略的外部人材活用の障壁となっていることがうかがえ、アンケート調査やヒアリング調査においても、「大手企業OBから経営人材や専門人材を採用したが、中小企業や自社のスタイルに合わないため、数か月から半年程度で辞めた。」というケースが非常に多く聞かれた。

中小企業経営者からは、「雇用できなくても、中小企業支援に長けている外部人材から継続的に支援を受けられる制度や仕組み」を求める声も多い。

○外部人材を活用する際の課題／経営者年齢

n=196 複数回答

外部人材活用する際の課題／経営者年齢	2.30歳～39歳	3.40歳～49歳	4.50歳～59歳	5.60歳～69歳	6.70歳～79歳	7.80歳以上	8.無効	総計
1. 役職・ポスト	0.0%	25.7%	37.2%	22.5%	22.6%	50.0%	0.0%	26.8%
2. 報酬・フィー	85.7%	60.8%	48.8%	50.6%	48.4%	25.0%	12.5%	51.8%
3. 社内人材との融合、共存	42.9%	51.4%	34.9%	40.4%	45.2%	0.0%	37.5%	41.5%
4. パフォーマンスの評価	14.3%	17.6%	11.6%	15.7%	19.4%	0.0%	0.0%	14.7%
5. 労働条件(時間、職場環境、休暇制度、福利厚生等)	14.3%	10.8%	14.0%	12.4%	3.2%	0.0%	12.5%	11.4%
6. 組織・社内規程の整備	14.3%	4.1%	5.8%	9.0%	3.2%	0.0%	0.0%	6.0%
7. 導入の際の能力・スキル・実績の見極め	42.9%	32.4%	33.7%	42.7%	48.4%	25.0%	12.5%	37.1%
8. 社内ですら不要になった際の対応	14.3%	6.8%	8.1%	7.9%	9.7%	0.0%	0.0%	7.7%
9. 適した理想の人材が見つからない	0.0%	14.9%	7.0%	7.9%	9.7%	0.0%	12.5%	9.4%
10. 他社との掛け持ちなど、雇用形態や関与度	14.3%	10.8%	5.8%	4.5%	3.2%	0.0%	12.5%	6.7%
11. 特になし	0.0%	5.4%	15.1%	9.0%	6.5%	0.0%	62.5%	10.7%
12. その他	0.0%	0.0%	1.2%	0.0%	3.2%	0.0%	0.0%	0.7%
総計(社数ベース ※複数回答可項目)	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

[ヒアリング調査の生声：アパレル通信販売業 F社]

創業から7年目までは人を育てる余裕もノウハウもなかったため、同業界の中途採用、外部調達を主としていた。ただ、当時は売上至上主義であったため定着率が非常に悪く、同業界の外部人材採用が上手くいかなかった時期もあり、新卒採用と人材育成へとシフトしていった。

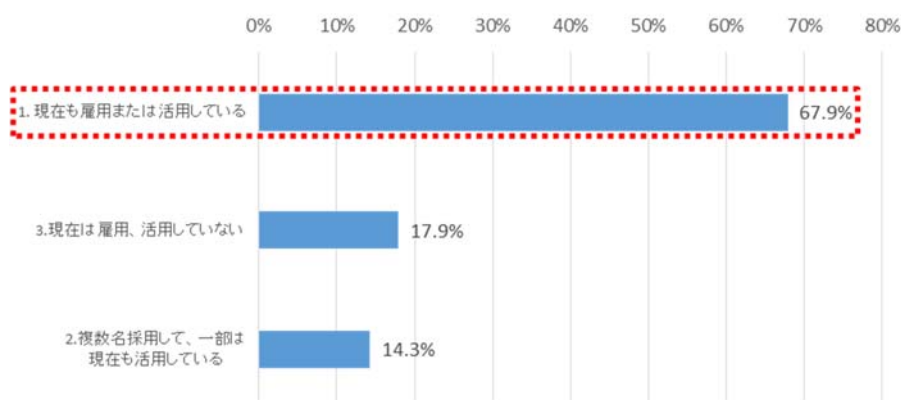
民間の経営者養成講座やマネジメント研修なども併用し、自社に適する外部人材、外部リソースを模索していった結果、ビジネスを創出できる経営幹部を生え抜きで数名育成することができた。

公的機関にも経営者養成などの自己啓発や幹部育成、マーケティングなどリアルで質の良い経営の勉強ができる機会をもっと提供して貰えると有り難い。

4.4.6 外部人材の離職理由および自立化へ向けた取組み

(8) ①採用・導入した外部人材は、現在も雇用・活用されていますか。以下の選択肢から該当するものを1つ○で囲んで下さい。

n=196

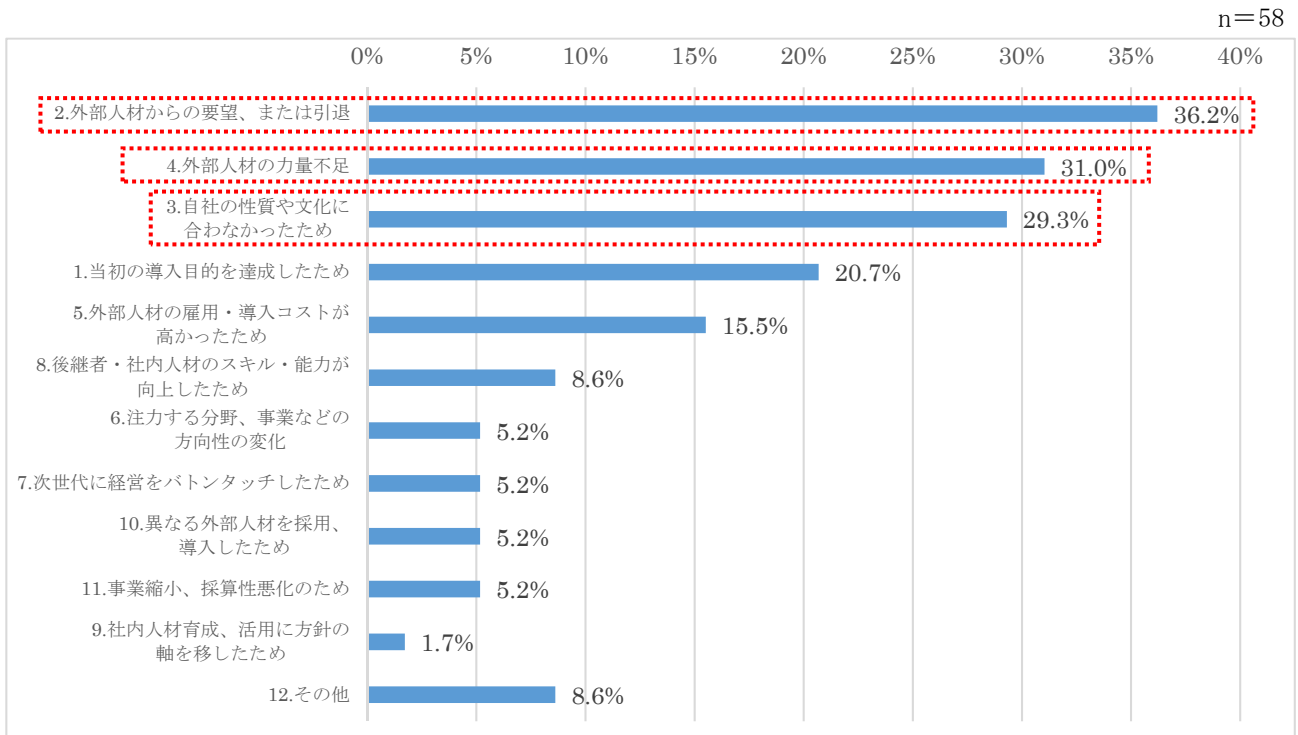


- ・採用した外部人材の現在の雇用状況に関しては、「現在も雇用・活用している」(67.9%)がもっとも多かった。
- ・外部人材を採用している高パフォーマンス企業は、中長期的な意図、目的で活用しているケースが多

いことがうかがえる。

②(8)①で、「2. 複数名採用して、一部は現在も活用している」、「3. 現在は雇用、活用していない」、とお答えした方にお聞きします。

外部人材が会社から離れた理由を教えてください。以下の選択肢から該当するものすべて○で囲んで下さい。



- ・外部人材の活用をやめた理由として最も多かったのは、「外部人材からの要望・引退」(36.2%)、次いで「外部人材の力量不足」(31.0%)、「自社の性質や文化に合わなかったため」(29.3%)、となった。
- ・高パフォーマンス企業でも外部人材のスキルや社内融合が図れるかどうか等について最初から見極めることは難しい部分もあり、1年未満で会社から離れるケースも少なくない。

4.5 高パフォーマンス企業の戦略的人材活用モデルおよび外部人材活用事例集

4.5.1 高パフォーマンス企業の外部人材活用事例

高パフォーマンス企業の人材活用に関する特徴は、以下の6つのモデルに分類されるが、本調査では特に「外部人材を積極的に自社に取り込む」、あるいは「外部人材の協力を得てそのノウハウを自社に活用する」という点に着目し、以下のモデル1～3に係る事例収集を実施した。



4.5.2 高パフォーマンス企業の外部人材活用事例

関西における中小企業の外部人材活用の実態についてのアンケート調査及びヒアリング調査を踏まえ、「飛躍的成長」や「課題の抜本的解決」を実現している企業を選定し、追加の取材等を行った上で『関西中小企業の外部人材活用に関する事例集～中小企業経営に活かす 20 社の外部人材活用戦略～』を作成した。

『関西中小企業の外部人材活用に関する事例集～中小企業経営に活かす 20 社の外部人材活用戦略～』
参考（近畿経済産業局 HP）：<http://www.kansai.meti.go.jp/1-9chushoresearch/report6-1.html>



『関西中小企業の外部人材活用に関する事例集～中小企業経営に活かす 20 社の外部人材活用戦略～』

対象 20 社

<p>01 アークハリマ株式会社 04 外部人材・外派スペシャリストの有効活用 自社にない資源（リソース）を積極的に取り込み</p> <p>02 株式会社アドインテ 06 独自の技術を活かして、デジタル領域のマーケティングを総合プロデュース 一貫したスマートフォンマーケティングに強み、革新的なサービスを提供</p> <p>03 梅乃宿酒造株式会社 08 専用に外部の経験豊富な人材と古参社員をバランスよく配置 組織体制の整備が進み、新たな事業展開に強み</p> <p>04 大阪油脂工業株式会社 10 公認会計士を社外取締役として採用 事業計画と収益の見え方で、財務体質の改善に着手</p> <p>05 関西陸運株式会社 12 専門性のある外部人材の取り込みで一工夫 外部人材が成長を支える働き方に</p> <p>06 クローバーラボ株式会社 14 外部人材活用と社内人材育成戦略が融合した結果、好循環サイクルへ転換 社員がつくる、チームベンチャーという理念のもと、クロスファンクショナルな組織体制を構築</p> <p>07 米田薬品工業株式会社 16 絶対信頼の精神で、顧客を通じ、社会に貢献する医薬品・OTC医薬品メーカー 「安全」「高品質」「優れた効き目」の医薬品づくりを通じて、発展し続ける企業へ成長</p> <p>08 株式会社ジェニオ 18 両業サナフトオフィス距離によるリターン外部専門人材の採用に成功 専心種および地方での取り囲みへ強める</p> <p>09 株式会社城洋 20 成長ステージ段階で専用に外部人材を採用 経営力と外部人材活用を成長の推進力に</p> <p>10 すててこ株式会社 22 外部ブレン・経営者懇話会の積極活用 外部で仕入れた経営ノウハウを社内人材育成に転換</p>	<p>11 株式会社大昇加工 24 外部人材の多様な経験と知識を活用 先行投資・自立的組織への転換をはかり成長へと導く</p> <p>12 ノアインドアステージ株式会社 26 高品質サービスを提供するための社内組織づくり さらになる成長を後押しするための外部人材活用</p> <p>13 株式会社フィールトラスト 28 ホワイトハッカー参戦により新規ビジネスの展開が迅速 革新的なプライベートクラウドサービス・ブロックチェーン事業を押し進める</p> <p>14 二九精密機械工業株式会社 30 「技術革新のため、外部人材を積極的に採用。 世界トップの技術者集団を招聘す」</p> <p>15 株式会社PAY ROUTEインターナショナル 32 外部人材となるエンジニアと革新的な課題システムの開発に成功 顧客セキュリティシステムを採用したID-PASS不要ログインシステムを開発</p> <p>16 株式会社マイオリッジ 34 研究開発部門での外部人材を有効活用 財務・事業計画決定などの経営ノウハウを外部リソースから補完</p> <p>17 株式会社マーベックス 36 大手メーカーに引けを取らない強固な競争力 成長を支えてくれる“人材”には惜しまず投資を続ける</p> <p>18 株式会社丸昌 38 外部のOD人材・専門人材が事業を支える 近年は内部人材の育成にも注力</p> <p>19 株式会社Warrantee 40 「ベンチャー企業の外部人材活用による 「ゾートアップ」経営体制への転換」</p> <p>20 株式会社ワントゥーテンドライブ 42 空前代議選から「モノづくり企業」の代表経営者へ転身 新しいスタイルの「モノづくり企業」の先導役に</p>
---	--

01. アークハリマ株式会社

企業概要

- (1) アークハリマ株式会社
- (2) 所在地：兵庫県姫路市花田町加納原田 7 7 1 - 1
- (3) 従業員：41名
- (4) 事業内容：ステンレスの卸売業務を主に、切断加工や機器装置製作

02. 株式会社アドインテ

企業概要

- (1) 株式会社アドインテ
- (2) 所在地：京都府京都市下京区四条通新町四条下ル四条町 3 4 7 - 1 CUBE 西鳥丸 7 F
- (3) 従業員：51名

- (4) 事業内容：国内の一般企業に対してインターネット広告の代行業を主体に、広告プラットフォームの開発及び販売、SEO事業

03. 梅乃宿酒造株式会社

企業概要

- (1) 梅乃宿酒造株式会社
(2) 所在地：奈良県葛城市東室 2 7
(3) 従業員：53名
(4) 事業内容：梅酒や果実酒などのリキュール類を主体に、清酒「梅乃宿」の製造販売

04. 大阪油脂工業株式会社

企業概要

- (1) 法人名：大阪油脂工業株式会社
(2) 所在地：兵庫県尼崎市大浜町 2 丁目 5 番 2 号
(3) 従業員：27 名
(4) 事業内容：油脂類及び化学工業薬品の製造、精製、加工及び販売
化粧品、医薬部外品、食品添加物の研究開発、及び販売
耐火資材の製造、加工及び販売

05. 関西陸運株式会社

企業概要

- (1) 関西陸運株式会社
(2) 所在地：兵庫県姫路市石倉 9 4 6 - 6 1
(3) 従業員：18名
(4) 事業内容：大型トレーラーによる幹線輸送から、2 トントラックによる二次配送までの一貫輸送体制が特徴の運送業者

06. クローバーラボ株式会社

企業概要

- (1) 法人名：クローバーラボ株式会社
(2) 所在地：大阪府大阪市北区豊崎 5-6-2 北梅田大宮ビル 6F/7F
(3) 従業員：90 名
(4) 事業内容：インターネットを活用したモバイル端末向け事業
・ゲームの企画、開発、運営
・ゲーム以外の web サービスやコンテンツの企画、開発、運営

07. 米田薬品工業株式会社

企業概要

- (1) 法人名：米田薬品工業株式会社
- (2) 所在地：大阪府大阪市天王寺区堀越町9番24号
- (3) 従業員：120人
- (4) 事業内容：・医薬品・医薬部外品の製造・販売、化粧品・健康食品の製造

08. 株式会社ジェニオ

企業概要

- (1) 株式会社ジェニオ
- (2) 所在地：兵庫県神戸市中央区三宮町1-4-4 三宮木口ビル8階
- (3) 従業員：17名
- (4) 事業内容：コンピュータソフトウェアの企画・設計・開発、インターネットのホームページに関する企画・立案・制作および管理

09. 株式会社城洋

企業概要

- (1) 株式会社城洋
- (2) 所在地：兵庫県姫路市白浜町字佐崎南1-68-1
- (3) 従業員：62名
- (4) 事業内容：シリンダーを主力とした各種機械部品製造

10. すててこ株式会社

企業概要

- (1) 法人名：すててこ株式会社
- (2) 所在地：福井県あわら市春宮2-4-22
- (3) 従業員：26名
- (4) 事業内容：インナーを主体とした衣類のインターネット販売

11. 株式会社大昇加工

企業概要

- (1) 法人名：株式会社 大昇加工
- (2) 所在地：大阪府大阪市鶴見区鶴見 4 丁目 14 番 57 号
- (3) 従業員：77 名
- (4) 事業内容：各種部品の組立 及び 検査・梱包
 - ・ IT 機器部品組立・検査・加工
 - ・ 自動車部品組立
 - ・ 化粧品容器・医薬部外品日用品容器組立・検査
 - ・ 食品関係の包装・梱包
 - ・ 医薬部外品の包装・梱包
 - ・ POP、広告品組立

12. ノアインドアステージ株式会社

企業概要

- (1) ノアインドアステージ株式会社
- (2) 所在地：兵庫県姫路市東山 5 2 4
- (3) 従業員：236名
- (4) 事業内容：テニススクール運営

13. 株式会社フィールトラスト

企業概要

- (1) 株式会社フィールトラスト
- (2) 所在地：大阪府大阪市西区阿波座 1-5-10 福島ビル南館 4 階
- (3) 従業員：10名
- (4) 事業内容：クラウドサービス提供、システム開発、中古パソコン販売事業

14. ニ九精密機械工業株式会社

企業概要

- (1) 法人名：ニ九精密機械工業株式会社
- (2) 所在地：京都府京都市南区唐橋経田町 3 3-3
- (3) 従業員：156 人
- (4) 事業内容：精密機械部品切削加工

- ・小径βチタン合金パイプの製造・販売・提案
- ・眼鏡ゆるみ止めネジ等の販売

15. 株式会社PAY ROUTEインターナショナル

企業概要

- (1) 法人名：株式会社PAY ROUTE インターナショナル
- (2) 所在地：大阪府大阪市北区堂島1丁目1-25 新山本ビル6F
- (3) 従業員：12名
- (4) 事業内容：クレジットサービス事業、WEB決済事業、コンサルティング事業、セキュリティ関連事業

16. 株式会社マイオリッジ

企業概要

- (1) 株式会社マイオリッジ
- (2) 所在地：京都府京都市左京区吉田下阿達町4-6-29 京都大学 医薬系総合研究棟305号室
- (3) 従業員：14名
- (4) 事業内容：心筋細胞の培養、供給

17. 株式会社マーベックス

企業概要

- (1) 法人名：株式会社マーベックス
- (2) 所在地：大阪府東大阪市吉田本町2-3-30
- (3) 従業員：55名
- (4) 事業内容：床下熱交換器の販売を主力に各種省エネ建材の開発と販売

18. 株式会社丸昌

企業概要

- (1) 株式会社丸昌
- (2) 所在地：和歌山県和歌山市和田1-1-5
- (3) 従業員：37名
- (4) 事業内容：寝装寝具の製造販売

19. 株式会社W a r r a n t e e

企業概要

- (1) 法人名：株式会社W a r r a n t e e
- (2) 所在地：大阪府大阪市中央区道修町2-4-1 K I T A H A M A C R A F T 1 1 0 3号
室
- (3) 従業員：9名
- (4) 事業内容：スマートフォンアプリによる保証書の電子化サービス

20. 株式会社ワン・トゥー・テン・ドライブ

企業概要

- (1) 法人名：株式会社ワン・トゥー・テン・ドライブ
- (2) 所在地：京都府京都市下京区烏丸通四条下ル水銀屋町 620 COCON 烏丸4階
- (3) 従業員：24名
- (4) 事業内容：新商品開発プロデュース、空間・新サービス開発プロデュース

4.6 まとめ

創業期、成長初期、安定・拡大期、衰退期などの企業のライフサイクルやステージによっても必要な人材のニーズは異なるが、人材不足を克服する手段として外部人材を戦略的に活用し、業績を伸ばし続けている高パフォーマンス企業の存在が明らかとなった。中核・専門人材の確保及びノウハウの社内浸透化に成功した企業は、製品開発や IT 導入、体制強化、マーケティングなどへの展開にこれらのリソースを戦略的に活用し、高成長に繋げている企業も少なくない。

この背景として、成長・拡大志向、安定維持志向に関わらず、「外部人材を戦略的に活用する」、「採用や人材育成・定着化の仕組みを構築する」といった取り組みを推進しなければ事業の維持継続が難しくなっていることが考えられる。

成長・拡大志向企業においては、中核となる人材不足により「新事業・新分野への展開が停滞」、「需要増加に対応できずに機会損失が発生」とする回答が6割近くあり、成長への制約要因となっていること、安定・維持志向企業においては、そもそも事業規模の安定・維持を目的としていることと従業員の高齢化や労働時間の制限等もあり、新しい人材を確保できなければ現在の事業規模を維持できないという危機感がうかがえる。

生産性の伸び悩み、人材不足、新事業の停滞といった課題が進行する中において、価値創造型のビジネスを創出し、それを支える経営人材、専門人材を確保するために「外部人材を活用すべきか、社内人材を育成すべきか」という議論が有るが、しかしその答えは二者択一ではなく「ケースバイケース」であり、全てを外部人材の活用により解決することは不可能であり、また全てを内部人材からの発掘、育成するだけでは、変化の激しい数年後のマーケットを予測しづらい経営環境においてリスクが高まる可能性も高い。

優秀な人材の確保が容易でない近年の経営環境において、経営人材、専門人材などの重要なポストを担う人材を採用するため、最初の一定期間は非常勤として採用し、その後徐々に社内に方針やノウハウを融合、蓄積させてから本格的に社員としてスキルを発揮してもらい成功している企業も存在するなど、その方法は多様なものとなっている。

中小企業の人材不足、活用に関する課題を克服する手法として6つの活用モデルに触れたが、事業戦略の実現に必要な人材をタイムリーに調達することが最も重要な人事機能の一つであり、高パフォーマンス企業の中で戦略的な外部人材活用に成功している企業に共通することは、早い段階から経営人材や専門人材などの外部人材を戦略的に活用している点である。

5. 新たな企業集積における柔軟な企業間連携について

5.1 はじめに

中小企業白書（2017）によれば、人材確保や事業戦略から労務管理など幅広い分野において、経営資源に限りある中小企業がさらなる成長や新事業を展開していくためには、積極的な外部資源の活用も重要だと指摘している。しかしながら、外部資源を活用し、成長に繋げている中小企業が多数あるとはいえない現状が存在している。

そのような中、東京や大阪、福岡といった大都市を中心に IT サービス系ベンチャー企業の集積がメディア等を中心に近年注目されている。そこでは企業集積の強みを活かした外部資源の活用を通して、経営課題の解決や業績の拡大へとつなげている企業も見られる。具体的には、集積エリア内外の外部企業のサポートを受けることで、人材確保や資金調達、など自社だけでは解決が難しい経営課題を克服している。これらの集積がどのような要因で起こり、どのように発展してきたかを示していくことは、今後の企業誘致政策を考える上でも重要であると考えられる。

他方、IT サービス系ベンチャー企業の集積に関しては、メディアを中心に多数取り上げられ、都市部から地方まで様々な場所在紹介されているが、集積要因やその過程まで踏み込んで実態を捉えようとした報告はほとんどない。また、IT サービス系ベンチャー企業の集積を捉えるにあたり、都市の規模別で一括りにするのではなく、集積を主導する主体によって、集積企業のネットワークとその発展に違いが出てくることも想定される。

そこで、本レポートでは、集積を主導する主体に着目し「集積内企業主導型」、「大企業主導型」、「行政主導型」の3つに分け、それぞれを代表する集積地の集積要因とその過程（ネットワーク形成過程）の類似点と差異を明らかにする。加えて、ミクロレベルでの企業における外部リソースの活用にも焦点を当て、特筆すべき外部リソースの活用モデルの提示も行う。

なお、「集積内企業主導型」は、西中島南方駅を中心とする地域、「大企業主導型」は、五反田駅を中心とする地域、「行政主導型」は博多駅を中心とする地域をそれぞれ代表する集積地として整理する。

5.2 IT 関連サービス業の集積

5.2.1 集積内企業主導型（西中島）

(1) 立地環境

近年、大阪府大阪市淀川区の西中島南方・中津地区を中心として、20～40代の若手経営者が率いるベンチャー企業の集積が見られる。IT 関連サービス業の企業数推計からも中小・零細企業が増加していることが見て取れる（表1）。

同地域は、Osaka Metro（旧大阪市営地下鉄）御堂筋線の梅田駅と新大阪駅の間に位置する。東海道新幹線、阪急電車、Osaka Metro への各種交通アクセスが容易であることから好立地と言える。賃料に

関しては、交通アクセス利便性が良い好立地であるにも関わらず、梅田（大阪駅前）や淀屋橋などの中心部に比して、オフィス賃料が比較的安価である（表2）。起業初期のベンチャー企業にとって、固定経費の抑制は重要な問題であるため、家賃が比較的安価である同地域は魅力的であると言えるだろう。

また、経営やファイナンスに強みをもつ教育機関も同地区近辺に立地し、経営者・社員問わず経営に対する体系的な学びが提供されていることも同地域の特徴と言える。

表1. IT関連サービス業の企業数推計¹

企業規模	2001年	2008年	2018年
大企業 500人以上	1	1	
中堅 100人以上500人未満	5	5	6
中小 6人以上100人未満	61	76	78
零細 5人以下	29	36	42
合計	96	118	126

表2. 大阪市内の主要エリアにおけるオフィス賃料比較²

エリア	大規模 500坪以上	大型 100-200坪	中型 50-100坪	小型 50坪未満
西中島	¥9,786	¥7,795	¥6,873	¥7,025
北区 (梅田、南森町等)	¥13,402	¥10,209	¥9,315	¥8,126
中央区 (淀屋橋、心齋橋等)	¥10,877	¥8,486	¥7,660	¥7,576
西区 (肥後橋、四つ橋等)	¥9,725	¥7,506	¥8,167	¥7,890

(2) 集積企業

西中島・中津エリアにおいてベンチャー企業の集積が進む中、同エリア内の起業家同士のつながりを強固にすること、起業家同士が集まり交流することで経営者同士が互いに刺激しあいそれぞれの企業の成長を促進させること、さらには、西中島エリアをスタートアップ企業の街にすることを目的とし、2016年2月に「一般社団法人にしなかバレー」が発足した。(株)i-plug、(株)RESEED、(株)クロノスを幹事団として発足した組織である。行政や支援機関が主体となって創出するインキュベーション等などの組織とは異なり、起業家同士で自発的に成長への仕掛け作りがなされている点が特徴と推察される³。

同法人への参画企業は、発足当時17社から2017年11月現在で31社⁴に増加している。同団体の参画には、西中島、中津が創業地か、現在も拠点を置いていることが必要あり、「にしなか」から全国、または世界に向けて成長したいという思いのある企業家が集っている。参画企業の業種は、IT・サービス関連、ゲーム、自立介護支援、保育事業、インバウンドサービスなど特定業種に偏らず多岐にわたって

¹ 帝国データバンク業種コード：85211_受託開発ソフトウェア業、85212_パッケージソフトウェア業の企業を抽出。西中島・中津地域は図1の指定範の通り。なお、以下帝国データバンクをTDBと記す。(TDB作成)

² (株)ビルバンク「賃貸事務所BB」(<http://www.builbank-r.com/rate/o-area/yodogawaku/>)をTDBが再編加工。

³ 日本経済新聞電子版(2016.2.18)、(社)にしなかバレー(<http://nishinaka-valley.com/>) (最終閲覧日：2018.2.21)

⁴ Dream News (<http://www.dreamnews.jp/press/0000163849/>) (最終閲覧日：2018.2.21)

いる点も特徴の一つであり、スケールを志向した経営者が集まっている⁵。



図1. 「にしなかバレー」におけるベンチャー企業の集積

⁵ 大商ニュース（大阪商工会議所、2017.9.10）
（社）にしなかバレー（<http://nishinaka-valley.com/>）（最終閲覧日：2018.2.21）

表 3. にしなかバレー参画企業リスト（一部）⁶

企業名	創業設立年	事業内容
株式会社i-plug	2012年4月	新卒逆求人サイト「OfferBox」シリーズの開発・運営
株式会社RESEED	2011年12月	遊休工場活用販促物オーダーメイドプラットフォーム「レレカ」の開発・運営
株式会社クロノス	2002年4月	AI等システム開発/ITトレーニング研修提供
株式会社ミライロ	2010年6月	ユニバーサルデザイン化に伴う企画・設計/外部教育研修提供
株式会社ベクトルワン	2010年9月	ネットスーパー向け販売システムの開発・販売/物流サービス提供
株式会社バリューエージェント	2005年3月	中小企業向けWEBマーケティング・コンサルティングサービス提供
クローバーラボ株式会社	2009年7月	ソーシャルゲーム開発・運営/ブランド腕時計レンタルサービス提供
株式会社ラジカルオブティ	2007年7月	ICTコンサルティングサービス提供/業務システム開発・提供
株式会社フリープラス	2007年6月	訪日旅行サービスの開発・運営・提供
株式会社プラスバイプラス	2000年7月	建設者向けCADソフト開発・販売
GEEKS株式会社	2006年12月	リユース事業「エコマケ」開発・運営/ECサイト開発
株式会社ルカコ	2015年10月	育児関連用品の企画・開発・製造・販売
株式会社ボラリス	2002年7月	自立支援特化型デイサービス事業所運営
株式会社ネットオン	2004年10月	採用Webマーケティング提供/クラウド型採用サイト作成ソフト開発・運営
株式会社S・S・M	2012年5月	保育園サポート事業運営/少人数保育園運営
株式会社ノウリス	2014年4月	UI・UXデザインコンサルティング/アプリ・プロトタイプ開発
株式会社AIWISH	2012年3月	採用コンサルティング提供/採用関連ツール開発
天創堂株式会社	2009年10月	ご当地ブランド事業の企画・運営/ライセンス管理
株式会社Flucle	2015年9月	日本文化ビジネス研修の企画・運営/人事労務サポート提供

(3) 活動状況

参画する経営者へのヒアリングによると、(社)にしなかバレーは企業家同士の交流や成長を促すコミュニティを形成することで、ベンチャー企業が抱える経営課題である資金調達面や人脈構築面などを克服することを狙いとしている。それら経営課題を克服する一助とするため、同団体は参画企業と、メディアや金融機関、ベンチャーキャピタル、証券会社、東京や福岡をはじめとする他地域のベンチャー企業、上場企業、行政等、ベンチャー企業の成長を手助けする多くのプレーヤー（ステークホルダー）と交流する場を設定している。例えば、経営者や関係者を交えた不定期の交流会や、ベンチャー企業のエンジニア同士による勉強会、資金調達にかかる情報交換会をはじめとした大型交流イベントが半年に一度開催される。上述のステークホルダーが一斉に介し、さらなる人脈構築のみならず、独自のピッチイベントや上場企業の代表による上場までのストーリーを語ることにより、シード期のベンチャー企業にとっては、通常の活動では得ることの難しい情報を得ることができる機会となっている。

このような動きを受けて、教育機関や不動産業などの企業も同団体のサポーターとして参画している。また、起業家育成のためのコワーキングオフィスも設置⁷した。現在、数社のシード期ベンチャーが同オフィスに拠点を構え、安価な固定費と成長を続ける先輩起業家からのアドバイスを受けている。

5.2.2 大企業主導型（五反田）

⁶ (社)にしなかバレーホームページ (<http://nishinaka-valley.com/>) を参考に TDB 作成。

⁷ 日本経済新聞電子版（2016.10.28）、faavo (<https://faavo.jp/osaka/project/1647>)（最終閲覧日：2018.2.21）

(1) 立地環境

1999年、渋谷周辺のベンチャー企業の経営者が中心となり、「ビットバレー構想 (Bit Valley)」が掲げられたことを経緯に、渋谷周辺にインターネット関連のベンチャー企業の集積が生まれた。しかしながら、近年、渋谷周辺で再開発が行われていることから渋谷周辺の家賃が高騰⁸しており、立ち退きを迫られるベンチャー企業が出てきた。家賃高騰の影響もあり、渋谷周辺でスタートアップしづらくなっている⁹。

そのような中、渋谷に次ぐ新たなベンチャー企業の集積地として、注目を集めているのが、五反田である。五反田は渋谷から山手線で3駅の好立地であり、渋谷と比べると家賃相場も低い。五反田駅から延びる東急池上線沿線の家賃相場は東京23区内では比較的安く、従業員が通勤しやすい環境にもある。そのため、五反田は渋谷周辺で立ち退きを迫られたベンチャー企業の受け皿となり得るほか、固定費が低く抑えられるため、スタートアップする企業からも支持されやすい。このような背景から近年、五反田にベンチャー企業の集積が進んでいる。

(2) 集積企業

五反田地域内のIT関連サービス業¹⁰の集積については、表4の通りで推移している。2008年と2018年を比較すると、中堅・大企業の立地はそれほど進んでいない一方で、従業員数が100人未満の中小・零細企業の立地が進んでいることが分かる。2001年と2018年を比較すると、IT関連サービス業は、2倍以上に増えていることが読み取れる。IT関連サービス業の中でもとりわけ設立年が新しいベンチャー企業に注目すると、表5のような企業の集積が確認できる。

表4. IT関連サービス業の企業数推移

企業規模	2001年	2008年	2018年
大企業 500人以上	1	2	3
中堅 100人以上500人未満	11	21	23
中小 6人以上100人未満	68	106	143
零細 5人以下	24	23	52
合計	104	152	221

大手企業出身者が多いことや大手上場企業が立地する東京23区内ということもあって、五反田集積企業の取引先に大手企業の顔ぶれが並ぶ。大手企業との取引がスタートアップ企業の成長を後押しする場合もある。

新たなサービス提供を模索するベンチャー企業が五反田に集まってくる中、五反田のIT関連サービス企業（集積企業）の中核をなし、五反田の「顔」になっているのがクラウド型会計ソフト開発・販売を手掛けるfreee(株)である。従来は、多くのIT関連サービス企業は渋谷・恵比寿に立地していたが、同社が旗振り役となることで五反田にIT関連サービス企業の立地を促進してきたという側面もある。新しいイノベーションが起りやすい場所としての五反田に魅力を感じ、五反田に集まってくる企業も

⁸ 2017年3月に発表された国土交通省地価公示価格によれば、渋谷区の地価は坪単価1140.6万円/坪、2016年と比べ6.74%上昇している。

⁹ 比較的安く入居できるコワーキングスペースで仕事が完結できる場合は渋谷でも問題ないが、オフィスを渋谷で構えるハードルは高くなっている。日本経済新聞電子版(2016.68)。

¹⁰ TDB業種コード：85211_受託開発ソフトウェア業、85212_パッケージソフトウェア業の企業を抽出。五反田地域は図2の指定範囲の通り。(TDB作成)

見られる¹¹。

表 5. 五反田に集積するベンチャー企業（一部）¹²

企業名	創業設立年	事業内容
freee株式会社	2012年7月	クラウド会計ソフト開発、販売
株式会社ココナラ	2012年1月	個人のスキルを売買するECプラットフォーム運営
株式会社マツリカ	2015年4月	営業支援ツールの開発
エコーズ株式会社	2012年4月	漫画投稿サービス
株式会社ギフト	2011年3月	ソーシャルギフトサービス
株式会社Cluex	2014年6月	子育てメディア運営
株式会社ジモティー	2011年2月	クラシファイドサイト「ジモティー」の企画・開発・運営
スタークス株式会社	2012年7月	クラウド・プラットフォームサービス事業
dely株式会社	2014年4月	料理動画レシピサービス
株式会社 trippiece	2011年3月	ソーシャル旅行サービス
株式会社 トレタ	2013年7月	飲食店向け 予約／顧客台帳サービスの開発・販売
株式会社HERP	2017年3月	採用管理ソフトウェアHERPの提供
株式会社フォトシンス	2014年9月	IoT関連機器の研究開発
株式会社ブレイド	2011年10月	ユーザーデータを蓄積するミドルウェア提供
株式会社ホワイトプラス	2009年7月	クリーニングとトランクルームサービス提供
株式会社VASILY	2008年11月	ファッションアプリIQON（アイコン）の運営
チケットストリート株式会社	2011年8月	チケット売買仲介取引サービス

図 2. 五反田駅を中心としたベンチャー企業の集積



(3) 活動状況

起業しやすい街「五反田バレー」をつくる構想も動き出している。ベンチャー企業の経営者や社員が

¹¹ 日本経済新聞電子版（2018.2.17）

¹² 調べるお（<http://takanoridayo.blog.shinobi.jp/Entry/543/>）などを参考に TDB 作成

地域の中学生にベンチャーマインドなど働く意義を伝えるキャリア教育を行ったり¹³、五反田に集積するベンチャー企業のノウハウを持ち寄って新たな企画を打ち出したりするケースも増えてきている。五反田経営者の会に見られるようにベンチャー企業同士の横のつながりは強い。

金融機関とのつながりに関しては、2017年8月に、freee(株)と城南信用金庫が業務提携を開始することにより、地域の会計事務所と創業者を中心に自社サービスの導入を推進し、バックオフィス業務の効率化と経営課題の解決を共同で目指していくと発表¹⁴。ベンチャー企業と金融機関の結びつきも強まってきている。

その他、五反田のベンチャー企業は、渋谷の企業と関係が強いため、渋谷で開催されるピッチイベントやエンジニアの勉強会に参加することが多いようだ。

5.2.3 行政主導型（福岡）

(1) 立地環境

福岡市の天神地区にもベンチャー企業の集積が見られる。2010年頃より支援機関やベンチャーキャピタル、教育機関などが連携し、スタートアップ企業を支援する輪が広がってきた。現在、同地域には福岡県外に本社を置く、メガベンチャー（大企業へと成長したベンチャー企業）の転入も見られる。

2012年にスタートアップ都市・ふくおか宣言を打ち立てた福岡市は、2014年に国家戦略特区として、「グローバル創業・雇用創出特区」に選定された。それら政策の効果もあってか、福岡市は東京23区含む政令市の中で開業率が3年連続で最も高くなっている¹⁵。

立地上の優位な点としては、福岡・北九州大都市圏は通学・通勤時間が日本の大都市圏（関東圏、近畿圏、中京圏）に比べて短いこと¹⁶や空港アクセスの良さや鉄道の利便性も良く、街がコンパクトにまとまっていることがあげられる。さらに、若者率（人口に占める10代・20代の割合）も政令指定都市の中でも上位に位置し、他のエリアに比べて人材確保しやすい利点があるものと考えられる¹⁷。

(2) 集積企業

天神地域に集積しているベンチャー企業の事業内容に注目すると、登山やアウトドア向けアプリを開発している企業や福岡・九州でのドローンビジネス支援を行う企業など、大都市の近くに自然があることの立地特性を活かしたビジネスも見受けられる。同地域は、行政主導でスタートアップ支援を実施している中で、ベンチャーキャピタルや土業などの支援機関の集積も進んでいる。起業するにあたり、アイデアさえあれば、それをかたちにしやすい環境が整いつつある。

2017年には福岡県外のメガベンチャーが、相次いで同地域に拠点を開設¹⁸した。これらメガベンチャー企業は、シェアオフィスへ入居してスタートアップ企業と交流を図ったり、シェアオフィスを市と協働で開設したりと、起業家支援も行っている¹⁹。現在は集積した支援機関や教育機関、メガベンチャー

¹³ 品川区プレスリリース（<http://www.city.shinagawa.tokyo.jp/hp/page000032400/hpg000032305.html>）より。最終閲覧日：2018.2.21

¹⁴ 日本経済新聞電子版（2017.8.5）、freee(株)プレスリリース（<https://corp.freee.co.jp/news/jsbank-freee-6905.html>）（最終閲覧日：2018.2.21）

¹⁵ 「福岡アジア都市研究所」<http://urc.or.jp/fukuoka-growth-july2016> 最終閲覧日：2018.2.21。

¹⁶ 「平成23年社会生活基本調査」より

¹⁷ 「平成27年国勢調査」より

¹⁸ 日本経済新聞電子版（2017.2.14）

¹⁹ 「ピクシブ(株)」と「福岡市ホームページ」より

などが協力する動きが見受けられる。

表 6. 天神エリアに集積するベンチャー企業（一部）²⁰

【福岡スタートアップ企業群】		
企業名	創業設立年	事業内容
株式会社アリンシブル	2007年1月	ホームセキュリティ「スマートルームセキュリティ」を提供
株式会社ウェルモ	2013年4月	適切な福祉サービスを選択できるプラットフォームの構築
株式会社Pear	2017年8月	EC・店舗運営サポートシステム「OMNI-CORE（オムニコア）」
株式会社Dentalight	2013年10月	歯科医院の課題をみつけるITツール「ジニー」の開発
株式会社ホットエージー	2011年11月	経営者と従業員を繋ぐホットラインツール「スマイルスコア」の企画開発
株式会社ヤマップ	2013年7月	登山アウトドア向け WEB サービス・スマートフォンアプリの開発
ドレミング株式会社	2015年6月	生産性を向上させる勤怠管理・給与計算システムの開発
株式会社Medy	2015年3月	企業向けに女性を対象とした商品のプロモーション企画
株式会社QPS研究所	2005年6月	世界最軽量の小型SAR（合成開口レーダー）衛星の開発
株式会社ジョイクリエイト	2014年4月	ベビーシッターサービス事業/キッズシッターサービス事業/病児保育事業
株式会社TechJIN	2016年10月	収益を向上させるマーケティングプラットフォーム「b→dash」の開発
株式会社グルーヴノーツ	2011年7月	「MAGELLAN BLOCKS」のサービス提供およびコンサルティング
株式会社トルビズオン	2014年4月	ドローンビジネス支援. 空撮サービス提供・情報発信サイト
株式会社ikkai	2016年2月	学生と仕事をマッチングするプラットフォームの提供
株式会社スカイディスク	2013年10月	IoTセンサデバイスの開発/IoT通信環境や分析(AI)クラウドの構築
株式会社tsumug	2015年12月	キーシェアリングのアプリ開発
株式会社リーボ	2011年7月	自治体や企業のインスタグラムアカウントの企画・開設
株式会社ニューレボ	2016年8月	需要予測のできるクラウド在庫管理システムの開発
株式会社VELDOM	2014年5月	温泉手形Webサービス「baspo」開発・運用
【福岡本社中堅・大手企業群】		
企業名	創業設立年	事業内容
グルー株式会社	2011年7月	自社Webサービスの企画・開発・運営 / ソフトウェア開発事業
株式会社ベガコーポレーション	2004年7月	家具・インテリア等のインターネット通信販売事業
株式会社レベルファイブ	1998年10月	ゲームソフトの企画・制作・販売
株式会社ホープ	2005年3月	自治体遊休スペース活用する「財源確保支援サービス」の運営
株式会社Fusic	2003年10月	企業向けパッケージソフトウェアの開発・販売・コンサルティング
【非福岡本社中堅・大手企業群】		
企業名	創業設立年	事業内容
株式会社メルカリ	2013年2月	フリーマーケットアプリ「メルカリ」の企画・開発・運用
LINE株式会社	2000年9月	グローバルメッセンジャーアプリ「LINE」の運用
ピクシブ株式会社	2007年10月	イラストコミュニケーションサービス「pixiv」の運用
GMOペパボ株式会社	2003年1月	インターネット関連サービスの提供
株式会社アカツキ	2010年6月	モバイルゲーム事業/ライブエクスペリエンス事業
さくらインターネット株式会社	1999年8月	データセンター事業/インターネットサービス事業

²⁰ 福岡市スタートアップ地図 (<https://medium.com/investorclub/fukuoka-startup-map2017-ee58ee4efcb2>) などを参考に TDB 作成。



図3. 博多駅を中心としたベンチャー企業の集積

(3) 活動状況

福岡における活動状況としては、主に下記の4つが挙げられる。

①スタートアップ支援施設運営事業

インキュベーションやコワーキング機能を持った支援施設や、福岡市の廃校（旧大名小学校）を利用した官民共同型スタートアップ支援施設の「FUKUOKA growth next（フクオカグロースネクスト）」を運営している。「FUKUOKA growth next」には福岡市雇用労働相談センター（FECC）や福岡市 STARTUP CAFÉ が入居しており、無料で弁護士や社労士、税理士、司法書士などの専門家に相談が可能である²¹。

②スタートアップカフェ運営事業

スタートアップをしたい人やスタートアップを支援したい人が集まることができるカフェを運営。起業の準備や起業後の相談をすることができる。税理士、日本政策金融公庫、福岡商工会議所、弁護士、行政書士、司法書士、弁理士など起業に必要な手続き全般を相談できる日を設けている²²。

③創業者応援団事業

成長性の高いビジネスプランを持つ事業者に創業者育成補助金を交付する事業で補助金を受ける創業者には、専門家を無料で派遣し相談することができる。また、定期的に創業者応援団フォーラムを開催している²³。

④九州大学「起業部」

2017年に学生起業家、学生ベンチャーの創出を目的として設立された部活動である。2018年には九大生4人（社長含む）と外部デザイナー2人が創業メンバーとなって会社を設立した。今後も起業数を増やし、その中から上場企業を創出することを目標としている²⁴

²¹ フクオカグロースネクスト (<https://growth-next.com/facility>) (最終閲覧日：2018.2.21)

²² 福岡市の起業・創業応援サイト・スタートアップカフェ (<http://startupcafe.jp/>) (最終閲覧日：2018.2.21)

²³ 福岡市の起業・創業応援サイト・創業者応援団事業

(http://sougyou.city.fukuoka.lg.jp/modules/ouendan/index.php?content_id=21) (最終閲覧日：2018.2.23)

²⁴ 毎日新聞 (2018.1.26)

5.3 集積過程

本章では、3地域における集積過程について概念図を用いて説明を行う。

5.3.1 西中島における集積過程

【主要プレーヤー立地期】(2012年頃)

2012年頃に、後の(社)にしなかバレーの幹事団(コア企業)である(株)i-plug、(株)RESEEDが西中島南方エリアにて創業。同じく幹事企業である(株)クロノスは既に滋賀県近江八幡市から同エリアに移転²⁵。

同時期より以前から西中島南方・中津地域で創業する企業は少なからず存在した。その理由として、①安価なテナントの存在、②新大阪、梅田への好アクセス、などといった物理的環境要因があげられる。

また、③経営やファイナンスなどに係るナレッジを提供する教育機関も新大阪近辺に立地していることも同地域の強みの一つであり、同環境を通じて、ベンチャー経営者間のネットワークの萌芽となった。

【ネットワーク形成期】(2016年頃)

2016年に、上記の3企業を幹事として、(社)にしなかバレーが設立される。設立当初は17社が参画しスタートした。サポーター企業には、教育機関、不動産賃貸業を営む企業が参画し、ベンチャー企業の成長の後押しに努めている。

また、法人設立時から、新聞など報道機関に取り上げられメディアへの露出が増えはじめる。西中島に集積するベンチャー企業群として取り上げられる機会も増え、知名度も序々に高まりをみせる。

【ネットワーク強化期】(2017年頃)

関西は比較的、金融機関から資金調達を行うベンチャー起業が多く存在している²⁶。同団体に参画する経営者によると、(社)にしなかバレーの参画企業同士においても、金融機関からの資金調達にかかるノウハウは先輩起業家から後輩起業家へ共有されることもある。また、金融機関との積極的なコミュニケーションも行われているようだ。コア企業の成長ならびにメディア等への露出によって、参画企業が増えるなど、より同エリアの求心力が高まりを見せる(2017年11月末時点で31社のVBが参画)²⁷。

さらに、サポーター企業も新たに1社参画。体制が大きくなっていく中、2017年に同団体がコワーキングスペースを設置した²⁸。固定費を徹底的に減らし、シード期ベンチャー企業の成長を、参画企業のノウハウやネットワークを用いてサポートする体制を構築した。

また、創設時から続く半期に一度の大型イベントでは、ベンチャー経営者、金融機関、ベンチャーキャピタル、証券会社、監査法人をはじめ、他地域のベンチャーや上場企業経営者など様々なステイクホルダーが100名近く集結し、企業単体では得がたい貴重な人脈創出の場を提供している²⁹。

²⁵ 各社公式ホームページ(最終閲覧日:2018.2.21)

²⁶ 関西企業フロントライン「関西ベンチャー企業の創業・成長環境における資金調達の実態」(2018.1.17)

²⁷ Dream News(<http://www.dreamnews.jp/press/0000163849/>)(最終閲覧日:2018.2.21)

²⁸ 日本経済新聞電子版(2016.10.28)、faavo(<https://faavo.jp/osaka/project/1647>)(最終閲覧日:2018.2.21)

²⁹ 大阪日日新聞電子版(2017.12.5)

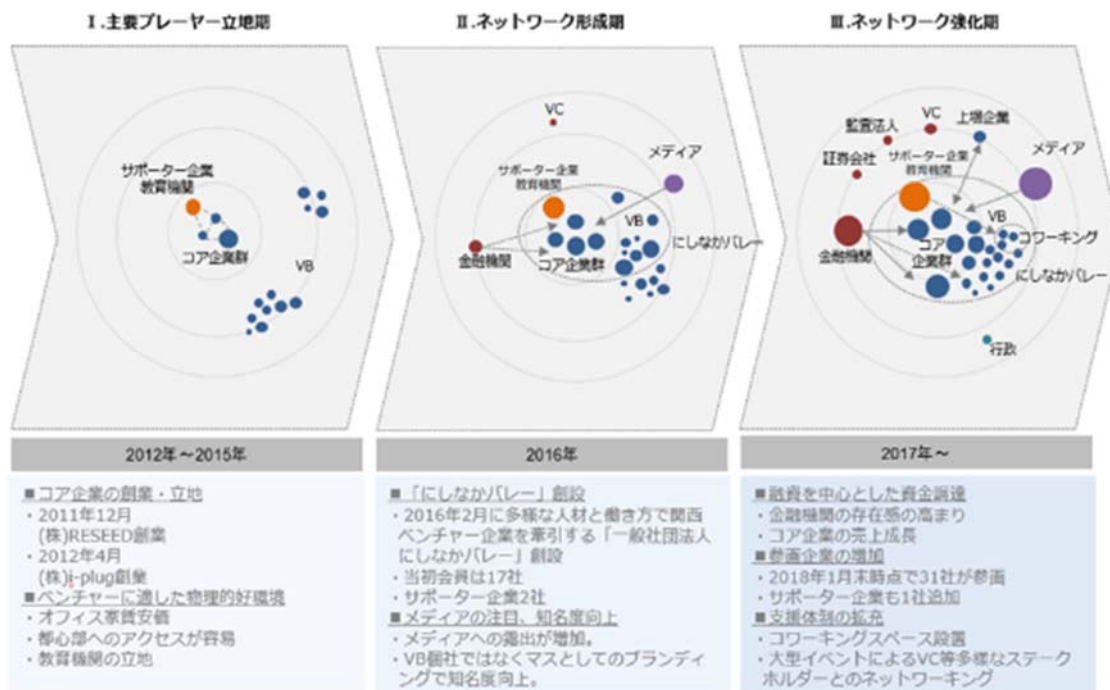


図 4. 西中島の集積過程

5.3.2 五反田における集積過程

【主要プレーヤー立地期】(2014年)

2014年6月に五反田地域の中心企業である freee(株)が立地する。賃料相場が渋谷・恵比寿よりは割安で、より大きなスペースを確保できることが五反田を選定した理由の一つであった³⁰。同社と同じような理由で、渋谷・恵比寿などを拠点とするベンチャー企業(拠点としようと考えていた企業)が五反田駅周辺に立地し始める。

【ネットワーク形成期】(2014年～2015年)

五反田地域にベンチャー企業が集積するようになるにつれて、五反田経営者の会などが開催され始め、ベンチャー企業の困りごとを共有できる場も作られる。横のつながりが強くなっていくことでネットワークが形成される。

取引面では、五反田地域に立地しているベンチャー企業は大手企業出身者から構成されていることもあり、その取引先も中堅・大手企業となることが多かったものと見られる。東京23区内には、大手企業が多数立地していることもあり、新規取引、サービスの試験的導入も進んだようだ³¹。

資金調達面では、中核企業がベンチャーキャピタルからの出資を得る。2014年8月には、チケットの二次流通を取り扱うチケットストリートが米マーケットプレース大手の eBay およびグリーベンチャーズから資金調達を実施する。同社プレスリリースによれば調達額は3億円にのぼった。

³⁰ 前掲 9)12)と同様

³¹ 前掲 9)12)と同様

【ネットワーク強化期】(2016年～)

資金調達を受けた中核企業の売上が拡大し、それ以外のベンチャー企業においても売上が徐々に増加し始める。特に、中堅・大手企業と取引を行っているベンチャー企業については、取引が活発になる。この頃になると、渋谷の再開発に伴い、渋谷に立地しなおかつ手狭になったベンチャー企業の五反田への転入が加速する。ベンチャー企業同士のネットワークの強まりも見られ、既に五反田に立地していたベンチャー企業の動きも活発化する。

2017年8月には、五反田地域の中核企業である free(株)と地域金融機関である城南信用金庫が業務提携を発表。ベンチャー企業のバックオフィスを金融機関がサポートできる体制を整える。また、五反田経営者の会のイベントに金融機関の役職者が登壇するなど金融機関と五反田のベンチャー企業の心理的な距離関係が縮まったものと推測される。



図5. 五反田の集積過程

ネットワーク強化期で特筆すべき内容としては、この時期にベンチャー企業に勤める従業員が地域の小・中学生に対するキャリア教育を行う機会も作られるようになる。小・中学生に起業やITをより身近なものとして捉えてもらうことが目的となっている。

5.3.3 福岡における集積過程

【主要プレーヤー立地期】(2012年～2013年)

福岡市が中心となってITやベンチャー企業の集積に力を入れてきた。2012年にスタートアップ企業の支援に取り組む「スタートアップ都市ふくおか宣言」を打ち出した。スタートアップ企業への投資・育成を手掛けている企業など協同で、人材育成や起業家向けのスクールの展開を実施し、スタートアップ企業の支援を行った³²。

³² 「CNET Japan」(20120910) (<https://japan.cnet.com/article/35021537/>) (最終閲覧日：2018.2.21)

IT産業の集積を図ることを目的とし、英国との協力もこの時期に発表されたほか、2014年には国家戦略特区として福岡県福岡市が「グローバル創業・雇用創出特区」に指定される。同年10月には福岡市がスタートアップカフェ支援施設の運営を開始。起業の準備や相談ができる空間が提供されて始めたほか、起業家などが士業や国金、商工会議所、先輩スタートアップ企業などからアドバイスを受けることが可能となった³³。

【ネットワーク形成期】(2014年～2016年)

2015年6月にはシェアオフィス天神 COLOR、2016年12月にはコワーキングスペース The company が開設され、起業家の交流の場がさらに広がる。2016年に東京のベンチャーキャピタルで経験を積んだキャピタリストが福岡を拠点としたベンチャーキャピタル³⁴を設立し、福岡市との提携も進む。国内外を問わずベンチャーキャピタルからの資金調達の支援やスタートアップの発掘を行う。

【ネットワーク強化期】(2017年～)

2017年には、福岡県外のメガベンチャーも次期拠点として福岡を選択する傾向が強まった。同年4月には、福岡県外に本社を持つ企業との官民共同でスタートアップ支援施設 Fukuoka Growth Next の運営もスタート。同年7月には九州大学公認の部活動である創業支援を目的とした「起業部」も創設された。

以上のように、2012年の「スタートアップ都市ふくおか宣言」以来、行政を中心にベンチャー企業の支援を進めた。また、ベンチャーキャピタルなどの支援機関が強化されたことや福岡県外本社のメガベンチャーの転入もあり、福岡市のベンチャー集積は整いつつあると推察される。

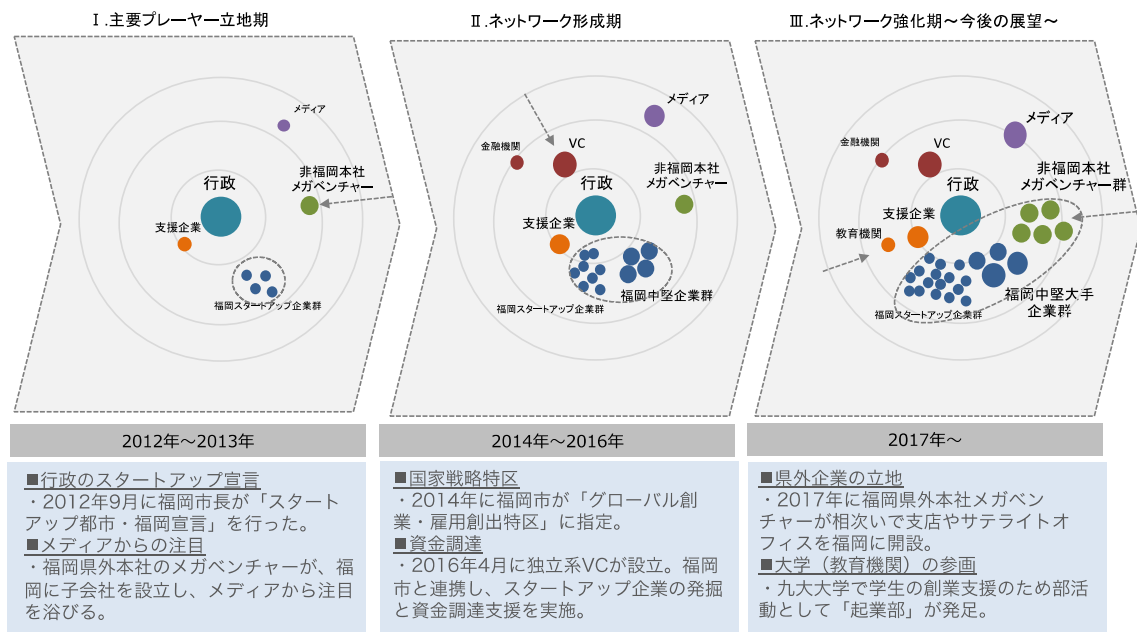


図 6. 福岡の集積過程

³³ P128 掲 22)と同様

³⁴ 「F ventures」(<https://f-ventures.vc/>) (最終閲覧日：2018.2.21)

5.4 IT 関連サービス業の集積要因

本章では、前章までで示した IT 関連サービス業の集積およびその集積過程をもとに、集積地の集積要因とその集積過程（ネットワーク形成過程）の類似点と差異を示す。

まず、3 地域（西中島、五反田、福岡）の集積を促進したと考えられる外部資源を列举すると、「VC、メガベンチャー、行政、教育機関、金融機関、上場企業、地域外の VB、経営者コミュニティ、地場の VB、メディア、監査法人、地域コミュニティ、アクセス利便性、地価の安さ」の 12 の要素が挙げられる。これまで示してきた IT 関連サービス業の集積およびその集積過程ならびにヒアリング、オープン情報等をもとにし、3 地域別にそれら外部資源との関係性が強い要素を列举したものが図 7 である。

次に、関係が比較的強いと考えられる各地域各項目を取り出した。その結果、3 地域に共通して関係が強いとされる外部資源、2 地域に共通して関係が強いとされる外部資源、1 地域のみ関係が強いとされる外部資源に分かれた。3 地域に共通して関係が強いとされる外部資源としては、経営者コミュニティ、地場の VB であり、いずれの地域においても勉強会など各種イベントを通じて地元のベンチャー企業、経営者と関係を構築しているものと推察される。また、物理的な外部資源として、中心部と比較した地価の安さや新幹線や鉄道、空港といった交通機関とのアクセス利便性も挙げられる。

2 地域に共通して関係が強いとされる外部資源について、五反田・福岡に共通して見られたのが、VC、メガベンチャー、上場企業であった。他方、西中島・福岡共通して見られたのが、教育機関、メディアであった。また、1 地域のみ関係が強いとされる外部資源は、西中島は金融機関、五反田は地域コミュニティ、福岡は行政であった。

上記より、集積毎に差異があると考えられる外部資源として、VC、メガベンチャー、上場企業、メディア、地域コミュニティ、行政、金融機関が挙げられるが、それらは各集積の効果を今後、より補完、拡充していくための重要な要素であることが考えられる。例えば、VC やメガベンチャー、上場企業、金融機関といった外部資源は各エリアともに各種ピッチイベント等を通じた経営者との交流が行われているが、地域によって VC の数が偏在することや、メガベンチャーをはじめとする大手企業も首都圏に多いことから、集まる外部資源が固定化されることが懸念される。行政や地域コミュニティ等とより関係性を深め集積自体の認知度を高めつつ、広いネットワークを有するキーマンをいかに集めるか、各集積でより情報発信をすることが重要であることが示唆される³⁵。

³⁵ 近畿経済産業局編「関西企業フロントライン-関西ベンチャー企業の創業・成長環境における資金調達の実態」

エリア	VC	メガベンチャー	行政	教育機関	金融機関	上場企業	地域外のベンチャー
西中島南方 (集積内企業主導型)				○	○		○
五反田 (大企業・メガベンチャー主導型)	○	○				○	
福岡・天神 (行政主導型)	○	○	○	○		○	

エリア	経営者 コミュニティ	地場の ベンチャー	メディア	監査法人	地域 コミュニティ	アクセス 利便性	地価の安さ
西中島南方 (集積内企業主導型)	○	○	○			○	○
五反田 (大企業・メガベンチャー主導型)	○	○			○	○	○
福岡・天神 (行政主導型)	○	○	○			○	○

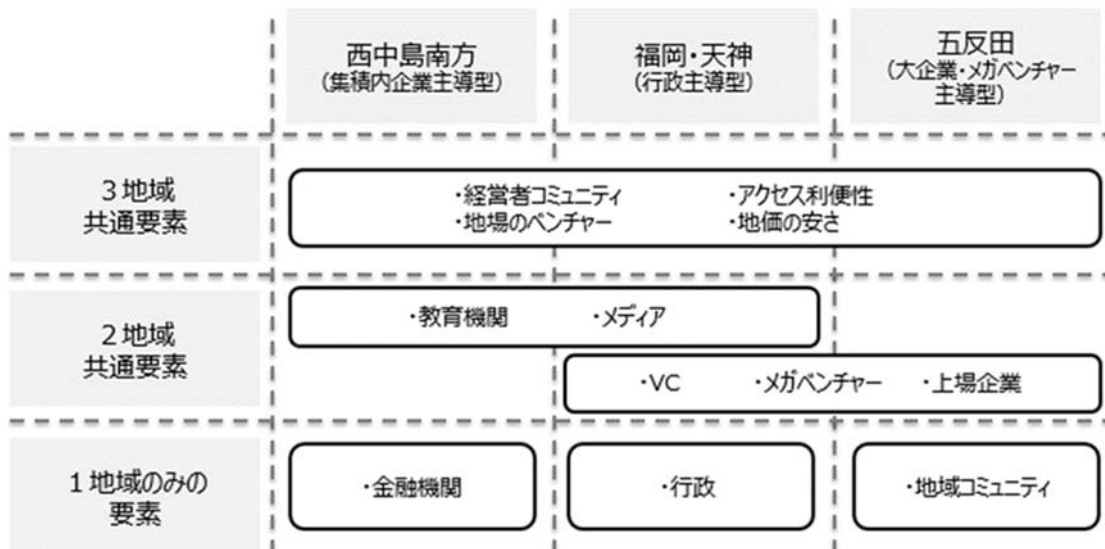


図 7. 3 地域の外部資源との関係比較

5.5 ミクロレベル（企業単位）での外部資源の活用

起業後に円滑な成長を遂げていくためには、起業後の成長段階ごとに直面する課題や困難を克服していく必要がある。中小企業白書（2017）では、中小企業のライフサイクルに着目し、成長段階別における経営の実態と課題について調査を行っており、同白書によると、創業期³⁶、成長初期³⁷の企業、つまりベンチャー企業のように起業から比較的業歴が浅い企業が抱える主たる経営課題は、「資金調達」、「人材確保」の2点の割合が高くなっている（図8）。

特に、業歴が浅く信用力が乏しいベンチャー企業は社内の経営資源に限界がある中、よりスピード感をもって先行者利得を得るべく、事業化を進めていかなければならない。このような企業が「資金調達」や「人材確保」といった経営課題を克服しつつ、成長を図るためには、社外の経営資源の活用のみならず、自社内での経営資源確保のために、企業集積等によるネットワークやノウハウを活用し、うまく自社の成長のために活用することが重要と考えられる。そこで、本章では、「資金調達」および「人材確保」における企業単位での特筆すべき外部リソースの活用モデルを提示する。

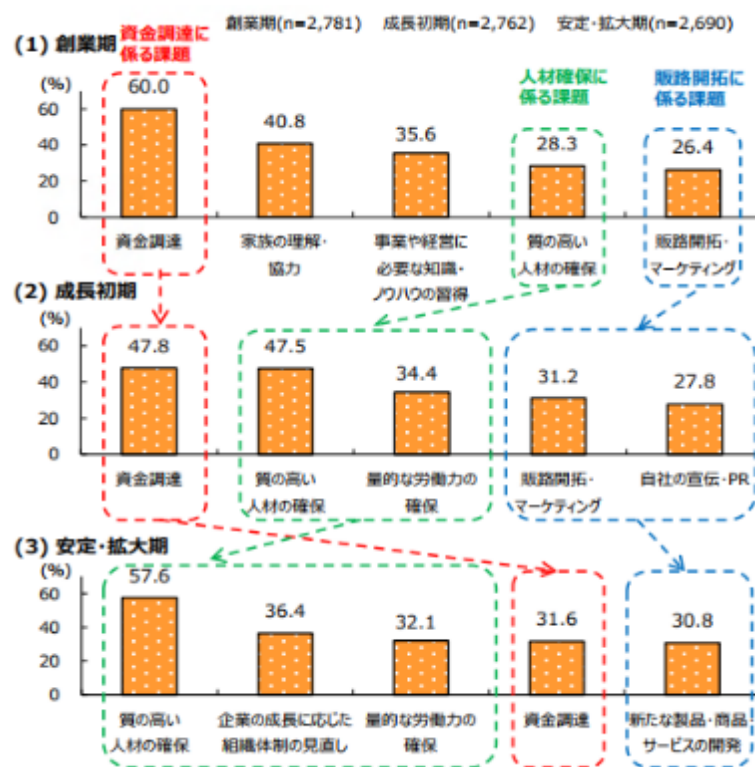


図8. 創業期・成長期における企業の経営課題（全国ベース）³⁸

³⁶ 創業期：本業の製品・商品・サービスによる売上がない段階（中小企業白書（2017））

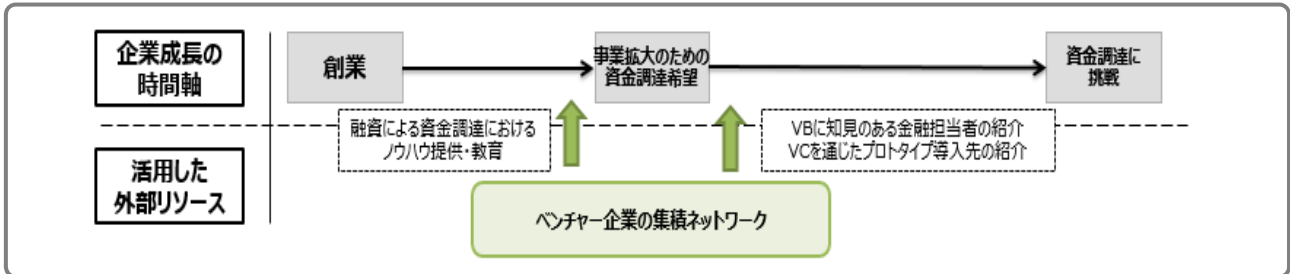
³⁷ 成長初期：売上が計上されているが、営業利益がまだ黒字化していない段階（中小企業白書（2017））

³⁸ 中小企業白書概要版（2017）

5.5.1 「資金調達」における課題の克服

【企業集積のネットワーク活用】

(1) 企業 A—業種：IT サービス業／業歴：5 年未満



(2) 経営者の声

企業集積エリアに移転し、団体にも所属。スケールしようとする意思が強い起業家が多く所属している。支援機関等主導の集まりとは異なり、意欲ある起業家が集まって、資金調達などの泥臭い情報がタイムリーかつ的確な情報を先輩起業家から得られる機会は非常にありがたい。

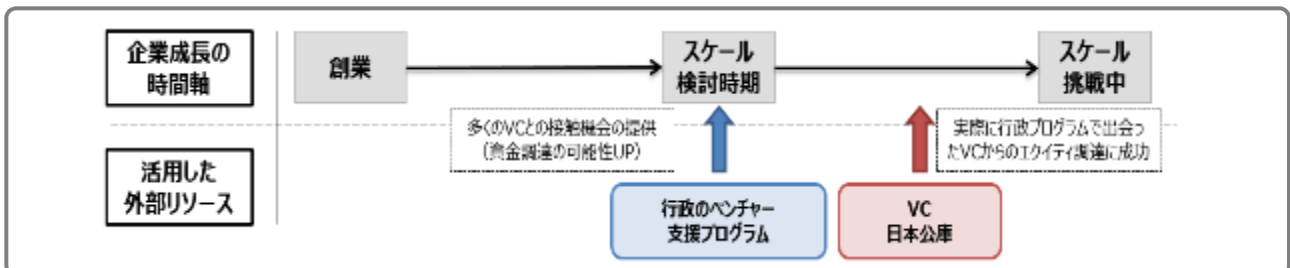
企業 A は業歴 5 年未満の IT サービス系ベンチャー企業である。シード期である同社は、資金調達をするにあたり、所属する集積企業団体の先輩起業家からアドバイスを受けている。身近に先輩起業家があり、機微な情報や人脈が得られることが集積することの強みであると同社経営者は語る。

特に、資金調達に関しては先輩起業家のノウハウやネットワークが大いに役立っており、例えば、VC 調達時における企業成長の時間軸にかかる知見や、無形資産が中心の企業の金融機関に対する事業計画書の書き方、金融機関それぞれの特徴など、資金調達にあたり書籍等では得られない、泥臭く、生々しいかつ正確で的確なアドバイスを得ることができている。

また、先輩起業家からベンチャービジネスに知見のある金融機関の担当者の紹介を受けることや、同起業家のネットワークからベンチャーキャピタルの紹介など、事業を推進するにあたり必要なキーマンとの接続機会も提供されており、自社単独ではなかなか得ることが難しい外部の経営資源を、集積に属することで得られるメリットを活用し、更なる成長に臨んでいる。

【ベンチャー支援プログラムの活用】

① 企業 B—業種：卸売・サービス業／業歴：10 年未満



② 経営者の声

自治体のベンチャー支援プログラムにおいて、東京のベンチャーキャピタルをはじめとして多くの出資家と接する機会を得た。関西にリアルタイムに出会えるベンチャーキャピタルはあまりいないが、出会いの場さえ創出してくれば、今後のコミットをとるのは経営者自身なので、このような場の設定は非常にありがたい。

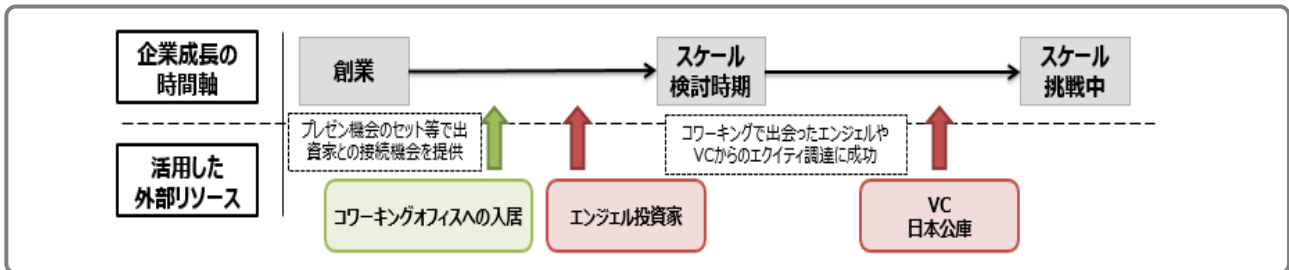
エクイティ資金の主な拠出者であるベンチャーキャピタルは、その過半数が東京に集中しており、関西含む地方のベンチャー企業がエクイティによる調達を実施するためには、経営者自身で東京に足を運ぶ、もしくはキャピタリストの出張タイミングを見計らって地元で接触することが必要となる。

このような環境下において、ベンチャー企業支援に注力する自治体を始めとして、ベンチャーキャピタルとの接触の場を創出する施策を講じる場所も存在している。例えば、大阪市では、シード期のベンチャー企業の加速的成長を支援するためのプログラム「OSAP-OIH シードアクセラレーションプログラム」を提供。セクションで選ばれたベンチャー企業に対し、東京を中心としたベンチャーキャピタルとの出会いの場の創出や、資金調達交渉に向けた事業ブラッシュアップ支援など、ベンチャー企業ではなかなか得がたい機会の創出に努めている。

上記の企業 B の場合、上記のようなプログラムに参加することで、自社単独では得がたい貴重な人脈を構築することができ、支援プログラムを一つの契機としてベンチャーキャピタルや政府系金融機関からの資金調達に成功している。同社経営者によると、このような人脈を中心としたネットワークを構築できるのは非常にありがたく、支援プログラム後も獲得したネットワークを上手く活用することで、より急成長に向け取り組んで行きたいとコメントしている。また、このようなネットワークに参画するためには、経営者自身が情報収集能力を高めることと、上手く時間をコントロールして、フットワークを軽く、可能性のある場所へ意欲的に赴くことが重要と指摘している。

【コワーキングスペースの活用】

①企業 C—業種：IT サービス業／業歴：5 年未満



②経営者の声

創業時に都心部のコワーキングオフィスに入居。コワーキングオフィスにはベンチャー企業が多く集積しており、そのオフィスに立地していることでメディアからの注目やピッチ、プレゼンの登壇機会等、数多くの資金調達先と出会う機会が創出された。
上記のイベントへの参加機会の増加や、コワーキングに常駐していたコーディネーターからの紹介で、出資先との人脈が構築でき実際にエンジェルラウンドやその後のラウンドにおけるエクイティ調達に成功することができた。

企業 C は IT サービスを活用し、地域活性化支援を行うベンチャー企業である。同社は創業当初に大阪市内都心部に立地するコワーキングオフィスに入居。同社が起業した 2010 年代初期には、比較的コワーキングオフィスにベンチャー企業が集まる傾向にあったため、それに伴って各種メディアからの注目度も高く、事業プレゼンテーションやピッチイベントへの参加機会も数多く創出された。企業単独の活動や経営者一人の人脈では得がたい支援者等とのネットワークをコワーキングという環境へ参画することで、獲得することに成功した。

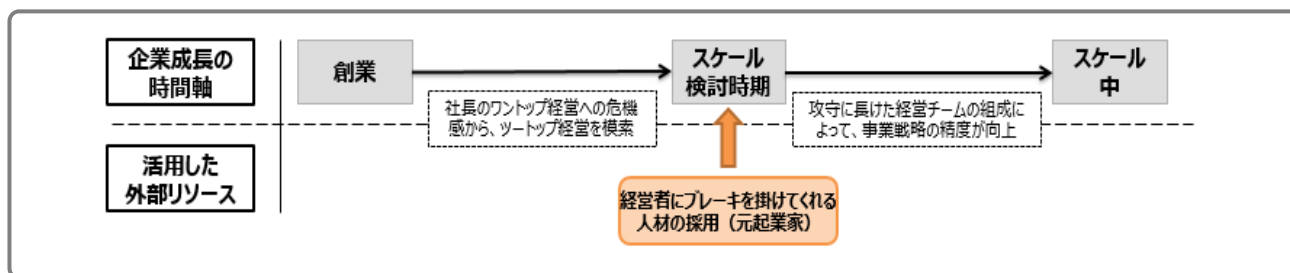
またコワーキングオフィスやインキュベーション施設には、コーディネーターやインキュベーションマネージャーと呼ばれる入居者の成長支援をサポートする人材等が存在しており、彼らが有する人脈ネ

ネットワークを活用できることも、上記のような施設を利用する大きなメリットとなっている。事実、企業Cにおいても常駐のコーディネーターからの紹介で、個人投資家やベンチャーキャピタルとの接触到に成功。実際に、事業資金におけるエンジェルラウンドでの調達や、次ラウンドにおけるエクイティ調達、日本公庫からも資金調達を行うことに成功した。

5.5.2 「質の高い人材確保」課題の克服

【ツートップ経営体制の構築】

①企業D—業種：ITサービス業／業歴：5年未満



②経営者の声

ベンチャー企業では、優秀な人材でも起業経験がなければ、経営者自身のみによる「ワントップ経営」になり、スケールアップを試みる際に弊害が起きると考えていた。つまり、経営の攻守がとれる「ツートップ経営」体制構築が必要と認識していた。そのため、創業時は安価な給料で雇用できる人材の確保に注力していたが、報酬が高くて起業経験のある優秀な人材の採用に踏み切った。結果として、事業戦略の精度が向上し事業規模も拡大した

企業Dは消費者向けのITサービスを提供するベンチャー企業である。同社は現在のC00（最高経営責任者）が経営者の右腕として活躍する「ツートップ経営」を実践中。C00は、何度かベンチャー企業の立ち上げ、および売却経験がある人物を採用。「ベンチャーマインドがある。時間給で働く感覚ではない。熱意があって自分の会社だと思って動いてくれる。そのような人材はなかなかいない」と経営者は評価している。

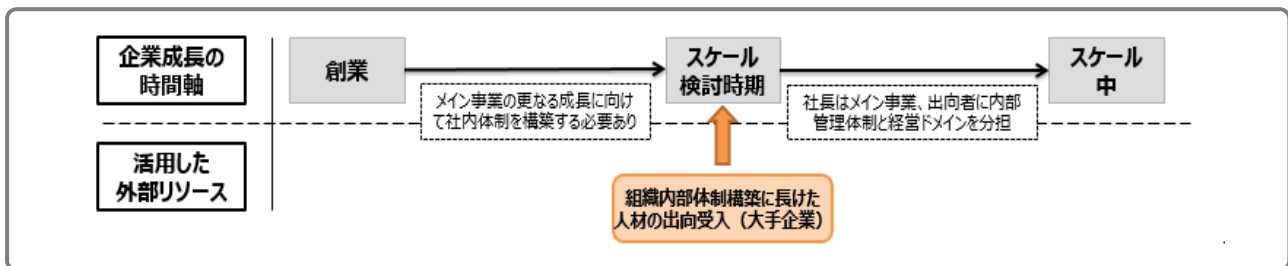
採用のきっかけとなったのは、経営者の知人からの紹介である。創業当初は、安価な給料でも働いてくれる人材を多く採用しようと考えていたが、このままでは社内体制として経営者の「ワントップ」は変わらないので、経営者にかかる業務負担が溜まる一方となることを危惧。このような考えから、経営の攻守がとれる「ツートップ」体制にしていこうと考えて、人件費が高くとも優秀かつ経験値が高い人材の確保に注力した。

採用までの期間は、現C00に「今後のビジネス展開」について経営者自身の考えやビジョン、熱意を積極的に語ったという。それが功を奏して、同社の可能性を感じてもらえ、現在は攻守に長けた経営チームで事業戦略の精度が向上している。

同社の経営者によると、伸び盛りのベンチャー企業だからといって、ただ、むやみやたらに人材を採用することは好ましくない。人材は質が一番大切な要素であるため、企業側も、採用したいポジションやスキルを明確化することによって、限りある時間の中で優秀な人材の確保、ミスマッチの減少を防ぐことができると指摘している。

【大手企業の出向制度の利用】

①企業 E—業種：医療系 IT サービス業／業歴：15 年未満



②経営者の声

メインの事業展開を急速に加速させるために、社内体制を整える必要性を感じていたところ、経営者の同窓生で大手企業に勤める知人に相談し、同大手企業の出向制度を活用して、管理部門の担当者として参画して頂いた。

経営者はメイン事業の更なる拡大に努める一方、内部管理を同担当者に任せることができており、強固なチーム構築につながった。また、出向制度のため安価な人件費で優れた人材を活用することができている点もベンチャーにとっては非常にありがたい。

企業 E は、医療系 IT サービスを提供するベンチャー企業である。同社のコアプロダクトの開発が一段落し、一気に事業展開を加速させる一方、組織体制の整備に頭を悩ましていた。

経営者の同窓生で大手企業に勤める知人に相談し、同大手企業の出向制度を活用し、管理部門担当者として同社の社内管理に参画してもらうことに成功した。

同人材にかかる人件費は出向元である大手企業が負担している点が大きな特徴であり、ベンチャー企業にとっては限りある経営資源を留保しながら、即戦力人材を活用出来る点に大きな利便性を感じている模様。経営者からも「本来なら給与が高くて雇用できない人材に弊社のようなベンチャー企業の事業運営をサポートしてもらっている。」と喜びの声があがる。

また、大手企業からしても従来のネガティブな意味での出向ではなく、ベンチャー企業への出向を通じて自社のイノベーション人材育成を行うという目的もあり、人材を出向させる大手企業側にも人材を受け入れるベンチャー企業側にも Win-Win の関係性を構築できる関係性であると同社経営者は指摘する。

従来の販路拡大等だけではない、ベンチャー企業と大手企業における経営資源の好活用のあり方として、新たな連携可能性を示唆する事例として推察される。

5.6 おわりに

本レポートでは、国内の IT サービス関連業の集積が著しい 3 地域を取り上げ、それぞれの集積の特徴を要約した上で、その集積要因とその集積過程（ネットワーク形成過程）の類似点と差異を明らかにしようと試みた。その結果、集積を主導する主体の違いから、集積の形成過程や外部資源の活用の仕方に類似点も見出せるものの、差異があることも確認され、当該集積の更なる補完、成長の余地について示唆された。また、マクロレベルでの外部資源の活用だけでなく、ミクロレベルでの特徴的な外部資源の活用モデルも提示した。

しかしながら、3 地域の外部資源との関係性評価にあたり、客観性を担保できるまでには至らなかった。集積と外部資源の関係性ならびに企業集積の要因については、継続的なさらに踏み込んだ分析も

必要だと考えられる。この点は、今後の課題とし、集積と外部資源の活用方法に関する議論がさらに活発になることを期待したい。

Appendix

【(関西) 行政によるベンチャー支援プログラム³⁹⁾】

大阪府の取組

[Booming! 大阪府ベンチャー企業成長プロジェクト]

大阪府では、株式の新規上場などをめざす成長志向のベンチャー企業に対して積極的に支援し、その成長を後押しするとともに、成功した起業家が後輩の起業家を支援する環境が大阪に定着するきっかけづくりを目的とした「成長志向創業者支援事業 (Booming!)」を実施。

2020年までに、「Booming!参加企業から3社の上場企業を生み出す」「Booming!参加企業の売上を10倍にする」「大阪にベンチャーエコシステムを形成する」という目標を掲げ、同府が関西の若手企業家組織「一般社団法人EO-OSAKA」とともに、2015年にスタート。

公募により集まった世界や全国の市場を見据えた成長志向の強いベンチャー企業たちを、成功した先輩起業家のプロデュースによる個別支援を行うプログラムを提供。対象となるベンチャーは①上場等を目指し、②ビジネスプランに基づく売上実績が存在し、③支援により概ね3年以内に上場準備に入ることが可能という3点のクリアが必要。



³⁹⁾ 近畿経済産業局編「関西企業フロントライン-関西ベンチャー企業の創業・成長環境における資金調達の実態」を再編加工。

Appendix

大阪市の取組

[OSAP -OIH Seed Acceleration Program-]

大阪市では、シード期～スタートアップ期のベンチャー事業者に対し、適切なメンタリングをはじめ、シードアクセラレーターや大企業等との連携をコーディネートすることで、企業の事業化を加速させる取り組みである「OSAP（オーサップ）」を実施。

大阪市が、ベンチャー支援に取り組む「デロイトトーマツベンチャーサポート(株)」とともに平成 28 年度にスタート。対象は、創業前～創業 5 年以内で、自社サービスリリース前後のシード・アーリー期のベンチャー企業に対して、事業・K P I のディスカッションや進捗の共有、連携先大企業・シードアクセラレーター等とのコーディネート支援を行っている。

大企業・メディア・VC などの約 100 人で構成されたメンター陣によるアドバイスに加え、大企業のニーズを捉えた事業提携、更にはベンチャーキャピタルからの資金調達に向けた事業計画・ビジネスモデルのブラッシュアップなど、加速的な成長のための実践的なプログラムを用意。



Appendix

神戸市の取組

[500 Startups Kobe Accelerator]

神戸市では、米国のシード投資ファンド「500 Startups」(ファイブハンドレッド スタートアップス) と連携して、社会にイノベーションを起こし得るスタートアップ(成長型起業家)の集積・育成を支援する取組みを2016年より進めている。

シリコンバレーを拠点に世界50カ国1500社以上を支援する、世界で最もアクティブなシード投資ファンドとして知られる「500 Startups」がもつ本格的なアクセラレーションプログラムを、神戸の地を舞台として行っている。(※500 Startupsによる米国以外での本格的な起業家育成プログラムは世界初。)

国内外すべてのスタートアップを対象に、グローバルチームによるマンツーマン指導を含めた5週間(現地プログラム)にわたる実践的なプログラムを通じて、日本発のビジネスエコシステムを神戸から生み出すことを目指している。



6. 調査総括

厳しい経営環境下や変革期にあっても業績を伸ばしている企業の行動様式はどのようなものか、調査結果の分析を通じて明らかになってきたことは、投資行動を企業の成長に結び付けるためには、激しく変化しながら自社を取り巻いている市場や顧客、競合他社等の動向をはじめとする外部環境を的確に認識し、現状の分析に基づいて未来についての明確な見通しを持ったうえで、時にはリスクをとってでもそこに何らかのチャンスを見出して大胆な行動を取る才覚、すなわち「経営者（層）の志向性」が重要であるという点である。

また、タイミングをとらえた大胆かつ機敏な投資行動を可能とするためには、資金調達ルート確保に加えて、具体的な企業行動の担い手となる人的資源等から構成される「組織基盤」のありようも、投資行動の成否にとって極めて重要なファクターであると考えられる。

「経営者（層）の志向性」を支えるものが「組織基盤」であり、如何に組織基盤を鍛えるか、また、そのための工夫や投資を惜しむことなく実行に移せるかが、経営者（層）に求められる重要な能力であるともいえる。

すなわち、「経営者（層）の志向性」と「組織基盤」の深度、ありようの違いが、外部環境を踏まえた自社状況の認識、および経営課題の設定と対応策の検討に影響を与え、投資行動を通じてパフォーマンスの違いとなって表出していると考えられる。

また、人的経営資源が必ずしも豊かでない中小企業にとって、必要に応じて外部の人材を活用することは、有効な戦略と言える。従来は外部人材として、公認会計士や中小企業診断士等の公的な資格を有する専門家や学識経験者、コンサルタント等が活用されてきた。加えて近年、豊富な知識と経験を持つ企業等のOB人材等が注目されており、OB人材だけでなく現役の経営人材や専門人材を戦略的に活用することで高パフォーマンスの業績をあげている企業が存在していることは外部人材の戦略的活用調査結果においても触れてきた。

独立行政法人 労働政策研究・研修機構の調査結果によれば、社員に今後求める能力・資質として「事業や戦略の企画・立案力」「新たな付加価値の創造力」などの項目がこれまでと比較して大幅に上昇している傾向である。つまり、これまで価値創造型人材を重視してこなかった企業が、いま躍りになって内部人材に目を向けても、そもそも価値創造型人材のポテンシャルを持った人材の数には限りがあるため、優秀な外部人材の確保および外部人材活用が業績に結びつくまでには時間を要するケースも少なくない。

外部人材の採用に関しては主に次の2つのタイプがあり、会社や事業のマネジメントを行う経営人材の採用と、ある領域に優れた専門性を発揮する専門人材の採用である。外部人材の戦略的活用成功している企業に関しては、採用するだけでなく、入社後の自社の企業文化や従業員との融合など採用と同じくらいリテンションにも力を入れていることがわかった。入社後の定着と価値発揮までが外部人材活用の成功と定義するのであれば、採用と同じくらいリテンションにも注力していくことも外部人材活用の成功の要因であると推察される。

中小企業の人材不足、活用に関する課題を克服する手法として、6つの活用モデルがあることに触れてきました。事業戦略の実現に必要な人材をタイムリーに調達していくことが最も重要な人事機能のひとつであり、高パフォーマンス企業のなかで戦略的な外部人材活用成功している企業に共通と

してあることは、早い段階から経営人材や専門人材などの外部人材を戦略的に活用している点である。

中小企業の成長には積極的な外部資源の活用が重要であるが、外部資源を活用して成長に繋がられている企業が多数はあるとは言いがたい。そのような中、大都市を中心に IT サービス系ベンチャー企業の集積が確認できる。そこでは企業集積の強みを活かし、外部資源の活用を通じて、自社では解決困難な経営課題（資金調達や人材確保など）を克服している企業もみられる。集積要因や発展経緯を示していくことは、今後の企業誘致政策を考えるうえでも重要であると考えられる。

一方で、IT サービス系ベンチャー企業の集積に関しては、メディアを中心に都市部から地方まで様々な地域が紹介されているにも関わらず、集積した要因や集積過程まで踏み込んで実態を捉えようとした報告はほとんど見られない。本レポートでは、国内の IT サービス系ベンチャー関連企業の集積が著しい3地域（西中島、五反田、福岡）を取り上げ、都市の規模別で一括りにするのではなく、集積を主導する主体に注目し、「集積内企業型」（新大阪駅～西中島南方駅を中心とする地域）、「大企業主導型」（五反田駅を中心とする地域）、「行政主導型」（博多駅を中心とする地域）で分類した。また、それぞれの集積要因とその集積過程（ネットワーク形成過程）の類似点と差異を明らかにしようと試みた。

その結果、集積を主導する主体の違いから、集積の形成過程や外部資源の活用の仕方に類似点も見出せるものの、差異があることも確認された。また、マクロレベルでの外部資源の活用だけでなく、ミクロレベルでの特徴的な外部資源の活用モデルも提示した。

しかしながら、3地域の外部資源との関係性評価にあたり、客観性を担保できるまでには至らなかった。集積と外部資源の関係性ならびに企業集積の要因については、継続的なさらに踏み込んだ分析も必要だと考えられる。この点は、今後の課題とし、集積と外部資源の活用方法に関する議論がさらに活発になることを期待したい。

7. 参考資料・引用

【参考資料】

- ◆ 江島由裕 (2014) 「創造的中小企業の存亡 生存要因の実証分析」 白桃書房
- ◆ 江島由裕 (2018) 「小さな会社の大きな力」 中央経済社
- ◆ 厚生労働省 「平成26年版 労働経済の分析」
- ◆ 独立行政法人労働政策研究・研修機構 労働政策研究報告書 2017
「次世代幹部人材の発掘と育成に関する研究」
- ◆ 独立行政法人労働政策研究・研修機構 労働政策研究報告書 2013
「構造変化の中での企業経営と人材のあり方に関する調査」
- ◆ 経済産業政策局産業人材政策室 「経営人材育成に関する調査 結果報告書」
「企業価値向上に向けた経営リーダー人材の戦略的育成についてのガイドライン」
- ◆ 中小企業庁 2017年度版中小企業白書・小規模企業白書
- ◆ 中小企業庁委託 みすほ情報総研株式会社 「中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等に関する調査」 2016年
- ◆ 中小企業庁委託 株式会社帝国データバンク 「中小企業の成長と投資行動に関するアンケート調査」 2017年
- ◆ 株式会社労務行政 「WE B 労政時報」
- ◆ 株式会社グロービス GLOBIS知見録 「経営の未来をつくる戦略的HRマネジメント」
- ◆ 株式会社パーソル総合研究所 コラム・レポート 「価値創造型人材の外部採用とリテンション」
- ◆ 日本経済新聞
- ◆ 毎日新聞
- ◆ 日経産業新聞
- ◆ 日刊工業新聞
- ◆ 大阪日日新聞
- ◆ 株式会社帝国データバンク 「人手不足に対する企業の動向調査」
- ◆ 株式会社帝国データバンク 「人口減少に対する近畿企業の意識調査」
- ◆ 株式会社ビルバンク 「貸貸事務所BB」
- ◆ Dream News (<http://www.dreamnews.jp/press/0000163849/>)
- ◆ 大商ニュース (大阪商工会議所、2017. 9. 10)
- ◆ 一般社団法人にしなかバレー (<http://nishinaka-valley.com/>)
- ◆ 調べるお (<http://takanoridayo.blog.shinobi.jp/Entry/543/>)
- ◆ 品川区プレスリリース
(<http://www.city.shinagawa.tokyo.jp/hp/page000032400/hpg000032305.html>)
- ◆ 総務省統計局 「平成 23 年社会生活基本調査」
- ◆ 総務省統計局 「平成 27 年国勢調査」
- ◆ 福岡市スタートアップ地図
(<https://medium.com/investorclub/fukuoka-startup-map2017-ee58ee4efcb2>)

- ◆ フクオカグロースネクスト (<https://growth-next.com/facility>)
- ◆ 福岡市の起業・創業応援サイト - スタートアップカフェ (<http://startupcafe.jp/>)
- ◆ 福岡市の起業・創業応援サイト-創業者応援団事業
(http://sougyou.city.fukuoka.lg.jp/modules/ouendan/index.php?content_id=21)
- ◆ ピクシブ株式会社
- ◆ CNETJAPAN
- ◆ F Ventures (<https://f-ventures.vc/>)
- ◆ 関西企業フロントライン「関西ベンチャー企業の創業・成長環境における資金調達の実態」
(2018. 1. 17)

「中小企業の成長と投資行動および人材活用に関するアンケート調査」

各 位

時下ますますご清祥のこととお慶び申し上げます。

中小企業の景況は緩やかな改善傾向にあるものの、生産性の伸び悩み、人材不足、新規開業の停滞といった構造的な課題が進行しています。また、人口減少によるマーケットの縮小に加えて、第4次産業革命への対応も求められつつあります。

本件調査は、こうした厳しい経営環境下や変革期において、設備・人材・IT・研究開発・マーケティング等への投資実態と経営者の意思決定要因を調査・分析することにより、多くの投資・人材活用と成長の好循環モデルを発掘し、国における今後の中小企業政策立案の基礎とすることを目的として実施するものです。

本調査は、経済産業省 近畿経済産業局の委託により企画・実施するものです。ご回答いただいた内容は、今後の中小企業支援の参考とするほか、政策支援の基礎資料として反映させていただく予定です（ご回答頂いた内容について、問合せさせて頂く場合がございます）。

つきましては、ご多忙中誠に恐縮ですが、本アンケート調査の趣旨と意義をご賢察のうえ、是非ともご協力下さいますようお願い申し上げます。

なお、アンケート用紙は厳重に保管し、調査結果は全て統計的に処理して集計結果として取り扱い、回答企業および個人が特定されるような形で公表されることはございません。また、データを統計以外の目的に使用することは絶対にございませので、ありのままをご記入下さい。

【お問い合わせ先】

（本アンケート調査の記入方法等についてご不明な点がある場合）

株式会社帝国データバンク 産業調査部 産業調査第4課

「中小企業の成長と投資行動および人材活用に関するアンケート調査」実施事務局

窓口対応電話番号：06-6443-3855（平日 9：00～18：00）

～ ご記入にあたって ～

- ご回答は、経営陣の方にお願いいたします。
- 各質問について、該当する選択肢の数字に○、もしくは空欄に回答をご記入下さい。
- ご回答は、同封の返信用封筒に入れて、**平成29年10月27日（金）**までにポストにご投函下さい（切手不要）。

はじめに、貴社についてお伺いします

問1. 以下の項目について、貴社の概要をご記入下さい。

資本金	円	主業(※1)	
創業(※2)	(西暦) 年	設立(※2)	(西暦) 年

(※1)主業については、貴社の主要事業のうち、該当する業種を「業種選択欄」から選択し、番号をご記入下さい。

(※2)創業・設立が同タイミングの場合には、「設立」にのみご記入下さい。

【業種選択欄】

1. 建設業	7. 小売業	13. 生活関連サービス業、娯楽業
2. 製造業	8. 金融業、保険業	14. 教育、学習支援業
3. 電気・ガス・熱供給・水道業	9. 不動産業、物品賃貸業	15. 医療、福祉
4. 情報通信業	10. 専門・技術サービス業	16. サービス業(他に分類されないもの)
5. 運輸業	11. 宿泊業	17. その他()
6. 卸売業	12. 飲食サービス業	

問2. 貴社の主要事業についてお伺いします。

(1)貴社の販売先について、以下の選択肢から該当するものすべてを○で囲んで下さい。

1. 対法人	2. 対個人	3. 対官公庁
--------	--------	---------

(2)貴社が重要視する市場について、以下の選択肢から最も近いもの1つを○で囲んで下さい。

1. 地域需要志向型	2. 国内広域需要志向型	3. 国内および海外需要志向型	4. 海外需要志向型
------------	--------------	-----------------	------------

問3. 貴社の企業ステージについて、該当するもの1つを○で囲んで下さい。

1. 起業段階	2. 成長段階	3. 成熟・次なる成長を検討する段階	4. 衰退段階
---------	---------	--------------------	---------

問4. 現在の経営者についてお伺いします。

(1)経営者の年齢について、該当するもの1つを○で囲んで下さい。

1. ~29歳	3. 40歳~49歳	5. 60歳~69歳	7. 80歳以上
2. 30歳~39歳	4. 50歳~59歳	6. 70歳~79歳	

(2)経営者の在任期間について、該当するもの1つを○で囲んで下さい。

1. 2年未満	3. 5~10年未満	5. 20~30年未満
2. 2~5年未満	4. 10~20年未満	6. 30年以上

(3)経営者は、創業から何代目でしょうか。該当するもの1つを○で囲んで下さい。

1. 創業者	3. 3代目	5. その他(代目)
2. 2代目	4. 4代目	

(4)経営者の就任経緯について、該当するもの1つを○で囲んで下さい。

1. 創業者	3. 内部昇格(非同族継承)	5. その他()
2. 同族継承	4. 外部招聘	

問5. 貴社の売上高、経常利益等の現在の傾向と今後の経営方針についてお伺いします。

(1) 貴社の売上高、経常利益、従業員数の現在(直近3期)の実績についてご記入下さい。

	直近3期の業績		
	直近期	前期	前々期
売上高	百万円	百万円	百万円
経常利益	百万円	百万円	百万円
従業員数	(正規) 名	(正規) 名	(正規) 名
	(非正規) 名	(非正規) 名	(非正規) 名

(2) 貴社の売上高、経常利益、従業員数、賃金水準の今後(3年程度)の見込みについて、それぞれ該当するもの1つを○で囲んで下さい。

	今後(3年程度を目安)の見込み		
売上高	1. 増加	2. 横ばい	3. 減少
経常利益	1. 増加	2. 横ばい	3. 減少
従業員数	1. 増加	2. 横ばい	3. 減少
賃金水準	1. 増加	2. 横ばい	3. 減少

問6. 貴社の直近5年間の経営課題について、該当するものすべてを○で囲んで下さい。

1. 収益力の拡大	10. 海外需要の取込(インバウンド含む)	19. 福利厚生の拡充
2. 新規ビジネスの創出	11. 財務体質の強化(借入金返済等)	20. 既存事業(コア事業)の見直し・縮小
3. 設備の増強	12. 資金調達	21. 既存事業(非コア事業)の見直し・縮小
4. 営業力・販売力の強化	13. コスト削減・業務効率化	22. 経営者自身の成長
5. マーケティングの強化	14. 次期経営幹部人材の確保	23. 経営理念・方針の社内への浸透
6. 技術・研究開発の強化	15. 次期経営幹部人材の育成	24. 事業承継
7. 自社ブランドの育成・強化	16. 従業員の人材確保	25. その他
8. 新規協業先・仕入先の開拓	17. 従業員の人材育成	()
9. 新規顧客・販売先の開拓	18. 従業員の賃金上昇	

問7. 経営課題や経営方針を相談する相手について、該当するものすべてを○で囲んで下さい。

1. 社外取締役・顧問	9. コンサルタント
2. 株主	10. 仕入先
3. 経営幹部	11. 販売先
4. 監査役	12. 業界団体
5. 同業または同地域の経営者	13. 公的支援機関
6. 社外の師と仰ぐ人物・メンター	14. 特にいない
7. 税理士・会計士・弁護士等	15. その他()
8. 金融機関	

問8. 貴社の主要事業における競争環境について、設問ごとにそれぞれ該当するもの1つを○で囲んで下さい。

設問	選択肢	
競争環境の変化について		1. 当てはまる 2. どちらとも言えない 3. 当てはまらない
(a) 市場の価格競争が激しくなっている		- 1 - 2 - 3 -
(b) 市場のニーズが多様化している		- 1 - 2 - 3 -
(c) 人口減少により市場が縮小している		- 1 - 2 - 3 -
(d) 競合先の参入が多くなっている		- 1 - 2 - 3 -
(e) 同業他社との競争が激しくなっている		- 1 - 2 - 3 -
(f) 技術・サービスの質が高度化している		- 1 - 2 - 3 -
(g) 新製品・新サービスの入れ替わりが激しくなっている		- 1 - 2 - 3 -
(h) 原材料・仕入価格が上昇し、販売価格への転嫁も難しくなっている		- 1 - 2 - 3 -
(i) 特段変化はない		- 1 - 2 - 3 -

問9. 経営に関する認識、考え方について、設問ごとに、より近い該当するもの1つを○で囲んで下さい。

設問	選択肢	対応状況
経営に関する認識、考え方について		1. (a)に、当てはまる 2. どちらかという、(a)に当てはまる 3. どちらとも言えない 4. どちらかという、(b)に当てはまる 5. (b)に当てはまる
(a) 3年先の <u>ビジョンを描くのは難しい</u>	- 1 - 2 - 3 - 4 - 5 -	(b) 3年先の <u>ビジョンが明確である</u>
(a) 投資は、計画等は作成せず、その時の状況に応じて判断する	- 1 - 2 - 3 - 4 - 5 -	(b) 投資は <u>中長期計画に基づき</u> 、その時の状況に応じて判断する
(a) 自社の戦略は、 <u>市場やライバル企業の行動に合わせて柔軟に対応する傾向にある</u>	- 1 - 2 - 3 - 4 - 5 -	(b) 自社の戦略は、 <u>経営理念を基本とし</u> 、状況に応じて柔軟に対応する傾向にある
(a) 経営陣は外部環境の変化に対して、 <u>慎重な行動をとる傾向にある</u>	- 1 - 2 - 3 - 4 - 5 -	(b) 経営陣は外部環境の変化に対して、 <u>大胆な行動をとる傾向にある</u>
(a) リスクを取って成長するより、 <u>一定の収益性のある事業の継続に注力すべきである</u>	- 1 - 2 - 3 - 4 - 5 -	(b) 成長にはリスクを伴う行動が必要で、 <u>積極的にリスクを取るべきである</u>
(a) 経営陣は既存製品・サービスの販路拡大・改良に注力している	- 1 - 2 - 3 - 4 - 5 -	(b) 経営陣は新たな技術・製品・サービスや事業革新を起こす開発等に注力している
(a) 補助金等の支援は、投資に関する重要な意思決定要因の一つである	- 1 - 2 - 3 - 4 - 5 -	(b) 補助金等の支援は、判断材料の一つにすぎず、自社の戦略が重要である
(a) 企業を成長させるために、外部人材の活用が重要である	- 1 - 2 - 3 - 4 - 5 -	(b) 企業を成長させるために、内部人材の育成や活用が重要である

貴社の成長投資の実態についてお伺いします

問10. 貴社の直近5年間の投資経験、投資内容、目的、成果について、お伺いします。

①5年前から現在までの実施状況で該当するものを、下記の(a)~(j)の10項目についてそれぞれ1つを○で囲んで下さい。

以下②、③、④は、[実施した/実施していると回答した項目についてお伺いします]

②①の投資行動が、どの様な目的を実現するための投資であったのか、それぞれ該当するものすべてを○で囲んで下さい。

③[実施した/実施している]投資行動のうち、「最も成功した投資行動(成長を支える要因となったもの)」と「最も失敗した投資行動」^{※1}を、それぞれ1つ○で囲んで下さい。

④[実施した/実施している]投資行動について、概算の投資累計額をご記入下さい。

投資行動	①状況		②目的								③成果		④投資累計額 (単位:百万円)
	実施した/実施している	実施していない	既存市場の売上拡大 付加価値向上	新規市場開拓 新規ビジネス創出	ブランド力向上 マーケティング強化	協業先・仕入先開拓 ネットワーク強化	業務効率化 コスト削減	戦略・計画立案力 実行力向上	組織力強化・改革 人材確保・人材育成	その他	最も成功した投資行動	最も失敗した投資行動 ^{※1}	
(a)設備投資	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
(b)IT投資 ^{※2}	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
(c)人材確保・育成のための投資	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
(d)海外需要の取込(インバウンド含む)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
(e)広告宣伝投資	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
(f)研究開発・知財活用のための投資	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
(g)経営者自身への自己研鑽	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
(h)マーケティング	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
(i)M&A	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
(j)その他()	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	

(※1)失敗した投資行動がない場合は、記入不要です。

(※2)PC やスマートフォン等の購入は除きます。

問11. 問10 ③にて回答頂いた「最も成功した投資行動」について、投資行動が成功した要因と考えられるものすべて

てを○で囲んで下さい。(※ここでの進捗管理・モニタリングとは、投資行動の進捗把握やコスト管理、スケジュール管理等を行うことを指します)

1. 適切な人員の配置であった	7. 投資金額が適正であった
2. 必要に応じて、人員の再配置・増員を行えた	8. 経営層のリーダーシップが発揮された
3. 適切な進捗管理・モニタリング*が行われた	9. 市場の成長性が想定通りであった
4. 事前のリスク評価分析が役に立った	10. 技術・サービス力の優位性が想定通りであった
5. 外部機関・人材に適宜助言を求めることができた	11. 想定内のコストに収めることができた
6. 投資のタイミングが適切であった	12. その他()

問12. 問 10 ③にて回答頂いた「最も成功した投資行動」について、その投資行動はどのような後押しによって実行を決断されましたか。下記の項目のうち、該当するものをすべてを○で囲んで下さい。

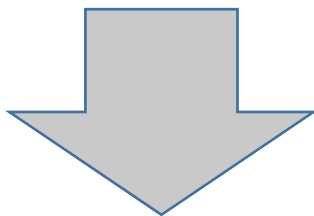
設問	最も成功した投資行動
後押し要因	1. 当てはまる
(a) 投資行動を進める人材が揃っていた	- 1 -
(b) 投資行動を進める知識・ノウハウが十分であった	- 1 -
(c) 投資行動を進める手元資金が十分であった	- 1 -
(d) 他事業との相乗効果が高いと判断された	- 1 -
(e) 投資のタイミングが適切と判断された	- 1 -
(f) 技術・サービス力が他社に比べて優位であると判断された	- 1 -
(g) 資金調達がスムーズに行われた	- 1 -
(h) ステークホルダー(株主、取引先等)からの要請があった	- 1 -
(i) 投資に活用できる支援施策(補助金、税制優遇措置等)があった	- 1 -
(j) 株価が上がっている等、好景気のタイミングであった	- 1 -
(k) 金融機関、公的支援機関、税理士等外部からのサポート・助言があった	- 1 -
(l) 市場の成長が強く見込まれた	- 1 -
(m) 法規制が緩和・強化された	- 1 -
(n) その他()	- 1 -

問13. 今後(3年程度を目安)の成長投資に対する意欲、見込みについて、以下の項目の中から重点的に取り組む投資予定の有無をそれぞれ1つ○で囲んで下さい。また、それぞれの投資予定額(累計)をご記入下さい。

設問	投資予定の有無	投資予定額(累計)
投資行動	1. あり 2. なし	約()万円
(a) 設備投資	- 1 - 2 -	約()万円
(b) IT投資	- 1 - 2 -	約()万円
(c) 人材確保・育成のための投資	- 1 - 2 -	約()万円
(d) 海外展開投資(インバウンド対応含む)	- 1 - 2 -	約()万円
(e) 広告宣伝投資	- 1 - 2 -	約()万円
(f) 研究開発・知財活用のための投資	- 1 - 2 -	約()万円
(g) 経営者自身への自己研鑽	- 1 - 2 -	約()万円
(h) マーケティング	- 1 - 2 -	約()万円
(i) M&A	- 1 - 2 -	約()万円
(j) その他()	- 1 - 2 -	約()万円

問14. 一般的に更なる成長を目指す企業の条件として、必要不可欠と考えられるものを3つ○で囲んで下さい。

- | | |
|----------------------------|---------------------------|
| 1. ビジネスを戦略的に創造できる経営者である | 7. マーケティングを戦略的に活用している |
| 2. 市場の変化を的確に予測し、柔軟な対応をしている | 8. 社内人材の確保、及び投資・教育を実践している |
| 3. 経営者の成長意欲・事業意欲が旺盛である | 9. 計画実行能力が高い組織、経営者である |
| 4. 外部人材を上手く活用している | 10. 基盤となるビジネスを有している |
| 5. 顧客満足を志向する文化が定着している | 11. その他() |
| 6. 内部留保が十分で、適切な投資をしている | |



— 次ページ 「問15」へ 続きがございます。 —

ご協力のほど、何卒宜しくお願いいたします。

(注)本アンケートにおける用語は以下のとおりとします。

「経営者の自己研鑽」とは、経営者自らが参加し、積極的に経営の質(市場分析力、ビジョン・戦略策定能力、部下指導、マネジメント、財務会計、人脈・ネットワークの形成など)向上をはかるために行う、自己への投資のことを指します。

「社内人材育成」とは、経営幹部人材、及び従業員の育成のための外部セミナーや研修への参加、業務に必要な資格取得の促進等を指します。

問15. 経営者が過去に実施された自己研鑽活動・取組、目的、成果について、お伺いします。

①これまでの実施状況で該当するものを、下記の(a)~(j)の10項目からそれぞれ1つを○で囲んで下さい。

以下②、③は、[実施した/実施していると回答した項目についてお伺いします]

②①の取組が、どのような目的を実現するための投資であったのか、それぞれの項目について該当するものすべてを○で囲んで下さい。

③[実施した/実施している]取組のうち、「最も大きな成果のあった取組(成長を支える要因となったもの)」を、下記の(a)~(j)から1つのみ○で囲んで下さい。

取組	① 実施状況		② 目的								③ 成果						
	実施した/実施している	実施していない	付加価値向上	既存市場の売上	新規ビジネス創出	新規市場開拓	マーケティング強化	ブランド力向上	ネットワーク強化	協業先・仕入先開拓	業務効率化	コスト削減	戦略・計画立案力	実行力向上	人材確保・人材育成	組織力強化・改革	その他

<経営者の自己研鑽について>

(a) 経営者向けセミナー・研修への参加	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
(b) MBA または中小企業診断士等取得、大学院等の活用	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
(c) 同業・業界団体の経営者会合への参加	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
(d) 読書	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
(e) その他()	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11

<社内人材育成の取組について>

(f) 経営幹部人材のための外部コンサルティング導入、外部研修の活用	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
(g) 従業員のための外部コンサルティング導入、外部研修の活用	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
(h) 業務に必要な資格取得促進	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
(i) 経営者の思いや気付きの社内への積極的な展開	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
(j) その他()	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11

外部人材の戦略的活用・投資についてお伺いします

(注)本アンケートにおける用語は以下のとおりとします。

ここでいう外部人材活用・投資とは、経営戦略上の目的達成のために「外部にいた人材」を経営人材もしくは専門人材として「雇用」したものを指します。但し、例外として社外取締役・顧問は含みます。

問16. 貴社の外部人材活用について、お伺いします。

(1)貴社では、外部から「経営人材」または「専門人材」を採用・活用したことがありますか。

以下の選択肢から該当するもの1つを○で囲んで下さい。

- | | |
|---|-----------------------------|
| 1. 外部から採用し、直接経営ポスト、専門ポストに就任したことがある → 問17へ | 2. 外部から、採用、活用したことはない → 問18へ |
|---|-----------------------------|

問17. 問16で、『1.就任したことがある』とお答えした方にお聞きします。

(1)外部から採用、活用、導入した「経営人材」または「専門人材」は、どのような経歴・属性でしたか。

以下の選択肢から該当するものすべてを○で囲んで下さい。

- | | |
|----------------|---------------------|
| 1. 社長経験者 | 8. 弁護士 |
| 2. 社長以外の経営経験者 | 9. 官公庁出身 |
| 3. 金融機関出身 | 10. コンサルティング会社出身 |
| 4. 大企業・取引先等のOB | 11. 個人コンサルタント |
| 5. 同業者出身 | 12. 外国人の経営層・経営者 |
| 6. 商社出身 | 13. システムエンジニア等の専門人材 |
| 7. 税理士・会計士 | 14. その他() |

(2)どのような手段、経路で外部人材を採用(活用・導入)されましたか。

以下の選択肢から該当するものすべてを○で囲んで下さい。

- | | |
|------------------------------|-----------------------|
| 1. 経営者などの人脈・ネットワーク | 7. 商工会・商工会議所からの紹介、推薦 |
| 2. エグゼクティブサーチ、ヘッドハンティング会社の推薦 | 8. 各自治体、支援機関からの紹介、推薦 |
| 3. 人材派遣会社の推薦 | 9. 外部セミナー・異業種交流会等での接点 |
| 4. 転職サイト・新聞等の求人などでの公募 | 10. ハローワークでの紹介、推薦 |
| 5. 取引先等の大企業OB人材 | 11. 従業員からの紹介 |
| 6. 外部人材からのアプローチ | 12. その他() |

(3)採用・導入する際に、外部人材に特に期待したことは、何ですか。

以下の選択肢から該当するものすべてを○で囲んで下さい。

- | | |
|--|---------------------------|
| 1. 経営全般に関わる総合的な経験・能力
(a)経営戦略・事業戦略 (b)組織の運営管理 | 3. 人脈や人的ネットワーク |
| 2. 特定分野での専門的な経験・能力
(a)財務会計 (b)マーケティング・ブランディング
(c)海外展開 (d)M&A
(e)企業統治・法務 (f)リスクマネジメント
(g)知財戦略 (h)生産管理・生産技術・品質管理 | 4. 自社の固定的発想・思考打破 |
| | 5. 市場環境の変化への対応 |
| | 6. 新事業の立ち上げ・推進 |
| | 7. 拠点(工場・営業所・物流)開設・増設対応 |
| | 8. 後継者・経営幹部育成、事業承継時の中継ぎ人材 |
| | 9. 経営再建 |
| | 10. コスト削減・業務効率化 |
| | 11. その他() |

(4)採用・導入した外部人材のポストとして近い役職について、以下の選択肢から該当するものすべてを○で囲んで下さい。

で下さい。

- | | |
|-------------------|----------------------|
| 1. 社長 (CEO,COO) | 8. 経営企画・マーケティング部門責任者 |
| 2. 副社長、専務、常務 | 9. 製造部門責任者・工場長 |
| 3. 最高財務責任者 (CFO) | 10. 国内子会社経営者 |
| 4. 最高技術責任者 (CTO) | 11. 海外子会社経営者 |
| 5. 最高人事責任者 (CHRO) | 12. 支社長・支店長 |
| 6. 最高情報責任者 (CIO) | 13. 社外取締役・顧問 |
| 7. 営業・販売部門責任者 | 14. その他() |

(5) 外部人材獲得・導入の際に、外部人材の入社(または導入)までにどの程度時間がかかりましたか。

以下の選択肢から該当するものすべてを○で囲んで下さい。

- | | | |
|--------------|-------------|------------|
| 1. 3カ月未満 | 3. 6カ月～1年未満 | 5. 2年～3年未満 |
| 2. 3カ月～6カ月未満 | 4. 1年～2年未満 | 6. 3年以上 |

(6) 外部人材を活用する際に、課題となったことは何ですか。

以下の選択肢から該当するものすべてを○で囲んで下さい。

- | | |
|-----------------------------|-------------------------|
| 1. 役職・ポスト | 7. 導入の際の能力・スキル・実績の見極め |
| 2. 報酬・フィー | 8. 社内で不要になった際の対応 |
| 3. 社内人材との融合、共存 | 9. 適した理想の人材が見つからない |
| 4. パフォーマンスの評価 | 10. 他社との掛け持ちなど、雇用形態や関与度 |
| 5. 労働条件(時間、職場環境、休暇制度、福利厚生等) | 11. 特になし |
| 6. 組織・社内規程の整備 | 12. その他() |

(7) 採用・導入した外部人材の在任期間について、教えてください。以下の選択肢から該当するものすべてを○で囲んで下さい。

- | | |
|--------------|------------|
| 1. 3ヶ月未満 | 5. 2～3年未満 |
| 2. 3ヶ月～6ヶ月未満 | 6. 3～5年未満 |
| 3. 6ヶ月～1年未満 | 7. 5～10年未満 |
| 4. 1～2年未満 | 8. 10年以上 |

(8) ①採用・導入した外部人材は、現在も雇用・活用されていますか。以下の選択肢から該当するものを1つ○で囲んで下さい。

- | | |
|-------------------------|------------------|
| 1. 現在も雇用または活用している | 3. 現在は雇用、活用していない |
| 2. 複数名採用して、一部は現在も活用している | |

②(8)①で、「2. 複数名採用して、一部は現在も活用している」、「3. 現在は雇用、活用していない」、とお答えした方にお聞きます。

外部人材が会社から離れた理由を教えてください。以下の選択肢から該当するものすべて○で囲んで下さい。

- | | |
|-------------------------|---------------------------|
| 1. 当初の導入目的を達成したため | 7. 次世代に経営をバトンタッチしたため |
| 2. 外部人材からの要望、または引退 | 8. 後継者・社内人材のスキル・能力が向上したため |
| 3. 自社の性質や文化に合わなかったため | 9. 社内人材育成、活用に方針の軸を移したため |
| 4. 外部人材の力量不足 | 10. 異なる外部人材を採用、導入したため |
| 5. 外部人材の雇用・導入コストが高かったため | 11. 事業縮小、採算性悪化のため |
| 6. 注力する分野、事業などの方向性の変化 | 12. その他() |

問18. 問16で、『2. 外部から採用、活用したことはない』とお答えした方にお聞きます。

外部人材を活用しない理由について教えてください。

以下の選択肢から該当するものすべてを○で囲んで下さい。

1. 良い外部人材と接する機会・ネットワークがないため	8. 取引先や大企業 OB は、自社に適していないため
2. 現在は経営者自身の投資を優先しているため	9. 外部人材の雇用・導入コストが高いため
3. 自社の性質や文化に合わない可能性があるため	10. 労働条件が合わなかったため
4. 外部人材の力量やスキルが未知であるため	11. 創業期または設立間もないため、今後の検討課題レベル
5. 本業の収益や内部留保に余裕がないため	12. 事業縮小、採算性悪化のため
6. 次世代に事業承継してからの検討課題レベル	13. その他()
7. 社内人材育成・活用が基本方針であるため	

— 以上で質問は終わりです。お忙しい中ご協力いただき、誠にありがとうございました。 —

差し支えなければ、以下にご記入をお願いいたします。

【回答者情報記入欄】

貴社名			
ご記入者名	所属:	氏名	
	役職:		
電話番号	—	メールアドレス	@

以上