

地域中小企業の特徴と 人材育成についての調査研究（Ⅰ）

飯 田 博
三 宅 章 介

キーワード

人材育成 (Human Resource Development)

雇用管理 (Employment Management)

目 次

- I 調査に当たって
 - I 県における中小企業の今日の問題 ——
- II 調査の概要
 - 1 調査の目的
 - 2 調査の方法と調査対象事業所
 - 3 調査時期
 - 4 分析方法
- III 調査結果の分析
 - 1 事業所の概要
 - 1-1 業種
 - 1-1-1 全体
 - 1-1-2 従業員数規模

1-2 設立年

1-2-1 業種別

1-2-2 従業員数別

1-3 従業員の平均年齢

1-3-1 業種別

1-3-2 従業員数別

2 経営の特徴

2-1 経営の特徴

2-1-1 全体

2-1-2 業種別

2-1-3 従業員数別

2-1-4 単相関係数による「経営の特徴」の分析

2-2 経営における意思伝達の方法

2-2-1 全体

2-2-2 業種別

2-2-3 従業員数別

2-2-4 経営の特徴別

2-3 事業所のキーパーソン

2-3-1 全体

2-3-2 業種別

2-3-3 従業員数別

2-3-4 経営の特徴別

I 調査に当たって

—— I 県における中小企業の今日の問題 ——

我が国の雇用情勢は依然として厳しい推移をしている。このことは愛知県下においても全く同じである。例えば、I 県労働部職業安定課の資料「最近の労働資料」を概観すると、1998 年 5 月の全国の有効求人倍率は 0.54 倍であり、同 12 月には過去最低の 0.47 倍まで落ち込んだ。その後、やや持ち直したものの、1999 年 4 月には再び 0.47 倍になっている。一方、I 県の有効求人倍率を同様に見ると、1998 年 5 月は 0.65 倍であったがその後低下し、同 12 月には 0.58 倍になった。このとき過去最低の有効求人倍率になったと、新聞等メディアにおいてセンセーショナルに報道されたのであった。

以後、政府は様々な雇用施策を打ち出してはいるが、厳しい雇用情勢は一向に改善されないのである。同時に 15 歳から 24 歳までの若年労働者と 55 歳から 64 歳までの中高年齢者の昨年度の完全失業率は、各々 6.6 % と 5.0 % である。これは 1993 年度からの労働統計を見る限りにおいて、前者は毎年トップであり、後者はそれに次いで 2 番目である。これまで経験したことのないような厳しい雇用情勢に鑑み、行政においても中高年齢者のマッチング事業や若年労働者の雇用促進や改善事業を実施し雇用の安定と維持に努めている。

さて、雇用創出と雇用安定にとって最近ベンチャービジネスが再び脚光を浴びている。これまで、ベンチャービジネスの創出は 2 度ばかりブームの様相を示したのであるが、いずれも市場規模の狭隘さや資金調達面から失敗し、泡沫のごとく消滅してしまっただのである。しかし、このところの不況下において、新しい商品市場の開拓や積極的に製品開発や製造技術を開発する中小企業など、かつてのブーム時にはなかったような新しい企業が数多く生まれてきている。企業規模の大小ではなく、アイデアや情報、知識資源が企業経営の戦略的要因になってきているからである。そして、これらの企業が雇用創出に大きく貢献しているのである。例えば、1998 年 10 月に O 地域の中小企業の雇用状況を調査した「不況下における地域中小企業の雇用問題と人材育成—特に教育訓練が雇用に及ぼす影響について—」（O 公共職業安定所、

1998年3月)をみると、独自の製品・商品・サービスがある事業所、あるいは新規事業分野へ進出している事業所はそうでない事業所に比較し、景気がよいとするとする割合は、前者で4.7倍、後者で4.0倍であり、労働力の過剰状況は両者とも変わらないにしても、不足傾向は、各々2.0倍、2.6倍であった、と報告している。そして、これらの事業所は人材育成にいずれも熱心に取り組んでおり、かつ助成措置を積極的に活用し費用の捻出を図っていたのである。つまり、ベンチャービジネス的事業所は、中小事業所であるがゆえに不安定な経営体質を持つてはいるが、雇用創出に寄与していたのである。したがって、雇用安定行政にとって、ベンチャービジネスの育成は、今後の大きな課題となってきている。

本調査は、このような経緯からI県内に所属する中小事業所を対象に、ベンチャービジネスとそうでない一般事業所の経営の特色、雇用創出の状況、人材育成の状況等を調査し、各々の事業所の経営の比較をする。

II 調査の概要

1 調査の目的

ベンチャービジネスの発生は、これまで2回あった。第1次は1965年ごろであり、第2次は1975年ごろであったと言われている。しかし、これらの時期のベンチャービジネスは、市場と市場の狭い空間に市場を見つけたものであり、市場規模は十分大きいものではなかったため、いわゆる「隙間産業」であったこと、したがってその発展に十分な市場がなかったこと、資金的ゆとりがなく、またそのための金融機関の支援体制が未整備であったことなどから、大手企業に市場参入を容易に許し、経営の破綻を来してしまったのである。しかし、先にも触れたが、現代は情報の時代であり、アイデアとそれを製品化する高度な技術やスピードが企業の盛衰を決めるのであり、これらは経営規模の大小とは余り関わりのないことである。不況下における競争の厳しさが、逆にベンチャービジネスを発生させる土壌になってきているの

である。規模の大小が企業経営の絶対的条件ではなく、「知識」それ自体が最も重要な経営資源となっていることを示している。そしてそれは、人材育成と優れた人材の流動化によって可能となるのである。日本的経営の大きな変革期であると言ってもよい。

そこで、本調査は、次のことを明らかにするものである。

- ① 事業所の特徴（業種、規模、経営の特徴、現在の業況等）
- ② 人材の確保（従業員の過不足、確保の方法等）
- ③ 人材の育成（方法、状況、困難なこと、教育訓練費、考え方等）
- ④ 行政の支援措置（各種助成措置の利用状況、活用についての考え方）

2 調査の方法と調査対象事業所

I 県に所在する中小事業所に対して、郵送による質問紙調査を行った。調査対象事業所 5000 社、回答数 1866 社、回答率は 37.3 % である。

3 調査時期

調査時点を 1999 年 6 月 1 日現在とし、同 15 日から 7 月 10 日までの 25 日間である。

4 分析方法

本調査は回答数が 1800 を超え、かつ質問数も 100 を上回っておりクロス集計をするだけでも大変な作業になる。また、複雑にすればするほどかえって全体像がつかめなくなるおそれも出てくる。そのため、分析を簡潔にするためできるだけ%で分析し、必要に応じて加重平均を求めている。重要な箇所については無相関分析と独立性の検定を行い、それを【補足】として論じている。

なお、百分率については、表では下 2 桁まで求めているが、文中においては、それを四捨五入し下 1 桁で論じている。加重平均は、いずれも下 2 桁としている。

表については、一般的には表頭から表側を読むことになるが、本分析にお

いては読みやすくするため、このことに全てが従ってはいない。予め、断っておく。

Ⅲ 調査結果の分析

1 事業所の概要

質問紙では、業種を、製造業を16分類、サービス業を9分類に分けているが、調査結果の分析では煩雑になると同時にデータも少なくなり、かえって全体を分かりにくくする。そのため、本調査においては、これらを一括して製造業、サービス業としてまとめ、その他の業種を含め7業種によって分析することにする。

1-1 業種

1-1-1 全体

表 1-1-1 は、調査対象事業所 1866 社を業種別にまとめたものである。これによると、製造業は 669 社 35.6 %、卸売・小売・飲食店業は 299 社 16.0 %、建設業は 255 社 13.7 %であり、これが上位三者である。サービス業は 250 社 13.4 %である。金融・保険・不動産業は 8.9 %で最も少ない。

表 1-1-1 調査対象事業所

業 種	事業所数	%
建設業	255	13.67
製造業	669	35.85
卸売・小売・飲食業	299	16.02
金融・保険・不動産業	18	0.96
運輸・通信業	166	8.90
サービス業	250	13.40
その他	43	2.30
未記入	166	8.90
計	1866	100.00

1-1-2 従業員数・業種別規模

表 1-1-2 によると、全体では、29 人以下の事業所が最も多く 37.5 %、次いで 70～99 人であり 26.1 %、3 番目は 50～69 人であり 19.5 %である。100 人以上は 9.1 %、30～49 人は 7.4 %である。

この内訳を従業員数、業種別にみると、最も多い 29 人以下の事業所は、建設業、製造業、卸売・小売・飲食店業、金融・保険・不動産業、サービス業の全ての業種にわたっている。この規模は全ての業種において 30 %以上を占めているが、建設業と金融・保険・不動産業はそれぞれ 60.0 %、61.1 %と 60 %を超えている。

また、70～99 人の事業所が 2 番目に多いのは、建設業、製造業、卸売・小売・飲食店業、運輸・通信業サービス業である。50～69 人の事業所が 2 番目に多いのは金融・保険・不動産業である。

50～69 人の事業所が 3 番目に多いのは、建設業、製造業、卸売・小売業・飲食店業、運輸・通信業、サービス業である。金融・保険・不動産業は、この規模は 3 番目に多い。

表 1-1-2 調査対象事業所〈従業員数別〉

(%)

従業員数	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	計
29 人以下	60.00	30.64	36.45	61.11	30.12	38.00	44.19	34.34	37.46
30～49 人	8.24	6.73	10.03	0.00	6.02	6.00	9.30	7.83	7.40
50～69 人	13.33	21.82	19.73	27.78	22.89	15.60	23.26	19.88	19.51
70～99 人	14.51	30.64	22.07	11.11	33.13	28.40	18.60	25.90	26.10
100 人以上	3.53	9.87	11.04	0.00	7.89	11.60	4.65	10.84	9.11
未記入	0.39	0.30	0.67	0.00	0.00	0.40	0.00	1.20	0.43
計	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

注：①建設業、②製造業、③卸売・小売・飲食業、④金融・保険・不動産業、⑤運輸通信業、⑥サービス業、⑦その他、⑧未記入

1-2 設立年

1-2-1 業種別

表 1-2-1 は業種別に設立年をみたものである。これによると、全体では 1974 年以前に設立された事業所は 65.9 %，1975 年～1984 年に設立された事業所は 15.5 % である。したがって，81.4 % が 1984 年以前に設立された事業所である。1998 年までを同じ年間隔でみると，1 年～5 年は 6.3 %，6 年以降はその半分以下の 3.1 % である。

業種別では，1974 年以前に設立された事業所で 70 % を超えているのは製造業 74.0 %，卸・小売・飲食店業 72.6 %，金融・保険・不動産業 77.8 % である。1989 年以降に設立された事業所を業種別に比較してみると，建設業 6.3 %，製造業 6.6 %，卸・小売・飲食店業 7.4 %，金融・保険・不動産業 5.6 %，運輸・通信業 14.0 %，サービス業 15.2 %，その他 25.6 % である。その他の業種を別にすると，運輸・通信業とサービス業の設立数は他の業種よりもほぼ倍かそれ以上である。サービス経済化が進んでいる様子が分かる。

1-2-2 従業員数別

表 1-2-2 は，従業員数別に設立年をみたものである。これによると，どの従業員数別にみても 1974 年以前に設立された事業所が最も多く，29 人以下

表 1-2-1 調査対象事業所の設立年〈業種別〉

(%)

設立年	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	計
1974 年以前	62.35	73.99	72.58	77.78	59.64	50.80	44.19	59.64	65.86
1975 年～1984 年	20.78	12.86	13.04	11.11	16.27	17.60	18.60	18.07	15.49
1985 年～1989 年	6.67	4.33	4.68	5.56	4.82	12.80	6.98	7.83	6.27
1989 年～1993 年	4.71	4.19	5.35	5.56	10.84	9.60	13.95	7.23	6.27
1994 年～	1.57	2.39	2.01	0.00	3.61	5.60	11.63	4.22	3.11
未記入	3.92	2.24	2.34	0.00	4.82	3.60	4.65	3.01	3.00
計	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

注：①建設業，②製造業，③卸売・小売・飲食業，④金融・保険・不動産業，⑤運輸通信業，⑥サービス業，⑦その他，⑧未記入

表 1-2-2 調査対象事業所の設立年〈従業員数別〉

（％）

設立年	29人以下	30～49人	50～69人	70～99人	100人以上	未記入	計
1974年以前	55.22	69.57	73.35	74.74	65.29	62.50	65.86
1975年～1984年	18.60	15.94	13.74	12.73	14.71	0.00	15.49
1985年～1989年	7.73	4.35	6.04	5.34	5.29	0.00	6.27
1989年～1993年	8.87	2.90	3.57	4.93	7.65	12.50	6.27
1994年～	4.43	3.62	2.20	1.03	5.29	0.00	3.11
未記入	5.15	3.62	1.10	1.23	1.76	25.00	3.00
計	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

から70～99人まで従業員数が増えるに連れて次第に増えている。しかし、100人以上になると事業所数は70～99人よりも10％程度少なくなる。この規模は、中小事業所の発展の一つの区切りかもしれない。

1985年以降の規模別設立数を計算すると、29人以下13.3％、30～49人6.5％、50～69人5.8％、70～99人5.9％、100人以上13.0％である。10年の間、規模が小さいままの事業所と100人以上に成長した事業所が数的にはほぼ拮抗していることが分かる。この表は1985年以降を5年ごとに区切っているが、これによると1994年以降の設立数は、30～49人の事業所以外はいずれも最も少ない。

1-3 従業員の平均年齢

1-3-1 業種別

表1-3-1は、従業員の平均年齢を示したものである。全体では、30～39歳が42.3％、40～49歳が40.3％である。29歳以下は6.8％であり、最も少なくなっている。従業員が高齢化していることがうかがえる。

30～39歳と40～49歳がどの業種においても1位、2位を占め格段に多い。この内訳を業種別にみると、30～39歳が最も多いのは建設業、卸売・小売業・飲食店業、サービス業であるが、卸売・小売業・飲食店業だけは半数を超えている。また、40～49歳が最も多いのは、製造業、運輸・通信業

表 1-3-1 調査対象事業所の従業員の平均年齢〈業種別〉

(%)

平均年齢	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	計
29歳以下	5.10	3.29	8.70	5.56	3.01	17.60	6.98	7.23	6.75
30～39歳	46.27	38.71	54.18	44.44	33.73	47.20	37.21	31.93	42.34
40～49歳	41.57	45.44	30.43	44.44	47.59	27.20	37.21	48.19	40.30
50歳以上	4.71	8.67	3.68	5.56	13.25	6.40	16.28	10.24	7.72
未記入	2.35	3.89	3.01	0.00	2.41	1.60	2.33	2.41	2.89
計	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

注：①建設業，②製造業，③卸売・小売・飲食業，④金融・保険・不動産業，⑤運輸通信業，⑥サービス業，⑦その他，⑧未記入

である。サービス業は29歳以下の事業所が17.6%あり、この割合は建設業の3.5倍、製造業の5.3倍、卸売・小売業・飲食店業の2.0倍、金融・保険・不動産業の3.1倍である。サービス業は他の業種に比べて年齢構成が若くなっていることが分かる。

今、この1位、2位を業種ごとに合計すると、建設業87.9%、製造業84.1%、卸・小売・飲食店業84.5%、金融・保険・不動産業88.8%、運輸・通信業70.9%、サービス業74.4%、その他64.4%である。事業所の大半の従業員が39歳から49歳になっている。

50歳以上の中高年齢者で多いのは、その他を除くと、運輸・通信業の13.3%である。反対に29歳以下の若い従業員が最も多いのは、サービス業の17.6%である。最も少ないのは運輸・通信業であり3.0%、製造業は2番目であり3.3%である。

1-3-2 従業員数別

従業員数別規模で、従業員の平均年齢をみると、業種別と同様に30～39歳と40～49歳がどの従業員数規模においても最も多い。業種別で行ったようにこの両者を従業員数別に合計すると、29人以下77.1%、30～49歳84.1%、50～69歳86.0%、70～99歳88.6%、100人以上78.9%である。どの従業員数別規模においても、ほぼ80%から90%近くまでをこの年齢層が占

表 1-3-2 事業所の従業員の平均年齢〈従業員数別〉

(%)

平均年齢	29 人以下	30～49 人	50～69 人	70～99 人	100 人以上	未記入	計
29 歳以下	8.30	7.25	4.95	4.52	10.59	0.00	6.75
30～39 歳	34.19	45.65	42.58	51.33	47.06	37.50	42.34
40～49 歳	42.92	38.41	43.41	37.58	31.76	50.00	40.30
50 歳以上	11.87	6.52	5.49	4.52	5.88	0.00	7.72
未記入	2.72	2.17	3.57	2.05	4.71	12.50	2.89
計	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

めている。また、70～99 人までは割合が増えている。しかし、100 人以上になると逆に減っている。100 人以上は 29 歳以下は 10.6 % で最も多いが、40～49 歳までは最も少ないことによる。29 人以下の事業所は、50 歳以上の中高年齢者が占める割合が最も多く 11.9 % であるが、これは他の従業員数規模のほぼ 2 倍である。小規模事業所ほど従業員は高齢化している。

2 経営の特徴

ここでは、各々の経営の特徴が「ある」を 1、「どちらともいえない」を 2、「ない」を 3 として加重平均を求め分析する。また、これではどの程度の割合で事業所が存在するか分からないので、百分率でも簡単に分析しておく。

2-1 ベンチャービジネスの要素からみた経営の特徴

ベンチャービジネスの特徴は、「独自の製品（開発）の有無」「独自の製造（開発）技術の有無」「独自のサービス」の有無」「独自の販売方法（販路拡大）の有無」の 4 つであるといわれている。そこで、この 4 つの特徴に対する認識の程度と「ベンチャービジネスとしての認識の程度」、及び「特定取引先企業（親会社）の有無」の計 6 つの特徴から事業所の特徴を分析する。

なお、この 6 つの特徴は、業種別と従業員数別規模とともに本調査のクロス集計の基本的属性となっている。

2-1-1 全体

表 2-1-1 は、調査対象事業所の経営の特徴をまとめたものである。詳しい分析は、後述することにして、ここでは経営の特徴として6つ掲げているので、まず事業所の特徴を概観しておくことにする。

「独自の製品（開発）がある」は27.1%、「独自の製造技術（開発）がある」は26.1%、「独自のサービスがある」は27.7%であり、これらの特徴はほぼ同じ割合である。しかし、「独自の販売方法（販路拡大）がある」は20.0%でやや少なくなり、「特定取引企業（親会社）がある」は36.7%であり、この割合は、経営の特徴のなかでも最も多い。「ベンチャービジネスである」と認識している事業所は3.0%しかない。

「特定取引先企業（親会社）がある」では、「どちらともいえない」は9.5%であり、これは最も少ない割合である。ベンチャービジネスでは「ない」は67.2%であり、これは「ない」の中では最も高い割合である。

表の右の数字は、加重平均で経営の特徴をみたものである。「独自の製品（開発）の有無」は2.17、「独自の製造技術（開発）の有無」は2.14、「独自のサービスの有無」は1.98、「独自の販売方法（販路拡大）の有無」は2.15、「特定取引先企業（親会社）の有無」は2.05、「ベンチャービジネスとしての認識度」は2.79である。この結果から、ベンチャービジネスとして認識していない程度が最も高い。「独自のサービスの有無」が最も低いから、この属性をも

表 2-1-1 ベンチャービジネスの要素からみた経営の特徴〈全体〉 (%)

経営の特徴	ある	どちらとも いえない	ない	未記入	計	加重平均
独自の製品（開発）の有無	27.06	16.29	41.64	15.01	100.00	2.17
独自の製造技術（開発）の有無	26.05	20.90	38.05	15.01	100.00	2.14
独自のサービスの有無	27.65	32.53	25.72	14.09	100.00	1.98
独自の販売方法（販路拡大）の有無	20.20	30.12	33.07	16.61	100.00	2.15
特定取引企業（親会社）の有無	36.71	9.54	41.53	12.22	100.00	2.05
ベンチャービジネスとしての認識度	3.00	12.20	67.15	18.65	100.00	2.79

注:加重平均は、「ある」を1点、「どちらともいえない」を2点、「ない」を3点として計算している。

つ事業所が相対的には多い。しかし、1.98 であるから、「どちらともいえない」よりもやや「持っている」によっている。

2-1-2 業種別

表 2-1-2①は、経営の特徴を加重平均によって求めたものである。以下、6 つの経営の特徴をこの表によって分析する。表 2-1-2②は、百分率で求めたものである。

a. 独自の製品（開発）の有無

[加重平均] 独自の製品が「ある」傾向が強い業種は製造業であり、1.87 である。反対に「ない」というのは運輸・通信業であり、加重平均は 2.70 であるから、全体では 2.17 であるから、「ない」傾向と言える。

[百分率] 製造業は「ある」で最も多く 40.8 % であり、卸売・小売業・飲食店業は 26.4 %，サービス業は 21.2 % である。運輸・通信業は最も少なく 3.6 % である。「ない」業種で最も多いのは建設業であり 57.7 % であるが、金融・保険・不動産業，運輸・通信業も 55.5%，52.4 % であり、半分以上が「ない」事業所である。

表 2-1-2① ベンチャービジネスの要素からみた経営の特徴〈業種別〉(加重平均)

業 種	①	②	③	④	⑤	⑥
建 設 業	2.52	2.46	2.15	2.35	2.22	2.87
製 造 業	1.87	1.69	2.12	2.24	1.92	2.80
卸売・小売・飲食業	2.24	2.53	1.77	1.69	2.41	2.84
金融・保険・不動産業	2.53	2.60	1.93	2.07	1.93	2.87
運 輸・通 信 業	2.70	2.74	1.98	2.41	1.77	2.88
サ ー ビ ス 業	2.30	2.35	1.69	2.24	2.09	2.62
そ の 他	2.33	2.33	1.92	2.06	2.08	2.69
未 記 入	2.09	2.01	1.99	2.09	1.94	2.73
全 体	2.17	2.14	1.98	2.15	2.05	2.79

注 1：①独自の製品（開発）がある，②独自の製造技術（開発）がある，③独自のサービスがある，④独自の販売方法（販路拡大）がある，⑤特定取引企業（親会社）がある，⑥ベンチャービジネスである

注 2：加重平均は、「ある」を 1 点、「どちらともいえない」を 2 点、「ない」を 3 点として計算している。

表 2-1-2② ベンチャービジネスの要素からみた経営の特徴〈業種別〉 (%)

	程 度	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	計
ア	あ る	12.16	40.81	26.42	11.11	3.61	21.20	18.60	31.93	27.06
	どちらともいえない	16.86	18.98	11.71	16.67	13.25	16.00	18.60	15.66	16.29
	な い	57.65	28.85	46.49	55.56	52.41	46.00	46.51	39.76	41.64
	未記入	13.33	11.36	15.38	16.67	30.72	16.80	16.28	12.65	15.01
	計	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
イ	あ る	13.73	46.64	10.37	5.56	2.41	16.80	20.93	31.33	26.05
	どちらともいえない	20.39	25.26	18.39	22.22	13.25	19.60	13.95	19.88	20.90
	な い	53.73	18.54	53.85	55.56	53.61	45.60	48.84	32.53	38.05
	未記入	12.16	9.57	17.39	16.67	30.72	18.00	16.28	16.27	15.01
	総 計	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
ウ	あ る	21.57	20.33	34.45	27.78	25.30	44.80	32.56	29.52	27.65
	どちらともいえない	31.37	35.58	35.79	33.33	27.11	30.00	27.91	26.51	32.53
	な い	34.51	30.49	15.05	22.22	23.49	16.80	25.58	28.31	25.72
	未記入	12.55	13.60	14.72	16.67	24.10	8.40	13.95	15.66	14.09
	計	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
エ	あ る	12.55	16.89	42.14	22.22	9.04	14.40	25.58	24.10	20.20
	どちらともいえない	30.59	31.39	32.44	33.33	23.49	33.20	25.58	22.89	30.12
	な い	42.75	37.07	14.38	27.78	37.35	34.00	30.23	31.33	33.07
	未記入	14.12	14.65	11.04	16.67	30.12	18.40	18.60	21.69	16.61
	計	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
オ	あ る	29.80	43.80	21.07	44.44	46.99	33.20	37.21	40.96	36.71
	どちらともいえない	11.37	10.61	7.69	0.00	5.42	10.00	9.30	10.24	9.54
	な い	49.80	36.77	56.19	38.89	28.31	40.40	44.19	36.14	41.53
	未記入	9.02	8.82	15.05	16.67	19.28	16.40	9.30	12.65	12.22
	計	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
カ	あ る	0.39	2.69	1.67	5.56	1.20	7.20	2.33	6.02	3.00
	どちらともいえない	10.20	11.66	9.36	0.00	6.02	16.80	20.93	9.64	11.20
	な い	72.94	69.96	68.56	77.78	62.65	58.00	58.14	63.86	67.15
	未記入	16.47	15.70	20.40	16.67	30.12	18.00	18.60	20.48	18.65
	計	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

注 1：ア. 独自の製品（開発）がある，イ. 独自の製造技術（開発）がある，ウ. 独自のサービスがある，エ. 独自の販売方法（販路拡大）がある，オ. 特定取引企業（親会社）がある，カ. ベンチャービジネスである

注 2：①建設業，②製造業，③卸売・小売・飲食業，④金融・保険・不動産業，⑤運輸通信業，⑥サービス業，⑦その他，⑧未記入

b. 独自の製造技術（開発）の有無

[加重平均] これは製造業に対応する項目であるため、製造業が 1.69 で最も「ある」傾向が強い。製造業以外の業種はほとんど 2.50 前後であり、当然のことであるが「ない」傾向といえる。

[百分率] 製造業が「ある」で最も多く 46.6 %、その他を除くと、2 番目に多いのはサービス業であり 16.8 %である。この両者の差はほぼ 30 %あり、大きい。運輸・通信業は 2.4 %で最も少ない。「ない」業種で最も多いのは、金融・保険・不動産業であり 55.6 %である。建設業、卸売・小売業・飲食店業、運輸・通信業も 50 %を超えている。

c. 独自のサービスの有無

[加重平均] 建設業と製造業がそれぞれ 2.15, 2.12 であり、残りの業種はすべて 2 より小さい。その中で、サービス業は 1.69 で最も「独自のサービスがある」と言える。その次に卸売・小売・飲食店業の 1.77 となっている。

[百分率] サービス業が「ある」という割合が最も多く 44.8 %である。次いで、卸売・小売業・飲食店業の 34.5 %である。「ない」というのは、建設業、製造業が多く、それぞれ 34.5 %, 30.5 %であり、1 位 2 位を占める。

d. 独自の販売方法（販路拡大）の有無

[加重平均] 卸売・小売・飲食店業は「独自の販売方法（販路拡大）がある」傾向が最も強く 1.69 である。「ない」傾向が強いのは運輸・通信業であり、2.41 である。

[百分率] 卸売・小売業・不動産業が最も多く 42.1 %であり、2 番目は金融・保険・不動産業であり 27.8 %である。サービス業は 14.4 %である。一方、「ない」というのは、建設業が最も多く 42.8 %である。卸売・小売業・飲食店業は 14.4 %で最も少ない。

e. 特定取引企業（親会社）の有無

[加重平均] 運輸・通信業は「ある」傾向が強く 1.77 である。逆に「ない」のは卸・小売・飲食店業であり 2.41 である。

[百分率] 「ある」業種で最も多いのは運輸・通信業であり 47.0 % であるが、製造業、金融・保険・不動産業も 40 % を超えている。「独自の製品（開発）がある」割合が最も多かった製造業は、43.8 % である。製造業は、「独自の製品（開発）がある」事業所が大いにもかかわらず、「特定取引先企業（親会社）がある」という事業所が 40 % 以上ある。製造業の特徴となっている。「ない」というのは、卸売・小売業・飲食店業が最も多く 56.2 % であり、この業種は半分の事業所が特定取引企業（親会社）を持っていない。建設業は 49.8 % で 2 番目に多い。

f. ベンチャービジネスの認識度

ベンチャービジネスであるとの認識は、「独自の製品（開発）がある」「独自の製造（開発）技術がある」「独自のサービスがある」「独自の販売方法（販路拡大）がある」の総合評価となる。しかし、この 4 つの属性を知らずに回答している場合もあるが（この方が多いのではないか）、ここでは、その上で分析する。

[加重平均] 全ての業種において 3 に近くなっている。運輸・通信業、建設業、金融・保険・不動産業はそれぞれ 2.88, 2.87, 2.87 であり、これらの業種はベンチャービジネスとしての認識度が低いと判断してよい。加重平均は、全ての業種の中で最も大きい。つまり、ベンチャービジネスとして認識していない、と言える。

[百分率] 6 つの経営の特徴で、「ある」と認識している割合が最も低く、全体の 3.0 % である。中でも、建設業は 0.4 % しかない。最も多い業種は、サービス業であり 7.2 % である。したがって、ベンチャービジネスで「ない」というのは、最も少ないサービス業でも 58.0 % である。金融・保険・不動産業は 77.8 %、建設業は 72.9 %、製造業は 70.0 % を占めている。

2-1-3 従業員数別

表 2-1-3①によって、業種別と同様に調査対象事業所の経営の特徴を分析する。表 2-1-3②は、百分率で示したものである。

a. 独自の製品（開発）の有無

[加重平均] 29 人以下の事業所では 2.40 で最も「ない」傾向が強くており、規模が大きくなるに従って加重平均は小さくなっていく。言い換えれば、規模が大きくなるにつれて「独自の製品（開発）がある」と判断できる。

[百分率] 100 人以上は 40.0 % であるが、29 人以下は 17.7 % であり、従業員数規模が大きくなるにつれて、割合は大きくなっている。前者は後者の 2.3 倍も多い。したがって「ない」というのは、これと逆の傾向であり、29 人以下は 51.1 %、100 人以上は 30.6 % であり規模が大きくなるにつれてだんだん少なくなる。

b. 独自の製造技術（開発）の有無

[加重平均] 29 人以下の事業所は 2.30 であり、「独自の製品（開発）の有無」よりも、やや「ある」といえる。しかし、100 人以上の規模においても 1.99 であり、70～99 人の 1.98 よりも「ない」方に振れている。

[百分率] これも「独自の製品（開発）の有無」と同様な傾向があるが、割合

表 2-1-3① ベンチャービジネスの要素からみた経営の特徴〈従業員数別〉(荷重平均)

従業員数	①	②	③	④	⑤	⑥
29 人以下	2.40	2.30	2.04	2.30	2.13	2.82
30～49 人	2.23	2.24	2.06	2.19	2.14	2.76
50～69 人	2.11	2.10	1.94	2.10	2.03	2.76
70～99 人	1.97	1.98	1.94	2.05	1.94	2.80
100 人以上	1.89	1.99	1.86	1.96	2.08	2.71
未記入	2.43	2.25	1.86	2.14	2.29	2.71
全 体	2.17	2.14	1.98	2.15	2.05	2.79

表 2-1-3② ベンチャービジネスの要素からみた経営の特徴〈従業員数別〉(%)

程 度	29人以下	30～49人	50～69人	70～99人	100人以上	未記入	計	
ア	あ る	17.74	26.09	29.40	34.50	40.00	25.00	27.06
	どちらともいえない	14.45	11.59	18.68	18.48	17.06	0.00	16.29
	な い	51.07	45.65	39.29	32.24	30.59	62.50	41.64
	未記入	16.74	16.67	12.64	14.78	12.35	12.50	15.01
	計	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
イ	あ る	19.89	21.01	26.92	33.06	32.94	37.50	26.05
	どちらともいえない	18.45	21.01	23.90	22.38	21.18	0.00	20.90
	な い	44.78	40.58	35.71	31.21	31.76	62.50	38.05
	未記入	16.88	17.39	13.46	13.35	14.12	0.00	15.01
	計	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
ウ	あ る	25.18	25.36	29.12	28.54	34.12	25.00	27.65
	どちらともいえない	29.47	27.54	35.99	35.93	31.18	50.00	32.53
	な い	28.90	30.43	23.63	23.00	21.76	12.50	25.72
	未記入	16.45	16.67	11.26	12.53	12.94	12.50	14.09
	計	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
エ	あ る	14.88	19.57	22.80	23.20	28.24	25.00	20.20
	どちらともいえない	26.90	28.99	31.87	33.88	30.00	25.00	30.12
	な い	39.20	35.51	31.59	27.31	25.29	37.50	33.07
	未記入	19.03	15.94	13.74	15.61	16.47	12.50	16.61
	計	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
オ	あ る	33.19	31.16	39.01	41.48	37.65	25.00	36.71
	どちらともいえない	8.58	11.59	9.89	10.88	7.06	12.50	9.54
	な い	43.92	43.48	41.48	36.34	44.71	50.00	41.53
	未記入	14.31	13.77	9.62	11.29	10.59	12.50	12.22
	計	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
カ	あ る	2.72	5.07	3.57	2.46	2.35	12.50	3.00
	どちらともいえない	8.58	8.70	13.19	11.70	18.82	0.00	11.20
	な い	66.67	65.94	68.41	69.20	61.18	75.00	67.15
	未記入	22.03	20.29	14.84	16.63	17.65	12.50	18.65
	計	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

注：ア. 独自の製品（開発）がある，イ. 独自の製造技術（開発）がある，ウ. 独自のサービスがある，エ. 独自の販売方法（販路拡大）がある，オ. 特定取引企業（親会社）がある，カ. ベンチャービジネスである

からいえば、その率は低く緩やかである。29人以上では19.9%、100人以上は32.9%であり、この間では増えていく。また「ない」というのは、これと逆の傾向である。29人では44.8%であるが、70～99人になると31.2%になり、この間は少なくなる。しかし、100人以上は31.8%であり、70～99人よりもやや多くなっている。

c. 独自のサービスの有無

[加重平均] 全体の平均は1.98である。この数字は6つの経営の特徴中、最も少ない。言い換えれば、「独自のサービスがある」事業所が多い、といえる。29人以下の事業所は2.03であるが、この数字は6つの経営の特徴中、最も低い。また、従業員数が多くなるにつれて加重平均は少なくなっており、100人以上は1.86であり、他の経営の特徴と比べて最も低い。

[百分率] 100人以上の事業所が最も多く34.1%であるが、最も少ない29人以下の事業所でも25.2%である。「ない」というのは50～69人の事業所が23.6%で最も少ない。ここでは規模の大小による傾向はみられない。サービス業の特徴と考えられる。

d. 独自の販売方法（販路拡大）の有無

[加重平均] 29人以下の事業所の2.30から100人以上の事業所の1.96まで、従業員数が多くなるにつれて小さくなっている。従業員数が多いほど独自の販売方法（販路拡大）がある傾向が強いが、数字からいえば「どちらともいえない」程度である。

[百分率] 「ある」事業所は29人以下は14.9%であり、規模が大きくなるにつれて増え100人以上になると28.2%になる。「ない」というのも同様な傾向を見せ、29人以下は39.2%であるが、規模が大きくなるにつれて減少し、100人以上になると25.3%になる。

e. 特定取引企業（親会社）の有無

[加重平均] 従業員数規模によって加重平均の傾向性は見られない。70～99人規模の事業所が最も低く、1.94である。29人以下の事業所は2.13であるが、この数字は「独自のサービスの有無」という経営の特徴2.04に次いで2番目である。

[百分率] 「ある」事業所は、70～99人の事業所が最も多く41.5%であり、次いで50～69人であり39.0%である。「ない」事業所では、100人以上の事業所が最も多く44.7%である。

f. ベンチャービジネスの認識度

[加重平均] 全体の平均でも2.79であり、他の5つのものよりも最も否定的に示している。中でも、29人以下の事業所は2.82であり、この数字は6つの経営の特徴中最も高い。すなわち、経営の特徴を否定的に示している。加重平均は規模が大きくなるにつれて同じ数字である場合もあるが、総じて小さくなっている。

[百分率] ベンチャービジネスで「ある」と考えている事業所は、大変少なく30～49人の事業所が最も多く3.6%であり、最も少ないのは100人以上の事業所の2.4%である。事業所規模による傾向はない。ベンチャービジネスで「ない」と考えている事業所で最も多いのは70～99人の事業所であり、69.2%である。100人以上の事業所は最も少なく、61.2%である。

2-1-4 単相関係数による「ベンチャービジネスの要素からみた経営の特徴」の分析

本調査では、中小事業所の特徴を表すために、ベンチャービジネスの特色をそのまま用いているが、ここでは、「問2 経営の特徴」について完全に回答している984事業所を対象に、「経営の特徴」としてその6つの属性間にもどのような関係があるかを単相関係数によって求め、無相関の検定を行う。

表2-1-4は、二つの属性間の単相関係数を表に示したものである。これに

表 2-1-4 ベンチャービジネスの要素からみた経営の特徴（単相関係数）

経営の特徴	ア	イ	ウ	エ	オ	カ
ア	1.000	0.669**	0.336**	0.347*	-0.071	0.254**
イ	※※※	1.000	0.310**	0.222*	0.024	0.229**
ウ	※※※	※※※	1.000	0.571*	-0.070	0.184**
エ	※※※	※※※	※※※	1.000	-0.070	0.195**
オ	※※※	※※※	※※※	※※※	1.000	0.034
カ	※※※	※※※	※※※	※※※	※※※	1.000

注 1：ア. 独自の製品（開発）がある，イ. 独自の製造技術（開発）がある，ウ. 独自のサービスがある，エ. 独自の販売方法（販路拡大）がある，オ. 特定取引企業（親会社）がある，カ. ベンチャービジネスである

注 2：**=p：0.01，*=p：0.05

よって分析を試みるが，単相関係数の高い順に並べてみる。

- ①「独自の製品（開発）の有無」と「独自の製造（開発）技術の有無」との単相関係数は 0.669 であり，これはこの表中で最も大きい。しかも，1%で有意であるから，この両者間には相関がかなりあると言える。
- ②「独自のサービスの有無」と「独自の販売方法（販路拡大）の有無」との単相関係数は 0.571 であり，1%で有意であるから，この両者間には相関がかなりあると言える。
- ③「独自の製品（開発）の有無」と「独自の販売方法（販路拡大）の有無」との単相関係数は 0.347 であり，5%で有意であるから，この両者間には低いながら相関があると言える。
- ④「独自の製品（開発）の有無」と「独自のサービスの有無」の単相関係数は 0.336 であり，1%で有意であるから，この両者間には低いながら相関があると言える。
- ⑤「独自の製造（開発）技術の有無」と「独自のサービスの有無」との単相関係数は 0.310 であり，1%で有意であるから，この両者間には低いながら相関があると言える。
- ⑥「独自の製品（開発）の有無」と「ベンチャービジネスとしての認識度」との単相関係数は 0.254 であり，1%で有意であるから，この両者間には低

いながら相関があると言える。

- ⑦「独自の製造技術（開発）の有無」と「ベンチャービジネスとしての認識度」の単相関係数は 0.229 であり、1%で有意であるから、この両者間には低いながら相関があると言える。
- ⑧「独自の製造技術（開発）の有無」と「独自の販売方法（販路拡大）の有無」との単相関係数は 0.222 であり、1%で有意であるから、この両者間には低いながら相関があると言える。
- ⑨「独自の販売方法（販路拡大）の有無」と「ベンチャービジネスとしての認識度」との単相関係数は 0.195 であり、1%で有意であるから、この両者間には低いながら相関があると言える。
- ⑩「独自のサービスがある」と「ベンチャービジネスとしての認識度」との単相関係数は 0.184 であり、1%で有意であるから、この両者間には低いながら相関があると言える。
- ⑪「特定取引先企業（親会社）の有無」と「ベンチャービジネスとしての認識度」との単相関係数は 0.034 であり、有意でないから、両者間には関連がないと言える。
- ⑫「独自の製造技術（開発）の有無」と「特定取引先企業（親会社）の有無」との単相関係数は 0.024 であり、有意でないから、両者間には関連がないと言える。
- ⑬「独自のサービスの有無」と「特定取引先企業（親会社）の有無」との単相関係数は - 0.070 であり、有意でないから、両者間には関連がないと言える。
- ⑭「独自の販売方法（販路拡大）の有無」と「特定取引先企業（親会社）の有無」との単相関係数は - 0.070 であり、有意でないから、両者間には関連がないと言える。
- ⑮「独自の製品（開発）の有無」と「特定取引先企業（親会社）の有無」との単相関係数は - 0.071 であり、有意でないから、両者間には関連がないと言える。

表 2-2-1 経営における意思伝達の方法〈全体〉 (%)

意思伝達の方法	%
経営はトップダウン方式である①	40.19
経営はボトムアップ方式である②	1.82
状況に応じて①や②をとっている	43.68
どちらともいえない	10.40
未記入	3.91
計	100.00

2-2 経営における意思伝達の方法

2-2-1 全体

表 2-2-1 は、調査対象事業所の意思伝達の方法をみたものである。「トップダウン方式である」は 40.2 %、「ボトムアップ方式である」は 1.8 %しかない。「状況に応じてトップダウン方式やボトムアップ方式をとっている」は、最も多く 43.7 %である。「どちらともいえない」は、この質問形式ではむしろ「分からない」という意味合いが濃いだが、これは 10.4 %である。80 %以上の事業所がトップダウン方式かあるいはトップダウン方式とボトムアップ方式の併用かである。

2-2-2 業種別

表 2-2-2 は、業種別にみた意思伝達の方法である。これによると全体ではトップダウン方式か状況に応じてトップダウン方式かボトムアップ方式を用いている。前者が多いのは製造業、運輸・通信業であり、後者が多いのは建設業、卸売・小売業・飲食店業である。ボトムアップ方式はどの業種も最も少なく 2 %前後であるが、金融・保険・不動産業は 0.0 %である。

製造業は「トップダウン方式である」が最も多く 45.9 %である。次いで運輸・通信業は 41.6 %であり、この両者が 40 %を超える。この表によると、卸・小売・飲食業、金融・保険・不動産業、サービス業は、建設業、製造業、運輸・通信業に比べて、トップダウン方式が比較的少ないと言える。

表 2-2-2 経営における意思伝達の方法（業種別）

（％）

業 種	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	計
ア	38.04	45.89	33.44	33.33	41.57	34.40	39.53	40.96	40.19
イ	1.96	1.49	1.67	0.00	2.41	2.80	2.33	1.20	1.82
ウ	39.22	41.70	49.50	55.56	39.16	46.80	44.19	46.39	43.68
エ	14.90	8.97	11.37	5.56	11.45	10.40	9.30	7.23	10.40
未記入	5.88	1.94	4.01	5.56	5.42	5.60	4.65	4.22	3.91
計	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

注 1：①建設業，②製造業，③卸売・小売・飲食業，④金融・保険・不動産業，⑤運輸通信業，⑥サービス業，⑦その他，⑧未記入

注 2：ア．経営はトップダウン方式である，イ．経営はボトムアップ方式である，ウ．状況に応じてアやイをとっている，エ．どちらともいえない

2-2-3 従業員数別

表 2-2-3 によると，従業員数が増えるにつれてトップダウン方式が増加する傾向があるが，70～99 人では 50～69 人に比べて 3.2％ほど減っている。しかし，30～49 人以上の規模ではいずれもトップダウン方式は 40％を超えている。「状況に応じてトップダウン方式やボトムアップ方式をとっている」というのは，トップダウン方式と同様に 30～49 人以上の規模ではいずれも 40％を超えている。70～99 人規模ではこの方式は最も多く 47.4％を占める。「未記入」を除けば，この割合は表 2-2-3 の中では最も多い。

表 2-2-3 経営における意思伝達の方法（従業員数別）

（％）

経営の特徴	29 人以下	30～49 人	50～69 人	70～99 人	100 人以上	未記入	計
ア	37.05	41.30	43.68	40.45	45.29	12.50	40.19
イ	2.00	1.45	0.82	2.46	1.76	0.00	1.82
ウ	39.63	44.20	45.05	47.43	45.29	62.50	43.68
エ	15.74	10.14	7.14	6.78	5.88	12.50	10.40
未記入	5.58	2.90	3.30	2.87	1.76	12.50	3.91
計	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

注：ア．経営はトップダウン方式である，イ．経営はボトムアップ方式である，ウ．状況に応じてアやイをとっている，エ．どちらともいえない

2-2-4 経営の特徴別

表 2-2-4 は、ベンチャービジネスの要素からみた経営の特徴別意思伝達の方法である。経営の特徴別に順次分析する。

a. 独自の製品（開発）の有無

独自の製品（開発）が「ある」場合は、「トップダウン方式」は 41.6 %、「ない」場合は 41.3 %でありほとんどかわらない。「状況に応じてトップダウン方式とボトムアップ方式」は、それぞれ 48.7 %と 38.4 %である。「ある」場合は「ない」場合に比べて 10 %ほど多い。「ボトムアップ方式」だけというのは、独自の製品（開発）があってもなくても 2 %前後でありほとんどとられていない。

また、独自の製品（開発）が「ない」場合は、「わからない」というのは 14.9 %あり、「ある」場合よりもおよそ 2.3 倍多い。

b. 独自の製造技術（開発）の有無

独自の製造（開発）技術が「ある」場合は、「トップダウン方式」は 45.7 %、「状況に応じてトップダウン方式かボトムアップ方式」は 46.5 %であり、この両者の差 0.8 %は他の属性の中でも最も小さい。「ない」場合は「トップダウン方式」は 40.0 %であり、「ある」場合が 5 %ほど多い。「状況に応じてトップダウン方式とボトムアップ方式」は、それぞれ 46.5 %、38.3 %である。やはり、「トップダウン方式」が 8 %ほど多い。「独自の製造技術（開発）があってもなくても「ボトムアップ方式」は 2 %前後でありほとんどとられていない。また、独自の製造技術（開発）が「ない」場合は、「わからない」というのは 15.8 %であり、これは「ある」場合よりも 3.2 倍ほど多い。

総じて、a の場合とほぼ同様の傾向と言える。

c. 独自のサービスの有無

独自のサービスが「ある」場合は、約半数の 50.2 %が「状況に応じてトッ

表 2-2-4 経営における意思伝達の方法〈経営の特徴別〉

(%)

	程 度	ア	イ	ウ	エ	未記入	計
a	あ る	41.58	1.58	48.71	6.34	1.78	100.00
	どちらともいえない	38.82	1.32	49.67	8.22	1.97	100.00
	な い	41.31	2.32	38.35	14.93	3.09	100.00
	未記入	36.07	1.43	42.86	7.50	12.14	100.00
	計	40.19	1.82	43.68	10.40	3.91	100.00
b	あ る	45.68	1.03	46.50	4.94	1.85	100.00
	どちらともいえない	38.21	2.05	49.74	8.21	1.79	100.00
	な い	40.00	2.39	38.31	15.77	3.52	100.00
	未記入	33.93	1.43	43.93	9.29	11.43	100.00
	計	40.19	1.82	43.68	10.40	3.91	100.00
c	あ る	37.98	2.71	50.19	5.81	3.29	100.00
	どちらともいえない	40.20	1.81	44.81	10.87	2.31	100.00
	な い	44.38	1.46	35.83	15.83	2.50	100.00
	未記入	36.88	0.76	42.59	8.37	11.41	100.00
	計	40.19	1.82	43.68	10.40	3.91	100.00
d	あ る	35.01	2.92	52.79	6.10	3.18	100.00
	どちらともいえない	41.46	1.78	48.04	7.65	1.07	100.00
	な い	43.60	1.78	34.52	16.69	3.40	100.00
	未記入	37.42	0.65	42.90	8.06	10.97	100.00
	計	40.19	1.82	43.68	10.40	3.91	100.00
e	あ る	42.63	1.17	43.94	10.07	2.19	100.00
	どちらともいえない	38.76	2.25	44.94	9.55	4.49	100.00
	な い	40.52	2.32	42.45	11.87	2.84	100.00
	未記入	32.89	1.75	46.05	7.02	12.28	100.00
	計	40.19	1.82	43.68	10.40	3.91	100.00
f	あ る	41.07	5.36	51.79	0.00	1.79	100.00
	どちらともいえない	36.36	1.44	50.72	9.09	2.39	100.00
	な い	41.90	1.84	42.06	11.73	2.47	100.00
	未記入	36.21	1.44	43.97	8.05	10.34	100.00
	計	40.19	1.82	43.68	10.04	3.91	100.00

注1: a. 独自の製品（開発）の有無, b. 独自の製造（開発）技術の有無 c. 独自のサービスの有無, d. 独自の販売方法（販路拡大）の有無, e. 特定取引先企業（親会社）の有無, f. ベンチャービジネスとしての認識度

注: ア. 経営はトップダウン方式である, イ. 経営はボトムアップ方式である, ウ. 状況に応じてアやイをとっている, エ. どちらともいえない

プダウン方式とボトムアップ方式をとっている」を導入している。トップダウン方式は38.0%である。「どちらともいない」はそれぞれ44.8%と40.2%であり、両者の割合は接近するが順序は同じである。「ない」場合は、「トップダウン方式」が44.4%、「状況に応じてトップダウン方式とボトムアップ方式をとっている」は35.8%となり、前の二者と異なり順序は逆転する。「ある」場合の「どちらとも言えない」は、5.8%、「ない」場合のそれは、15.8%であり、後者は2.7倍ほど多い。

d. 独自の販売方法（販路拡大）の有無

同様に分析すれば、独自の販売方法（販路拡大）が「ある」場合は、「状況に応じてトップダウン方式かボトムアップ方式」は52.8%であり、「トップダウン方式」は35.0%である。この両者の差は、この表で最も大きい。また、「ある」場合の「ボトムアップ方式」は2.9%であるが、この割合は「ベンチャービジネスである」という属性に次いで2番目に大きい。独自の販売方法（販路拡大）が「ない」場合は、先のa, b, c, dと同様に「トップダウン方式」が最も多く44.4%、「状況に応じてトップダウン方式かボトムアップ方式をとっている」は34.5%である。しかし、この両者の差は9.1%であり最も大きい。さらに、「ある」場合の「どちらともいえない」は6.1%、「ない」場合は16.7%であり後者は前者の2.7倍である。

a～d, fの分析においては、独自の製品、製造技術、サービスそして販売方法が「ある」場合は、「ない」場合に比べて経営意思決定方法がより確立しているといえる。

e. 特定取引先企業（親会社）の有無

特定取引先企業（親会社）の「ある」場合は、「状況に応じてトップダウン方式かボトムアップ方式をとっている」が最も多く43.9%であり、次いで「トップダウン方式」であり42.6%である。この両者間の差は1.3%であるが、これは「独自の製造（開発）技術の有無」で分析した0.9%に次いで多

い割合である。また、「ある」場合は、「どちらともいえない」というのは10.7%であり、この割合は他の属性に比べても最も大きい。「ない」場合は「どちらともいえない」は11.9%である。この差1.8%は、他の属性においても最も小さい。このことから、特定取引先企業（親会社）があってもなくても、経営意思決定の方法は中小事業所においては「どちらともいえない」は、ほぼ同じような割合で存在している。

f. ベンチャービジネスとしての認識度

ベンチャービジネスで「ある」場合は、「状況に応じてトップダウン方式かボトムアップ方式をとっている」が51.8%、「トップダウン方式」は41.1%である。「ボトムアップ方式」は5.3%であるが、この割合は、他の属性に比べて最も大きい。「独自のサービスがある」場合や「独自の販売方法（販路拡大）がある」場合など、営業販売関係は比較的トップダウン方式は少ないようであったが、ベンチャービジネスもそのような傾向がある。ベンチャービジネスで「ない」場合は、「どちらともいえない」は11.7%であり、反対にベンチャービジネスで「ある」場合は0.0%である。

このようなことから、ベンチャービジネスであってもなくても経営意思決定方式は、トップダウン方式が多いが、しかし、ベンチャービジネスである方が経営意思決定は明確化されており、しかもボトムアップ方式をより多く導入している、といえる。

2-3 事業所のキーパーソン

2-3-1 全体

表 2-3-1 によると、約半数以上の事業所が「役員」を挙げている。次いで「特定の人はいない」は18.0%である。以下は「製造担当者」5.1%、「販路開拓担当者」4.0%と続いている。「財務担当者」1.34%、「人事総務担当者」1.1%となっており、中小事業所では、これらの職務担当者は重要視されていないことが分かる。

表 2-3-1 事業所のキーパーソン〈全体〉

キーパーソン	%
役員	51.18
製造担当者	5.14
設計担当者	1.61
財務担当者	1.34
販路開拓担当者	4.02
人事総務担当者	1.13
特定な人はいない	17.95
その他	3.48
未記入	14.15
計	100.00

表 2-3-2 事業所のキーパーソン（業種別）

(%)

キーパーソン	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	計
ア	50.59	50.07	52.17	50.00	58.43	48.00	48.84	53.01	51.18
イ	1.96	11.06	1.34	0.00	0.60	0.80	0.00	6.02	5.14
ウ	2.35	1.79	0.00	0.00	0.00	4.40	0.00	0.60	1.61
エ	0.78	1.49	1.00	0.00	1.20	1.20	4.65	1.81	1.34
オ	4.31	2.39	8.70	5.56	3.01	2.40	4.65	4.82	4.02
カ	1.57	0.45	1.34	0.00	1.81	1.60	2.33	1.20	1.13
キ	19.61	16.44	18.06	16.67	22.29	19.60	16.28	15.06	17.95
ク	4.31	1.64	1.67	11.11	3.01	9.20	11.63	1.81	3.48
未記入	14.51	14.65	15.72	16.67	9.64	12.80	11.63	15.66	14.15
計	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

注1：①建設業，②製造業，③卸売・小売・飲食業，④金融・保険・不動産業，⑤運輸通信業，⑥サービス業，⑦その他，⑧未記入

注2：ア．役員，イ．製造担当者，ウ．設計担当者，エ．財務担当者，オ．販路開拓担当者，カ．人事総務担当者，キ．特定な人はいない，ク．その他

2-3-2 業種別

表 2-3-2 によれば，全ての業種で，約半数かそれ以上が「役員」が最も重要と答えている。建設業，製造業，卸・小売・飲食店業，金融・保険・不動産業，運輸通信業は，いずれも 50 %を超えているが，サービス業とその他の

業種は50%を少し割っている。「特定の人はいない」はいずれの業種においても2番目に多いが、運輸・通信業は22.3%で最も多く、その他の業種は16.3%で最も少ない。

製造業は、3番目は「製造担当者」11.1%であるが、「設計担当者」は1.8%でしかない。むしろ「販路開拓担当者」の方が多くなっており2.4%である。第3次産業は販路開拓担当者が重要であると考えられるが、これの最も多いのは卸売・小売業・飲食店業であり8.7%である。金融・保険・不動産業、運輸・通信業、サービス業はそれぞれ5.6%、3.0%、2.4%であり、いずれも少ない。

2-3-3 従業員数別

表2-3-3によると、「役員」が最も重要だとする回答は、70～99人の事業所が最も多く57.3%である。この表によると、従業員数が多くなるにつれて役員が重要だとする回答は多くなるが、100人以上になると50.0%となり逆に少なくなる。このため、「特定の人はいない」は29人以下では21.0%で最

表 2-3-3 事業所のキーパーソン〈従業員数別〉

(%)

人物	29人以下	30～49人	50～69人	70～99人	100人以上	未記入	計
ア	45.06	48.55	55.77	57.29	50.00	75.00	51.18
イ	7.30	7.25	4.12	3.70	1.18	0.00	5.14
ウ	2.72	1.45	1.10	1.03	0.00	0.00	1.61
エ	1.57	1.45	1.65	0.62	1.76	0.00	1.34
オ	5.29	5.07	4.40	2.46	1.76	0.00	4.02
カ	0.86	2.17	1.10	0.82	1.76	12.50	1.13
キ	21.03	18.12	15.93	15.20	18.24	0.00	17.95
ク	4.86	2.90	2.20	2.26	4.71	0.00	3.48
未記入	11.30	13.04	13.74	16.63	20.59	12.50	14.15
計	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

注：ア、役員、イ、製造担当者、ウ、設計担当者、エ、財務担当者、オ、販路開拓担当者、カ、人事総務担当者、キ、特定な人はいない、ク、その他

も多いが、従業員数が増えるにつれてこの傾向は低くなり 70～99 人になると 15.2 % となり最も少なくなる。しかし、100 人以上になると再び増加し 18.2 % になる。

2-3-4 ベンチャービジネスの要素からみた経営の特徴別

表 2-3-4①と 2-3-4②によって分析する。

a. 独自の製品（開発）の有無

表 2-3-4①（横計）によれば、独自の製品が「ある」場合は、「役員」が 52.9 % となっており過半数を占めている。次いで「特定の人はいない」14.3 %、「製造担当者」5.9 %、「販路開拓担当者」4.8 % となっている。「どちらともいえない」では、「役員」が 56.3 %、「特定の人はいない」16.1 %、「製造担当者」6.3 % が上位三者である。同様に「ない」場合は、「役員」が 50.2 %、「特定の人はいない」21.8 %、「製造担当者」4.1 % となっている。このことから、独自の製品（開発）の有無に関わらず事業所のキーパーソンは過半数以上が役員である。しかし、独自の製品（開発）が「ある」「どちらともいえない」「ない」になるに従って、「特定の人はいない」という割合は高くなっていく傾向がある。

一方、表 2-3-4 ②（縦計）は「キーパーソン」ごと（縦計）に分析したものである。

これによると、「設計担当者」は独自の製品（開発）が「ある」事業所で 43.3 % となっており、重要視されている割合が最も高い。しかし、残りの「役員」「製造担当者」「財務担当者」「販路開拓担当者」「人事総務担当者」「特定の人はいない」「その他」は、独自の製品（開発）が「ない」事業所で最も重要視されている割合が高い。なかでも、「人事総務担当者」をキーパーソンとする割合は、独自の製品（開発）が「ない」事業所であり 71.4 % である。

b. 独自の製造技術（開発）の有無

表 2-3-4①（横計）によれば、独自の製造技術（開発）が「ある」事業所は

表 2-3-4① 事業の運営上、極めて重要な従業員、役員〈経営の特徴別〉 (%)

	程 度	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	未記入	計
ア	あ る	52.87	5.94	2.57	0.40	4.75	0.20	14.26	2.57	16.44	100.00
	どちらともいえない	56.25	6.25	0.66	1.64	2.30	0.66	16.12	2.63	13.49	100.00
	な い	50.19	4.12	1.42	1.42	3.86	1.93	21.75	3.60	11.71	100.00
	未記入	45.36	5.36	1.43	2.50	5.00	1.07	16.07	5.71	17.50	100.00
	計	51.18	5.14	1.61	1.34	4.02	1.13	17.95	3.48	14.15	100.00
イ	あ る	50.41	8.64	3.29	1.03	3.29	0.21	14.40	2.26	16.46	100.00
	どちらともいえない	54.62	5.38	0.77	1.03	3.85	0.51	18.97	2.31	12.56	100.00
	な い	52.25	3.10	1.13	1.27	4.08	2.11	20.42	3.94	11.69	100.00
	未記入	45.00	3.93	1.07	2.50	5.36	1.07	16.43	6.07	18.57	100.00
	計	51.18	5.14	1.61	1.34	4.02	1.13	17.95	3.48	14.15	100.00
ウ	あ る	54.26	3.88	1.74	1.36	4.84	0.78	15.12	3.68	14.34	100.00
	どちらともいえない	53.05	4.78	1.81	0.99	4.45	1.48	17.79	2.47	13.18	100.00
	な い	48.13	6.46	1.25	1.04	2.08	1.46	22.29	4.17	13.13	100.00
	未記入	46.39	6.08	1.52	2.66	4.94	0.38	15.97	4.18	17.87	100.00
	計	51.18	5.14	1.61	1.34	4.02	1.13	17.95	3.48	14.15	100.00
エ	あ る	50.93	3.45	1.06	1.86	7.16	1.33	14.85	2.12	17.24	100.00
	どちらともいえない	55.69	3.91	2.14	0.89	4.45	0.53	17.97	2.14	12.28	100.00
	な い	49.43	6.97	1.46	0.97	1.94	1.78	20.91	4.38	12.16	100.00
	未記入	46.77	5.81	1.61	2.26	3.55	0.65	15.81	5.81	17.74	100.00
	計	51.18	5.14	1.61	1.34	4.02	1.13	17.95	3.48	14.15	100.00
オ	あ る	52.12	6.57	0.88	2.04	3.50	1.61	17.08	3.36	12.85	100.00
	どちらともいえない	51.69	4.49	1.69	1.69	2.81	0.00	17.42	1.69	18.54	100.00
	な い	51.74	4.52	2.06	0.77	4.65	0.90	19.48	3.23	12.65	100.00
	未記入	46.05	3.51	2.19	0.88	4.39	1.32	15.79	6.14	19.74	100.00
	計	51.18	5.14	1.61	1.34	4.02	1.13	17.95	3.48	14.15	100.00
カ	あ る	51.79	3.57	8.93	3.57	8.93	0.00	5.36	1.79	16.07	100.00
	どちらともいえない	51.20	3.35	1.91	1.44	3.83	0.96	17.70	3.83	15.79	100.00
	な い	52.19	5.59	1.20	0.96	3.67	1.20	18.99	3.11	13.09	100.00
	未記入	47.41	4.89	1.72	2.30	4.60	1.15	16.38	4.89	16.67	100.00
	計	51.18	5.14	1.61	1.34	4.02	1.13	17.95	3.48	14.15	100.00

注 1：①役員、②製造担当者、③設計担当者、④財務担当者、⑤販路開拓担当者、⑥人事総務担当者、⑦特定な人はいない、⑧その他

注 2：ア. 独自の製品（開発）がある、イ. 独自の製造技術（開発）がある、ウ. 独自のサービスがある、エ. 独自の販売方法（販路拡大）がある、オ. 特定取引企業（親会社）がある、カ. ベンチャービジネスである

表 2-3-4② 事業の運営上、極めて重要な従業員、役員〈経営の特徴別〉 (%)

	程 度	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	未記入	計
ア	あ る	27.96	31.25	43.33	8.00	32.00	4.76	21.49	20.00	31.44	27.06
	どちらともいえない	17.91	19.79	6.67	20.00	9.33	9.52	14.63	12.31	15.53	16.29
	な い	40.84	33.33	36.67	44.00	40.00	71.43	50.45	43.08	34.47	41.64
	未記入	13.30	15.63	13.33	28.00	18.67	14.29	13.43	24.62	18.56	15.01
	計	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
イ	あ る	25.65	43.75	53.33	20.00	21.33	4.76	20.90	16.92	30.30	26.05
	どちらともいえない	22.30	21.88	10.00	16.00	20.00	9.52	22.09	13.85	18.56	20.90
	な い	38.85	22.92	26.67	36.00	38.67	71.43	43.28	43.08	31.44	38.05
	未記入	13.19	11.46	10.00	28.00	20.00	14.29	13.73	26.15	19.70	15.01
	計	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
ウ	あ る	29.32	20.83	30.00	28.00	33.33	19.05	23.28	29.23	28.03	27.65
	どちらともいえない	33.72	30.21	36.67	24.00	36.00	42.86	32.24	23.08	30.30	32.53
	な い	24.19	32.29	20.00	20.00	13.33	33.33	31.94	30.77	23.86	25.72
	未記入	12.77	16.67	13.33	28.00	17.33	4.76	12.54	16.92	17.80	14.09
	計	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
エ	あ る	20.10	13.54	13.33	28.00	36.00	23.81	16.72	12.31	24.62	20.20
	どちらともいえない	32.77	22.92	40.00	20.00	33.33	14.29	30.15	18.46	26.14	30.12
	な い	31.94	44.79	30.00	24.00	16.00	52.38	38.51	41.54	28.41	33.07
	未記入	15.18	18.75	16.67	28.00	14.67	9.52	14.63	27.69	20.83	16.61
	計	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
オ	あ る	37.38	46.88	20.00	56.00	32.00	52.38	34.93	35.38	33.33	36.71
	どちらともいえない	9.63	8.33	10.00	12.00	6.67	0.00	9.25	4.62	12.50	9.54
	な い	41.99	36.46	53.33	24.00	48.00	33.33	45.07	38.46	37.12	41.53
	未記入	10.99	8.33	16.67	8.00	13.33	14.29	10.75	21.54	17.05	12.22
	計	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
カ	あ る	3.04	2.08	16.67	8.00	6.67	0.00	0.90	1.54	3.41	3.00
	どちらともいえない	11.20	7.29	13.33	12.00	10.67	9.52	11.04	12.31	12.50	11.20
	な い	68.48	72.92	50.00	48.00	61.33	71.43	71.04	60.00	62.12	67.15
	未記入	17.28	17.71	20.00	32.00	21.33	19.05	17.01	26.15	21.97	18.65
	計	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

注 1: ①役員, ②製造担当者, ③設計担当者, ④財務担当者, ⑤販路開拓担当者, ⑥人事総務担当者, ⑦特定な人はいない, ⑧その他

注 2: ア. 独自の製品 (開発) がある, イ. 独自の製造技術 (開発) がある, ウ. 独自のサービスがある, エ. 独自の販売方法 (販路拡大) がある, オ. 特定取引企業 (親会社) がある, カ. ベンチャービジネスである

「役員」が最も重要視されており 50.4 %を占める。次いで「特定の人はいない」14.4 %であり急激に少なくなる。「製造技術者」8.6 %である。「どちらともいえない」「ない」も同様な傾向である。

また、縦計によれば、キーパーソンとして「製造担当者」「設計担当者」を最も多く上げているのは、独自の製造技術（開発）が「ある」事業所であり、それぞれ 43.8 %、53.3 %である。「ない」事業所では、「役員」38.9 %、「財務担当者」36.0 %、「販路開拓担当者」40.0 %、「人事総務担当者」71.4 %、「特定の人はいない」50.5 %で最も高い割合である。なお、ここでも「人事総務担当者」がキーパーソンとなっている。

c. 独自のサービスの有無

表 2-3-4①（横計）によれば、独自のサービスが「ある」事業所では、「役員」54.3 %が最も多く、次いで「特定の人はいない」15.1 %である。「ない」事業所も同様であるが「役員」はやや少なくなり 48.1 %である。「特定の人はいない」はやや多くなり、22.3 %である。

縦計によれば、「ある」事業所は「役員」29.3 %、「設計担当者」30.0 %、「財務担当者」28.0 %、「販路開拓担当者」33.3 %となっており、「ない」事業所よりも多く上げているが、しかし、「どちらともいえない」事業所は「役員」33.7 %、「設計担当者」36.7 %、「販路開拓担当者」36.0 %、「人事総務担当者」42.9 %、「特定の人はいない」32.2 %であり、これらは最も多い割合である。「製造担当者」32.3 %、「その他」30.8 %を「ない」事業所が最も多く上げている。「独自の製品（開発）の有無」「独自の製造技術（開発）の有無」では「どちらとも言えない」事業所は全ての項目において3番目であったが、ここでは、8項目中、5項目が最も多い項目として上がっている。

d. 独自の販売方法（販路拡大）の有無

表 2-3-4-①（横計）によれば、独自の販売方法（販路拡大）が「ある」事業所では「役員」が 50.9 %、次いで「特定の人はいない」であり 14.9 %と

なっている。「ない」事業所でも同じ傾向であるが、「役員」は49.4%、「特定の人はいない」20.9%である。表2-3-4②（縦計）で上位三者を上げると、「ある」事業所は「販路開拓担当者」36.0%、「財務担当者」28.0%、「人事総務担当者」23.8%である。「どちらとも言えない」事業所は「設計担当者」40.0%、「販路開拓担当者」33.3%「役員」32.8%などが多い。「ない」事業所は、「人事総務担当者」52.4%、「製造担当者」44.8%となっている。

独自の販売方法（販路開拓）が「ある」事業所は外部環境対応型キーパーソンであり、そうでない事業所は内部対応型キーパーソンのようである。

e. 特定取引企業（親会社）の有無

表2-3-4①（横計）によれば、「ある」事業所、「どちらとも言えない」事業所、「ない」事業所も最も多いのは「役員」であり、51.1%、51.7%、51.7%、次いで「特定の人はいない」であり17.1%、17.4%、19.5%になっている。ほぼ同じ傾向と見てよい。表2-3-4②（縦計）では、特定取引先企業（親会社）の「ある」事業所は、「製造担当者」46.9%、「財務担当者」56.0%、「人事総務担当者」53.9%であり、これらは最も多い。残りの全ては、特定取引先企業（親会社）の「ない」事業所が「役員」42.0%、「設計担当者」53.3%、「販路開拓担当者」48.0%、「特定の人はいない」45.1%、「その他」38.5%を上げている。したがって、「どちらともいえない」事業所は全て3番目である。このような傾向は独自の製品（開発）有無、独自の製造技術（開発）の有無において分析した傾向と同じである。

f. ベンチャービジネスとしての認識度

表2-3-4①（横計）によれば、ベンチャービジネスで「ある」事業所は「役員」51.8%、「どちらともいえない」は51.2%、「ない」事業所は52.2%である。役員がキーパーソンであることは、ベンチャービジネスであらうがなかろうが変わりはない。しかし、2番目に多いのは、ベンチャービジネスで「ある」事業所は「設計担当者」8.9%、「販路開拓担当者」8.9%である。この傾

向は先に分析した特定取引先企業（親会社）の「ない」事業所の特徴と同じである。したがって、ベンチャービジネスは、独自の製品（開発）をもち、そのため「設計担当者」と「販路開拓担当者」を最も重要視している企業であると理解されているものと考えられる。「どちらともいえない」事業所で2番目に多いのは「特定の人はいない」17.7%、「ない」事業所も同じであり19.5%である。

一方、表2-3-4②によれば、これまでのa～eまでの傾向と全く異なる。すなわち、「役員」から「その他」の従業員を最も重要視しているのは「ない」事業所、次いで「どちらともいえない」事業所、「ある」事業所となっている。

次号に続く。