HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	日本における成長企業のケイパビリティに関する実証研究:ハイテク関連企業と非ハイテク関連企業間の比較分析
Author(s)	坂本, 英樹
Citation	經濟學研究, 48(1), 14-33
Issue Date	1998-06
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/32106
Type	departmental bulletin paper
File Information	48(1)_P14-33.pdf

Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

経済学研究 48−1
北海道大学 1998.6

日本における成長企業のケイパビリティに関する実証研究

——ハイテク関連企業と非ハイテク関連企業間の比較分析——

坂 本 英 樹*

1．研究の背景・研究目的

これまでの，わが国ベンチャー企業の特徴の1つとして，サービス・ベンチャーで成功している企業が多いことがあげられる。しかしながら，1990年代以降，ソフトウェア産業をはじめとするハイテク関連業種においても，注目すべき企業が多数誕生してきている。それでは，こうしたハイテク関連企業と非ハイテク関連企業の間には，その事業展開，組織運営の両面で，特徴的な相違点が存在するのだろうか。

また，経営資源の面では，ここ数年，組織がもつコア・コンピタンス(Core Competence)の果たす役割が重要視されてきた。「コア・コンピタンス」とは，組織文化，経営コンセプト，ビジネス・システムの基礎となる，組織内に「有機的に体化された中核能力」[1]である。野中＝紺野(1995)によると，「コア・コンピタンスは，経営環境に対応して，組織学習をとおしてダイナミックにその形を変えていく。」[2]とする。そして，かれらは，新たな知識の集合体としての，複数のコア・コンピタンシズを継続的に生みだす知識の創造能力として，「ケイパビリティ(Capability)」を位置づけた[3]。すなわち，コア・コンピタンスとは，この組織のもつ潜在的な知識創造能力から生みだされた，競争優位性を創りだす源泉となる組織的能力である。そして，組織のもつケイパビリティを源泉として，組織の経営コンセプト，ビジネス・システムには，組織の中核能力となるコア・コンピタンスがうめこまれる。

以上の議論を前提に，本稿では，実証研究をとおして，つぎの2点を解明することを試みる。第1に，わが国の成長企業において，ハイテク関連企業と非ハイテク関連企業間における，企業属性，経営コンセプト，ビジネス・システムの特徴を明らかにすること。第2に，コア・コンピタンスに関して，両グループ経営者のそれらに対する認識の解明から，わが国の成長産業の現状を把握することである。

研究の方法は，わが国で顕著な成長を続ける中堅・中小企業に対しておこなわれた，質問票郵送調査の回答結果の実証分析である。

本稿の結論として，わが国成長企業におけるハイテク関連企業と，非ハイテク関連企業，両グループ間における組織特性とコア能力，それらからえられるインプリケーションを提示する。

2．概念の整理

野中＝紺野(1995)の“知力経営”プロセスをまとめると，つぎのようになる[4]。組織は，組織自身が有するケイパビリティをベースとして，経営コンセプトをうち立てる。このとき，経営コンセプトには，ケイパビリティから創りだされたコア・コンピタンスが体化される。こうした経営コンセプトの下で，ビジネスのアイデア(組織資源レベル／知識資源）はシステム化さ

＊著者は日本学術振興会の特別研究員。

1）野中＝紺野，(1995)，p.69。
2）*Ibid.*，(1995)，p69。
3）*Ibid.*，(1995)，p.70。
4）*Ibid.*，(1995)，pp.70−73，pp.85−87。

れるとともに，知識資源もシステムレベルに変換される。こうして構築されたビジネス・システム（知識変換レベル／システム）によって，組織は，製品，サービス（プロダクトレベル／コア・プロダクト）を生産する。この過程で，知識資源は，プロダクトレベルに変換されていく。

そして，こうした一連の知識変換プロセスで新たに獲得された組織能力は，それぞれのレベルで組織内に蓄積され，それらは，コア・コンピタンシズを継続的に生みだす組織の新たなケイパビリティを形成していく。さらに，こうしたケイパビリティは，経営者の経営コンセプト形成に影響を与え，そうして形成されたケイパビリティは，ビジネス・システムをとおして，また新しいコア・コンピタンスを，組織内に創造していくのである。以下では，順に，経営コンセプト，ビジネス・システム，コア・コンピタンスの概念を整理する。

(1)経営コンセプト

コンセプトとは概念を意味する。したがって，「経営コンセプト」とは，企業経営の根幹に対する考え方を問うものである。伊丹(1984)は，「企業のあるべき姿の基本コンセプトとは，イメージ的・概念的にしめされた企業の基本目標といっていいかもしれない。」[5]としている。いいかえれば，事業展開，組織運営に対する的確かつ強力なビジョンである。

経営コンセプトは，組織が行動する際になくてはならない存在である。しかし，経営コンセプトは，ただ設定されているというだけでは不十分である。なぜなら，経営者が標榜する経営コンセプト，すなわち，組織の進むべき方向性，めざすべきビジョンは，組織の利害関係者全体で共有されることによって，はじめて，その実現に向けた組織構成員による組織全体としての行動が可能となるからである。筆者は，優れた経営コンセプトの策定と同様に，組織のステイクホルダーによるこうしたコンセプトの共有が，組織の事業展開，組織運営にとって極めて重要な役割を果たしていると考える。

そして，組織のステークホルダー間での情報共有を促進するのが，組織のもつ学習能力である。組織は学習する主体である。学習とは組織構成員によって行われる知識の組織内での情報共有であり，情報の取捨選択である[6]。組織には，インフォーマルなフェイス・トゥ・フェイスのコミュニケーションから，フォーマルな会議，意見交換会，あるいは人事異動といった組織的な仕組みがある。これらの仕組みは，組織の有する情報共有システムと考えることができる。そして，オフィス・オートメーション化が進展した現代の組織環境の中で，イントラネット，エクストラネットといったコンピュータ・ネットワークは，企業にとっての組織学習，すなわち，経営コンセプトをはじめとする組織内のさまざまな情報共有を支援するシステムとして，欠かせない存在となってきている。

(2)ビジネス・システム

企業独自の経営コンセプトの下，企業はビジネスのアイデアをシステム化する。そうして構築されるのが「ビジネス・システム」である。ビジネス・システムとは，事業活動を成立させるための仕組みであり，広義には，製品・サービスがゼロからつくられ，最終顧客に届くまでのプロセスである。

成長企業は，こうしたビジネス・システムにイノベーションをくわえ，これまでにはなかった新たなシステムを構築している。ここで，筆者は，ビジネス・システムの構築自体の重要性もさることながら，ビジネス・システムが構築される際に，コア・コンピタンスがシステム内にうめこまれる過程で，システムが獲得する革新性が，事業の創造とその後の成長にとって，

5）伊丹，(1984)，p.21。

6）C. C., Lundberg,(1995)，pp.496－501.

より重要なファクターとなると考える。このような，ビジネス・システムのイノベーションが，事業の成功の鍵を握っているのではないだろうか。

そこで，ビジネス・システムの革新性の概念を提示する。革新とは，イノベーションを意味する。マーチ＝サイモン(1958)は，イノベーションを１つのプロセスとして捉え，組織における行為主体の実行プログラムの変換過程として，イノベーションを説明した[7]。そして，アバーナシー＝アッターバック(1978)は，産業ならびに企業において，こうしたイノベーションは，プロダクト・イノベーション（プロダクトレベルのイノベーション）からプロセス・イノベーション（プロセスレベルのイノベーション）へと移行することを明らかにした[8]。また，ダベンポート(1993)は，プロセスとは時間と場所を横断し，始めと終わり，および明確に認識されるインプットとアウトプットをもつ活動の特定の順序であるとし，そのうえで，ビジネスをプロセス的に見ることによって，視点の革命的変化が起こり，イノベーションが実現するとしている[9]。さらに，クラーク(1987)は，イノベーションとは改善や強化ではなく，崩壊であり破壊であるとする[10]。

以上の議論から，ビジネス・システムの革新性とは，既存のビジネス・システムでは満足させることのできなかった要求を達成できるように，工程技術や製品技術を変化させることを意味する。また，イノベーションは，新しい技術やノウハウの獲得のみを意味する概念ではない。既存の技術の応用，連結，あるいは，ある業種ですでに確立された技術を，ほかのビジネス・フィールドにもちこむことによって，既存のシステムの非効率性を変革することもイノベーションと考えることができる。したがって，イノベーションの影響は，極端な場合には，既存のシステムの経済的陳腐化（Functional Obsolescence）をひきおこす。

(3)コア・コンピタンス

1980年代以降，経営学では，企業が競争他社との競争に勝ち残っていくためには，事業に必要な物理的経営資源のほかに，企業組織の競争力，創造力の源泉としての基盤となる能力が必要であるという考え方が広まってきた。最初にこの概念を提唱したのはセルズニック(1957)であり，彼は，こうした能力を「特有の能力(Distinctive Competence)」とよんだ。ヒット＝アーランド(1985)は，この能力を「組織の独自能力（Corporate Distinctive Competence）」とし，バダラッコ(1991)は，これを「うめこまれた知識（Embedded Knowledge）」とよんだ。また，クライン(1991)，ハメル(1994)は，こうした能力を，それぞれ，「組織技能，組織のメタスキル(Corporate Skills and Meta-skills)，「中核能力（Core Competence）」とした。研究者によってその呼称は異なるが，それらが意味する内容は同じである。

本稿では，野中＝紺野(1995)の定義にしたがって議論を進める。かれらは，コア・コンピタンスを，「組織成員の知，技術そのものの開発力，知財と呼ぶべき知的経営資源を体系的に展開できる組織的知識，能力（Organizational Knowledge）」[11]とする。こうした組織的知識は，組織の事業展開，組織運営の過程で，経営コンセプトやビジネス・システム内に，有機的に体化されるのである。成長企業は，こうした経営コンセプト，ビジネス・システムを基盤として，競争他社との間に，競争上の優位性を創りだしていると考えることができる。

7）J. G., March, H. A., Simon,（1958）を参照。
8）W.J., Abernathy, J. N., Utterback,（1978）を参照。
9）T. H., Davenport,（1993）, p.15.
10）K.,Clark,（1987）を参照。
11）野中＝紺野, *op. cit.*, pp.1－5。

3．インディケータの選択

(1)経営コンセプトとステイクホルダーを構成するインディケータの選択

経営コンセプトを構成するインディケータは，求められる企業像を念頭においている。本稿では，嶋口(1994a)が提唱する新しいマーケティング・パラダイムである，顧客満足を追求する関係性マーケティングの考え方と，企業の継続的な成長のために必要な戦略を視野に，必要なインディケータの選択をおこなった。嶋口(1994)は，新たなマーケティング・パラダイムを，「顧客創造を軸に，顧客満足と企業成長を同時達成しようとするマーケティング」[12]と定義している。

インディケータ①の株式店頭登録に対する問いは，ここ数年わが国において整備されてきた，株式店頭市場への自社株式の公開に対する認識を問うインディケータである。インディケータ②，③，④は，豊かな社会の進展にともなう顧客ニーズの高度化，不透明化，商品ライフサイクルの短縮化に対応した，組織の取り組みを問うインディケータである。インディケータ⑤は，新たな顧客価値の創造に対応するための新しい生産システムの構築に対する，組織の経営者の認識を問うインディケータである。つづいて，インディケータ⑥は，組織の経営者の，人材育成に対する長期的ビジョンを問うインディケータである。組織の継続的成長は，優秀な人材なくして考えることができない。したがって，優れた人材の採用・育成は，成長企業のさらなる発展にとって，重要なファクターとなる。

つぎに，インディケータ⑦は，新市場開拓に対する組織経営者の認識を問うインディケータである。とくに，ニッチ戦略を展開することの多い中堅・中小企業にとって，新たなマーケットの開拓は，組織の継続的な成長の鍵となる問題である。インディケータ⑧は，企業メセナ，フィランソロピーと関連した問いである。現代の企業には，社会的責任が求められる。社会との共存をはかりながら自社の成長を推進することも，組織の経営者にとっては重要な課題となりつつある。最後に，インディケータ⑨は，組織のグローバル化に対する，経営者の認識を問うインディケータである。商品，技術分野におけるグローバル・スタンダードの確立の流れ，近年の情報通信技術の飛躍的発展がもたらした国際的ボーダレス化の動きは，ドメスティクに特化した経営ビジョンとの対比で，経営者による組織運営の舵取りが試される問題である。

以上の観点から選択された経営コンセプトを構成するインディケータは，つぎの9項目である。そして，組織のステイクホルダーとして選択された主体は，組織の内外を問わず，視点を大きく広げて採用された。測定対象は以下の7主体である。

【経営コンセプトをあらわすインディケータ】
①早期に株式の店頭登録を実現する。
②現状に甘んじることなく常に何らかの新しい価値を追求する。
③常に新しい製品・商品・サービスを開発・提供する。
④常に顧客満足の最大化を目指す。
⑤常に新たな生産技術・生産手段・調達技術・調達手段の構築を目指す。
⑥早期に優れた人材の獲得・育成をはかる。
⑦常に新しい市場を開拓する。
⑧常に社会的責任を果たし社会に貢献できる企業になる。
⑨世界的に認められるグローバルな企業になる。

【経営コンセプトの共有化を測定する主体】
①組織の経営者層　②組織の管理職層
③組織の一般従業員　④出資者
⑤取引金融機関　⑥取引先・顧客　⑦社会

12) 嶋口，(1994a)，pp.174－175。

(2)ビジネス・システムを構成するインディケータの選択

ビジネス・システムの概念を構成するインディケータは，コトラー(1994)の提示するマーケティング・マネジメント・プロセスのファクターを中心に選択されている。マーケティング・マネジメント・プロセスは，ビジネスのあらゆるプロセスを含んだ概念である。

ビジネス・システムのインディケータは，大きく事業展開のプロセスと組織運営のプロセスにわけて構成されている。インディケータ①製品・商品・サービス，インディケータ②技術・機械・設備・施設，インディケータ③生産（サービス企画）方法，インディケータ⑨技術・製品・サービスの研究開発は，プロダクト[13]の開発から生産，製品化までのプロセスに対する問い，インディケータ④は，マーケット・セグメンテーションに関する問い，そして，インディケータ⑤仕入・購買システム，インディケータ⑪販売促進・広告・宣伝，インディケータ⑫販売・流通経路は，マーケティング・チャネルおよびセールス・プロモーションに関する問いである。さらに，インディケータ⑩情報システム，インディケータ⑬顧客管理システムは，マーケティングの実行とコントロール・プロセスにおける意思決定支援システムに関する問いである。ここまでが，事業展開プロセスに関するインディケータである。

つぎに，組織運営プロセスに関するインディケータとして，３つのインディケータを採用した。インディケータ⑥経理・財務管理，インディケータ⑦組織形態，インディケータ⑧人材の採用・育成のインディケータである。とくに，インディケータ⑦組織形態としては，ネットワーク組織，カンパニー制，社内ベンチャー等のルース・カプリング組織を想定している。以上の整理からビジネス・システムのインディケータとして選択されたのは，つぎの13項目である。

【ビジネス・システムの革新性のインディケータ】
①製品・商品・サービス（プロダクト）　②技術・機械・設備・施設　③生産（サービス企画）方法　④顧客層の設定　⑤仕入・購買　⑥経理・財務管理　⑦組織形態　⑧人材の採用・育成　⑨技術・製品・サービスの研究開発　⑩情報システム　⑪販売促進・広告・宣伝　⑫販売・流通経路　⑬顧客管理システム

(3)コア・コンピタンスをあらわす項目の選択

コア・コンピタンスの概念を構成する項目は，野中＝紺野(1995)の“知識変換能力と競争優位性モデル”をベースに，現実のビジネスから，その他の考えうるコア能力をくわえたうえで，取捨選択のうえ，採用された。同モデルには，企業組織が有する16項目の重要競争要因（コンピタンス）が提示されている[14]。

項目①技術革新力，先端技術力，項目⑥生産システムは，知識変換能力と競争優位性モデルの製造技術・能力と対応する。同様に，項目②応用技術力，項目⑫柔軟な顧客対応力は，同モデルのＲ＆Ｄ，新技術の転換と対応しており，項目③市場動向，顧客ニーズに対応した商品開発力は，製品差別化，新製品開発に対応する。

また，項目④商品構成・品揃え，項目⑤企業イメージ・商品イメージは，知識変換能力と競争優位性モデルの世評・イメージに対応している。つづいて，項目⑦生産・物流のリードタイムの短さ，項目⑨企業立地条件は，同モデルのタイム・トゥ・マーケット，物流に対応し，項目⑯コストダウンは，同モデルのローコスト生

13) マッカーシー(1960)が分類した４Ｐのうちの１つで，製品，商品，サービスが含まれる。

14) 野中＝紺野，*op. cit.*，p.115。提示された重要競争要因は，組織風土・文化，製品特徴・差別化，新製品開発，世評・イメージ，タイム・トゥ・マーケット，新技術の転換，ローコスト生産，生産性改善，継続的改善，TQM，戦略的人的資源管理，リーダーシップ，Ｒ&Ｄ，物流，コンセプト創造性，製造技術・能力の16項目である。

産に対応する。つぎに，同モデルの戦略的人的資源管理に対応して，項目⑧ブルーカラーの能力，項目⑰人的資源管理，項目⑳柔軟なプロジェクト運営が選択された。以下同様に，同モデルのリーダーシップ，コンセプト創造性と対応して，それぞれ，項目⑲トップ・マネジメント，項目⑪企画・提案の能力を，コア・コンピタンスを象徴する項目として選択，採用した。

さらに，項目⑬売上管理・利益管理・予算管理，項目⑱目標管理は，知識変換能力と競争優位性モデルのTQM（トータル・クウォリティ・マネジメント）と対応している。そして，残された項目⑩情報収集力，項目⑭資金調達能力，項目⑮自己資本力・資産力は，同モデルの組織構造，情報環境に対応して選択，採用された。この組織構造，情報環境は，同モデルでは，コンピタンスと知識変換プロセスを結びつける“環境”として，位置づけられている。コア・コンピタンスを表すものとして選択された項目を，以下に示す。

【コア・コンピタンスの選択項目】
①技術革新力・先端技術力　②応用技術力　③市場動向・顧客ニーズに対応した商品開発力　④商品構成・品揃え　⑤企業イメージ・商品イメージ　⑥生産システム・生産技術力　⑦生産・物流のリードタイムの短さ　⑧ブルーカラーの能力　⑨企業立地条件　⑩情報収集力　⑪企画・提案の能力　⑫柔軟な顧客対応力　⑬売上管理・利益管理・予算管理　⑭資金調達能力　⑮自己資本力・資産力　⑯徹底したコストダウン　⑰人的ネットワーク力　⑱徹底した目標管理　⑲トップ・マネジメントの能力　⑳柔軟なプロジェクト運営

4．インディケータの操作化

3節では，2節の整理を踏まえた上で，経営コンセプト，ステイクホルダー，ビジネス・システム，およびコア・コンピタンスそれぞれの概念を，的確かつ十分に説明することが可能と考えられるインディケータの選択をおこなった。つぎに，本節では，回答結果の統計解析を前提として，それぞれの概念を構成するインディケータの操作化をおこなう。ここまでのプロセスを簡単に表現するならば，インディケータの選択が，質問調査票の質問項目の作成プロセスで，操作化の作業は，質問項目の尺度（スケール）を決定するプロセスといえる。

(1)経営コンセプトとステイクホルダーによる情報共有のインディケータの操作化

経営コンセプトの操作化の尺度は，経営者の各インディケータに対する重視の程度である。すなわち，各インディケータの重視の度合いを，5点尺度（1：全く重視しない－2：あまり重視しない－3：どちらともいえない－4：やや重視している－5：極めて重視している）を用いて回答してもらう方法を採用することによって定量化を行った。

つぎに，経営コンセプトが，組織内外のステイクホルダー間でどの程度共有化されているかを操作化する。2節の整理で，経営コンセプトは，それがステイクホルダーによって十分に共有されていることが重要であることを述べた。そこで，ステイクホルダーとして選択された7主体の経営コンセプトの共有度合いを，5点尺度（1：全く不十分－2：あまり十分でない－3：どちらともいえない－4：ほぼ十分－5：十分に共有化されている）を用いて回答してもらう方法を採用することによって定量化を行った。

(2)ビジネス・システムの概念を構成するインディケータの操作化

つづいて，ビジネス・システムのインディケータ，13項目を操作化する。ビジネス・システムに関しては，それらの革新性が企業組織の成長の過程で重要であることを述べた。そこで，ビジネス・システムの操作化の尺度は，各プロセ

スがもつ革新性の大きさで測られる。すなわち，各インディケータの新規性（新しさ・革新性）の度合いを，５点尺度（１：新規の部分は全くない－２：既存のものを改良・応用した－３：一部新規アイデアで開発した－４：大部分新規アイデアで開発した－５：すべて新規のアイデアで開発した）を用いて回答してもらう方法を採用することによって定量化を行った。

(3)コア・コンピタンスの項目の操作化

コア・コンピタンスの各項目の操作化は，つぎのようにおこなわれた。調査対象企業に，組織のコア・コンピタンスを象徴すると考えられる20項目のインディケータを提示し，その中から，３項目を複数選択してもらった。集計にあたっては，各オブザベーションで選択されたインディケータに対しては１点を付与し，選択されなかったインディケータは０点として定量化をおこなった。ここでは，多くの企業組織の経営者から自社のコア・コンピタンスと認識されている項目ほど，その点数が高いことになる。

５．研究方法ならびに調査結果と分析手法

(1)研究方法

研究方法として，研究目的の内容を含んだ質問票郵送調査を実施した[15]。調査は２回にわたっておこなわれた。

１回目の調査は，1996年４月～５月に実施された。サンプルとして選択されたのは，株式店頭登録企業672社（調査当時全数，但し管理銘柄を除く）と，東洋経済新報社編集の『会社四季報』掲載企業から便宜的抽出法によってサンプリングされた578社，併せて1,250社である。株式未公開企業からは，とくに，『会社四季報』に掲載されている，原則として会社側記入の公開予定欄を参考にして，株式店頭登録が近いと予想される企業を中心にサンプリングを行った。

２回目の調査は，1997年８月～９月に実施された。サンプルとして選択されたのは，日本経済新聞社・日経産業消費研究所編集の『日経ベンチャービジネス年鑑'96』に掲載されている企業から，等間隔抽出法によってサンプリングされたベンチャー企業1,000社である。

２回の調査の対象となった株式店頭登録企業，ならびにその予定企業，『日経ベンチャービジネス年鑑'96』に収録されている企業は，いずれも現在のわが国における成長企業と判断することができる。これらの企業に対して，質問票は，すべて組織の経営責任者に回答してもらう形式で実施された。

(2)調査結果および分析手法

さきに説明された方法でサンプリングされた，2,250社に対する質問票郵送調査の結果，652社（回答率28.98％）から回答を得ることができた。652社の業種内訳を表１に示す。

表１　回答企業の業種内訳（Ｎ＝652）

水産・農林	3
建設	47
食料品	33
繊維	16
紙・パルプ	3
化学	27
医薬品	7
石油・石炭・ゴム	3
ガラス・土石	10
鉄鋼	2
非鉄金属	9
金属	20
機械	39
電気機器	60
輸送用機器	8
精密機械	22
その他製品	69
倉庫・運輸	11
通信	4
卸売	74
小売	50
銀行・証券・保険	4
その他金融	9
不動産	2
サービス	120

15）付表質問調査票を参照。

つぎに，分析手法について説明する。今回の分析では，NASDAQ（アメリカの株式店頭市場）の分類に倣い，化学（27社），医薬品（7社），精密機械（コンピュータ・情報関連のハードウェア，電子部品産業を含む，22社），その他製品（ソフトウェア産業を含む，69社），通信（4社），以上の合計129社をハイテク関連企業とし，それ以外の523社を非ハイテク関連企業として分類した。

そして，ハイテク関連企業，非ハイテク関連企業，両グループ間において，企業属性，経営コンセプト，ステイクホルダー間での経営コンセプトの共有，ならびに，ビジネス・システム，コア・コンピタンスについて，企業経営者の認識の特徴，および，その相違点を解明することを目的として，両グループ間の平均値の差の検定を実施した[16]。

6．回答結果の分析

(1)企業属性の分析

表2は，両グループの企業属性に関する分析結果である。

ハイテク関連企業と非ハイテク関連企業の売上高の平均は，それぞれ，92億5,300万円，268億2,100万円であり，非ハイテク関連企業の売上高が有意に大きい。経常利益についても，ハイテク関連企業，非ハイテク関連企業の平均は，それぞれ，6億2,400万円，11億1,900万円であり，非ハイテク関連企業の経常利益が有意に大きいことが読みとれる。つぎに，売上高成長率は，ハイテク関連企業，非ハイテク関連企業それぞれの平均は，14.54%，13.16%であり，こちらは統計的に有意な差は認められないが，非ハイテク関連企業の売上高成長率が，ハイテク関連企業と比較して高いことがわかる。さらに，資本金，従業員数についても，同様に，非ハイテク関連企業の方が，ハイテク関連企業よりも規模が大きいことを読みとることができる。ただし，売上高研究開発費比率（研究開発費／売上高）については，ハイテク関連企業の方が，非ハイテク関連企業と比較して，有意に大きいことを示している。

以上の分析結果から，わが国においては，資本金，従業員数，売上高，経常利益の面において，ハイテク関連企業よりも非ハイテク関連企業の規模が大きく，売上高成長率も高いことが明らかとなった。設備投資，研究開発費用等のコストを考えると，ハイテク関連企業の企業規模，さらには売上高のほうが大きいことが予測されたが，分析結果は異なっていた。こうしたわが国の成長企業の企業実態から，現在のわが国においては，サービス・ベンチャーが，ベンチャー・ビジネスの中心であるという認識に繋がっていると考えることができる。

(2)経営コンセプトおよびステイクホルダーによる経営コンセプトの共有状況の分析

企業の規模，売上高の成長のスピードについては，非ハイテク関連企業が，ハイテク関連企業よりも大きかった。つぎに，ハイテク関連企業と非ハイテク関連企業において，経営コンセプトに対する組織経営者の認識に違いがあるかを検証する。表3は，両グループの経営コンセプトに関するインディケータの分析結果である。

分析の結果，ハイテク関連企業の経営者は，非ハイテク関連企業の経営者と比べて，現状に甘んじることなく，市場に対して常に新しい製品，商品，価値を開発，提供することを重要であると認識していることが示された。また，ハイテク関連企業の経営者は，経営のグローバル化に対する認識も，非ハイテク関連企業の経営者と比較して有意に高い。それに対して，非ハイテク関連企業の経営者は，ハイテク関連企業の経営者よりも，株式の早期の店頭登録を，重要な経営コンセプトとして認識していることを

16) 本研究の統計解析は，北海道大学大型計算機センターにおいて，米国SAS Institute社製のコンピュータソフトウエア，SASシステムを利用しておこなわれた。

表２　企業属性の分析結果（1996年度）

	ハイテク関連 平均(標準偏差)	非ハイテク 平均(標準偏差)	T値
① 資本金	2.94 (2.51)	3.91 (2.83)	3.85****
② 売上高研究開発費比率	1.98 (1.20)	1.49 (1.15)	4.31****
③ 従業員数	2.86 (1.41)	3.40 (1.68)	-3.71****
④ 輸出比率	1.57 (1.32)	1.45 (1.32)	0.96
⑤ 売上高(百万円)	9253.71 (13026.50)	26821.54 (83781.97)	-4.57****
⑥ 経常利益(百万円)	624.75 (1036.47)	1119.03 (3591.15)	-2.67***
⑦ 売上高成長率（%）	14.54 (24.76)	13.16 (60.79)	0.40

（注１）統計的有意性は，＊：p＜0.1，＊＊：p＜0.05，＊＊＊：p＜0.01，＊＊＊＊：p＜0.005である。表２～表６はすべて両側検定。

（注２）資本金，売上高研究開発費比率，従業員数，輸出比率の回答は，筆者が定めたスケールの連続変数から選択してもらう方式を採用しており，実数値とは異なる。スケールの詳細については，付表質問調査票を参照。

表３　経営コンセプトの分析結果

	ハイテク関連 平均(標準偏差)	非ハイテク 平均(標準偏差)	T値
① 早期の店頭登録	3.25 (1.44)	3.57 (1.49)	-2.19***
② 新しい価値追求	4.67 (0.63)	4.55 (0.65)	1.85**
③ 新製品（サービス）開発	4.70 (0.63)	4.53 (0.70)	2.48**
④ 顧客満足の最大化	4.63 (0.70)	4.65 (0.60)	-0.33
⑤ 新たな生産・調達手段	4.24 (0.81)	4.13 (0.85)	1.28
⑥ 人材の獲得・育成	4.37 (0.79)	4.29 (0.74)	1.13
⑦ 新市場開拓	4.24 (0.77)	4.13 (0.80)	0.85
⑧ 社会貢献	4.19 (0.84)	4.30 (0.76)	-1.53
⑨グローバル化	3.52 (1.12)	3.31 (1.15)	1.85*

（注）統計的有意性は，＊：p＜0.1，＊＊：p＜0.05，＊＊＊：p＜0.01である。

表４　ステイクホルダーによる経営コンセプトの共有状況の分析結果

	ハイテク関連 平均(標準偏差)	非ハイテク 平均(標準偏差)	T値
① 経営者層	4.47 (0.72)	4.43 (0.75)	0.45
② 管理職層	4.12 (0.73)	4.01 (0.78)	1.51△
③ 一般従業員	3.57 (0.80)	3.43 (0.81)	1.80*
④ 出資者	3.75 (0.84)	3.57 (0.87)	2.14**
⑤ 取引金融機関	3.58 (0.85)	3.63 (0.77)	-0.61
⑥ 取引先・顧客	3.64 (0.73)	3.49 (0.73)	1.98**
⑦ 社会	2.95 (0.88)	2.97 (0.81)	-0.17

（注）統計的有意性は，△：p＜0.15，＊：p＜0.1，＊＊：p＜0.05，＊＊＊：p＜0.01である。

読みとることができる。

それでは，これらの経営コンセプトが，どの程度企業のステイクホルダーの間で共有化されているのかを検証する。表4が，ステイクホルダーによる経営コンセプトの共有状況の分析結果である。この分析結果からは，ハイテク関連企業は，非ハイテク関連企業と比較して，組織の管理職層，一般従業員，出資者，取引先，顧客の間で，その経営コンセプトが，より浸透，共有化されていることがわかる。

この結果は，技術開発に専念し，どちらかといえば人間関係に重きをおかないという，技術者に対する筆者をはじめとする多くのひとびとの認識とは異なる結果となった。視点を変えて考えると，資金力やその他の経営資源に乏しい中堅・中小のハイテク関連企業は，顧客をはじめとするステイクホルダーの意見を聞き入れ，全社一体となった経営をおこなうことなしに，事業を成長に導くことが難しいと考えることができる。

(3)ビジネス・システムの分析

つぎに，ビジネス・システムに関する分析結果の検証をおこなう（表5）。

分析の結果，ビジネス・システムを象徴する13のインディケータのうち，10項目について，ハイテク関連企業が，非ハイテク関連企業よりも，そのビジネス・システムの革新性が有意に高いという分析結果がえられた。さらにいうと，ハイテク関連企業は，その違いが統計的に有意でないインディケータをくわえると，経理・財務管理をのぞく12項目において，非ハイテク関連グループと比較して，その革新性が高いという分析結果が示された。インディケータの中には，組織形態，顧客セグメント，仕入・購買，販売・流通経路も含まれている。生産技術，生産方法，研究開発，情報システムといった技術と直接関連したインディケータにおいては，予めハイテク関連企業の革新性の高さを予想していた。分析結果で注目すべき点は，技術関連分野にとどまらず，組織形態，人材育成といった組織運営のスキル，仕入・購買，販売・流通経路といったマーケティング・チャネルまでを含んだ，多くのビジネス・プロセスにおける，ハイテク関連企業の革新性の高さが示された点である。

(4)コア・コンピタンスの分析

つぎに，研究目的の2つめである，ハイテク関連企業と非ハイテク関連企業の経営者が認識している，自社のコア・コンピタンスに対する検討をおこなう（表6）。

表6の分析結果は，ハイテク関連企業，非ハイテク関連企業，両グループの経営者が，自社のコア・コンピタンスと認識している経営資源，スキル，ノウハウを比較した分析結果である。

分析の結果，ハイテク関連企業の経営者は，非ハイテク関連企業の経営者と比較して，技術革新能力，先端技術力，応用技術力，市場動向，顧客ニーズに対応した商品開発力，そして商品，サービスの生産システムを，自社のコア・コンピタンスと認識していることが示された。

それに対して，非ハイテク関連企業の経営者は，ハイテク関連企業の経営者と比較して，商品構成，品揃え，企業イメージ，商品イメージ，企業立地条件，売上管理，利益管理，予算管理，目標管理の徹底，そして柔軟なプロジェクト運営を，自社のコア・コンピタンスと認識していることが読みとれる。また，企業属性の分析の結果から，非ハイテク関連企業は，ハイテク関連企業と比較して，企業規模が大きいことがわかったが，こうした結果を反映してか，非ハイテク関連企業の経営者は，資金調達能力，自己資本力，資産力を，自社のコア・コンピタンスと認識しているという結果が現れた。

こうした分析結果は，現在のわが国におけるベンチャー・キャピタルの性質を考えあわせると，理解することが容易である。すなわち，日本のベンチャー・キャピタルは，科学技術，先端技術に対して的確な評価をおこなうスキルを

表5　ビジネス・システムの革新性の分析結果

	ハイテク関連 平均(標準偏差)	非ハイテク 平均(標準偏差)	T値
① 製品・サービス	3.49 (0.94)	3.23 (0.99)	2.74***
② 技術・機械	3.09 (1.06)	2.85 (1.01)	2.40***
③ 生産方法	3.11 (0.93)	2.82 (1.02)	2.96****
④ 顧客層の設定	3.19 (0.93)	2.93 (0.91)	2.98****
⑤ 仕入れ・購買	2.79 (0.87)	2.60 (0.89)	2.05**
⑥ 経理・財務管理	2.48 (0.81)	2.53 (0.88)	-0.60
⑦ 組織形態	2.94 (1.00)	2.71 (0.91)	2.55***
⑧ 人材採用・育成	2.88 (0.99)	2.66 (0.89)	2.55***
⑨ 研究開発	3.63 (0.88)	3.06 (1.00)	6.41****
⑩ 情報システム	3.07 (1.05)	2.90 (0.93)	1.69*
⑪ 販売促進・広告	2.62 (1.06)	2.58 (0.96)	0.38
⑫ 販売・流通経路	2.86 (1.04)	2.67 (0.98)	1.98**
⑬ 顧客管理システム	2.65 (1.04)	2.60 (0.93)	0.49

（注1）統計的有意性は，*：$p<0.1$，**：$p<0.05$，***：$p<0.01$，
****：$p<0.005$である。

表6　コア・コンピタンスの分析結果

	ハイテク関連 平均(標準偏差)	非ハイテク 平均(標準偏差)	T値
① 技術革新力	0.25 (0.43)	0.17 (0.37)	1.92**
② 応用技術力	0.36 (0.48)	0.21 (0.41)	3.38****
③ 顧客ニーズ対応	0.48 (0.50)	0.35 (0.48)	2.84****
④ 商品構成・品揃え	0.17 (0.38)	0.27 (0.44)	-2.57***
⑤ 企業・商品イメージ	0.09 (0.29)	0.17 (0.38)	-2.59***
⑥ 生産システム	0.21 (0.40)	0.11 (0.32)	2.50***
⑦ リードタイムの短さ	0.11 (0.31)	0.07 (0.25)	1.41
⑧ ブルーカラーの能力	0.16 (0.12)	0.01 (0.12)	0.18
⑨ 企業立地条件	0.02 (0.12)	0.09 (0.29)	-4.66****
⑩ 情報収集力	0.05 (0.21)	0.07 (0.25)	-0.95
⑪ 企画・提案の能力	0.16 (0.37)	0.12 (0.32)	1.30
⑫ 柔軟な顧客対応力	0.27 (0.45)	0.24 (0.43)	0.81
⑬ 売上・利益・予算管理	0.06 (0.24)	0.11 (0.31)	-1.71*
⑭ 資金調達能力	0.01 (0.09)	0.07 (0.26)	-4.71****
⑮ 自己資本力・資産力	0.07 (0.25)	0.11 (0.31)	-1.56△
⑯ コストダウン	0.09 (0.29)	0.08 (0.27)	0.46
⑰ 人的ネットワーク力	0.05 (0.23)	0.06 (0.24)	-0.29
⑱ 目標管理	0.02 (0.12)	0.06 (0.23)	-2.80****
⑲ トップ・マネジメント	0.23 (0.42)	0.29 (0.45)	-1.32
⑳ プロジェクト運営	0.02 (0.12)	0.04 (0.19)	-1.53△

（注1）統計的有意性は，△：$p<0.15$，*：$p<0.1$，**：$p<0.05$，
：$p<0.01$，*：$p<0.005$である。

もちあわせておらず，また，その経験も浅い。それが，未知の業種分野への先行投資に対する慎重な姿勢となって現れ，その結果として，ハイテク関連企業への投資が進展していないと考えることができる。

7．わが国成長企業の特徴

本稿では，わが国成長企業に対して実施された質問票郵送調査の回答結果を，ハイテク関連企業と非ハイテク関連企業に分類し，両グループ間の企業属性，経営コンセプトとその共有状況，ビジネス・システム，ならびにコア・コンピタンスに関する比較検討を試みた。6節の分析結果の検討から読みとることができる，ハイテク関連企業，非ハイテク関連企業，両グループの特徴を表7にまとめた。

【実証研究から明らかにされた特徴】

第1に，企業属性に関する特徴として，ハイテク関連企業と比較して，非ハイテク関連企業の資本金，従業員数，売上高，経常利益といった企業規模が大きい。しかしながら，売上高研究開発費比率は，ハイテク関連企業のほうが，非ハイテク関連企業と比較して有意に大きい。

第2に，経営コンセプトに関する特徴として，わが国のハイテク関連企業の経営者は，非ハイテク関連企業の経営者と比較して，現状に甘んじることなく，常に新製品，新商品，新たな顧客価値を追求すること，そして企業のグローバル化を重要な経営課題と認識している。しかしながら，株式店頭登録を重視するという考え方は，非ハイテク関連企業の経営者のほうが，ハイテク関連企業の経営者と比較して有意に高い。

第3に，経営コンセプトの共有に関する特徴として，わが国のハイテク関連企業では，非ハイテク関連企業と比較して，組織の管理者，一般従業員，出資者，取引先，顧客といったステイクホルダーとの情報共有がより十分におこなわれている。

第4に，ビジネス・システムの革新性に関する特徴として，わが国のハイテク関連企業の経営者は，非ハイテク関連企業の経営者と比較して，製品，商品，サービス，ならびに，技術，機械，設備，施設，さらに，研究開発，生産システム，情報システムに，より革新性を有していると認識している。また，ハイテク関連企業の経営者は，これらの生産技術と関連したビジネス・システムにとどまらず，顧客セグメントや仕入・購買，販売・流通経路といったマーケティング・チャネル，さらには，組織形態，人材育成制度といった組織運営のシステムにおいても，非ハイテク関連企業の経営者と比較して，より高度の革新性を有しているという認識をもっている。

第5に，コア・コンピタンスに関する特徴として，わが国ハイテク関連企業の経営者は，技術革新能力，先端技術力，応用技術力，顧客ニーズへの対応，生産システムを，自社のコア・コンピタンスと認識している。それに対して，非ハイテク関連企業の経営者は，商品構成，品揃え，企業イメージ，商品イメージ，企業立地条件，さらに資金調達能力，自己資本力，資産力，売上管理，利益管理，予算管理，目標管理，柔軟なプロジェクト運営を，自社のコア・コンピタンスと認識している。

8．結語とインプリケーション

本稿では，組織のもつケイパビリティから生みだされた，コア・コンピタンスとしての経営コンセプトの革新性と，それらコンセプトの各ステイクホルダー間での共有，ビジネス・システムの革新性，さらには，経営コンセプト，ビジネス・システムに具現化された，その他の具体的なコア・コンピタンスに関する実証研究をおこなってきた。

今回の質問票郵送調査の回答に基づく統計解析結果から明らかにされた特徴は，現在のわが国における成長企業の実態を把握するための1

表7　わが国成長企業の特徴

構成概念	グループ	特徴
企業属性	ハイテク関連企業	非ハイテク関連企業と比較して，売上高研究開発費比率が有意に高い。
	非ハイテク関連企業	資本金，従業員数，売上高，経常利益が有意に高い。
経営コンセプト	ハイテク関連企業	新たな顧客価値の追求，新製品開発，新商品開発，新サービス開発，企業のグローバル化を重視する。
	非ハイテク関連企業	ハイテク関連企業と比較して，株式の公開を重視する。
経営コンセプトの共有	ハイテク関連企業	管理職層，一般従業員，出資者，取引先，顧客との間で，経営コンセプトの共有が十分なされている。
	非ハイテク関連企業	ハイテク関連企業と比較して，経営コンセプトがよりよく共有されているステイクホルダーはない。
ビジネス・システム	ハイテク関連企業	事業展開，組織運営のビジネス・システムにおいて，非ハイテク関連企業よりも革新性が高い。
	非ハイテク関連企業	ハイテク関連企業と比較して，革新性が有意に高いインディケータはない。
コア・コンピタンス	ハイテク関連企業	技術革新力，応用技術力，顧客ニーズへの対応，生産システムをコア・コンピタンスと認識している。
	非ハイテク関連企業	商品構成，品揃え，企業・商品イメージ，企業立地条件，売上・利益・予算管理，資金調達能力，自己資本力・資産力，目標管理，柔軟なプロジェクト運営を，コア・コンピタンスと認識している。

つの道標となる。回答結果の統計解析の結果と，その分析から明らかにされた特徴は，いくつかの点で，筆者があらかじめ予測していた内容とは異なっていた。

すなわち，売上高，経常利益，従業員数といった企業規模が，ハイテク関連企業と比較して，非ハイテク関連企業で有意に大きかったこと。また，組織のステイクホルダー間での情報共有が，非ハイテク関連企業と比較して，ハイテク関連企業で有意に高かったこと。さらに，技術力を基盤としたビジネス・システムの革新性にとどまらず，マーケティング・チャネル，組織形態，人材育成制度といった組織運営のシステムにおいても，非ハイテク関連企業と比較して，ハイテク関連企業が，より高度の革新性を有していた点である。

こうしたわが国成長企業の特徴からえられるインプリケーションをまとめると，つぎのようになる。

現在のわが国においては，企業の資金調達は非ハイテク関連企業のほうが，ハイテク関連企業よりもおこないやすい環境になっている。その理由の1つは，資金提供者からみたビジネスの評価スキルと関連しており，ビジネスの将来の成功見通しがよりクリアなサービス業種のほうが，資金調達が有利な点である。こうした状況を背景として，非ハイテク関連企業の経営者は，資金調達能力，自己資本力，資産力を自社のコア・コンピタンスと認識し，事業，組織運営を展開する。そして，より確実性のある事業見通しと関連して，非ハイテク関連企業の経営者は，自社の売上管理，利益管理，予算管理，目標管理を徹底するようになる。結果として，資産規模が大きい非ハイテク関連企業の経営者は，自社の株式公開を視野に入れた経営をおこなうようになると考えることができる。

それに対して，ハイテク関連企業では，自社の技術力をコアに，その技術の顧客ニーズへの対応，研究開発への積極的姿勢を重視した事業展開，組織運営をおこなっている。ハイテク関連企業の特徴で注目すべき点が2つある。第1は，ハイテク関連企業のほうが，ステイクホルダー間での経営コンセプトの共有度合いが高かった点である。このことは，非ハイテク関連企業

が，徹底した組織内部のビジネス・プロセスの管理によって，事業展開，組織運営をはかっていたのとは対照的である。

もう1点は，ビジネス・システムの革新性である。これは，生産システム，情報システムといった技術関連のシステムだけでなく，マーケティング・チャネルなどその他の事業展開のシステム，組織形態，人材育成制度といった組織運営のシステムについて，ほとんどのインディケータについて，非ハイテク関連企業以上の革新性を有していた点である。筆者の実証研究前の予測では，わが国においてサービス・ベンチャーが多いのは，ハイテクノロジー技術と関連しない，仕入・購買，流通経路といったマーケティング・チャネル，顧客セグメント等のシステム，新たな人材育成システム，組織形態が，非ハイテク関連企業でより優れた実績を生みだしているためと考えていた。しかし，実証分析から明らかになった結果は，ほとんどのビジネス・システムにおいて，ハイテク関連企業のほうが非ハイテク関連企業よりも，その革新性に対する認識が有意に高いという事実であった。

こうした調査結果から予測されることは，今後わが国において，資金提供者によるハイテク関連技術の評価スキルの蓄積，さらには，新しい技術分野のビジネス育成の土壌が整ってくることによって，ハイテク関連企業の成長の可能性が大きく拡がる可能性を秘めているという現実である。すなわち，ハイテク関連企業は，複数のコア・コンピタンシズを継続的に生みだす，ケイパビリティとよばれる知識の創造能力が，非ハイテク関連企業と比較して，より優れていると考えることができるのではないだろうか。

以上のような，ハイテク関連企業，非ハイテク関連企業の間に見られた特徴は，こんにちのわが国をとりまく構造的な経営環境の変化の中で，今後大きく変化していくことが予想される。したがって，わが国成長企業のより深化した実態把握のためには，これら成長企業を対象とした継続的調査研究を必要としている。

（謝辞）本稿の研究における質問票作成にあたっては，北海道大学経済学部（現北陸先端科学技術大学院大学，早稲田大学大学院アジア太平洋研究科），寺本義也教授との間で，昼夜24時間，日曜・祝祭日の区別なく綿密な議論が繰り返された。ここに記して，寺本教授に対して衷心より感謝の意を表する。尚，本稿におけるすべての誤りは筆者の責に帰する。

【参考文献】

Abernathy, W. J. & J. N. Utterback, (1978), "Patterns of Industrial Innovation," *Technology Review*, June-July : 40-47.

浅田孝幸, (1997),『経営情報ネットワークの理論と実際』東京情報経済出版.

Badaracco, J. L., (1991), *The Knowledge Link : How Firms Compete Strategic Alliances*, MA : Harvard Business School Press.

Bygrave, W. D. & J. A. Timmons, (1993), *Venture Capital at Crossroads*, Harvard Business School Press in Boston, (日本合同ファイナンス株式会社訳, (1995),『ベンチャーキャピタルの実態と戦略』東洋経済新聞社).

Cavaleri, S. A. & D. S. Fearon, (1996), "Managing In and Through the Knowledge Ecology," Cavaleri, S. A., & D. S. Fearon, eds., (1996), *Managing in Organizations that Learn*, Black Well. pp.491-508.

Clark, K.,(1987), "Investing in New Technology and Competitive Advantage," D.J., Teece, et al., eds., (1987), *Strategy for Industrial and Renewal*, Harper Row, Publishers, Inc.

Cook, S. D. N. & D. Yanow, (1993), "Culture and Organizational Learning," Cohen, M.D., &L.S. Sproull, eds.,(1993), *Organizational Learning*, GAGE Publishers. pp.430-459.

ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス編集部編, (1996),『未来市場制覇のマーケティング戦略－常識の破壊が新たな価値を創造する－』ダイヤモンド社.

Davenport, T. H., (1993), *Process Innovation : Reengineering Work through Information Technology*, Harvard Business School Press in Boston, (伊東俊彦ほか訳, (1994), 『プロセスイノベーション－情報技術と組織改革によるリエンジニアリング実践』日経BP出版センター).

Drucker, P. F., (1985), *Innovation And Entrepreneurship*, Harper Row, Publishers, (小林宏治監訳, (1985), 『イノベーションと企業家精神』ダイヤモンド社).

Ernst & Young LLP, (1996), 『日本企業のためのNASDAQ公開マニュアル』日本経済新聞社

Freeman, G. C. & K. W. Godfrey, et al., eds., (1988), *SAS / STAT User's Guide 6.03 Edition*, SAS Institute INC., NC, USA.

Gail, J. B. & G. C. Freeman, et al., eds., (1988), *SAS Language and Procedures: Usage, Version 6, First Edition*, SAS Institute INC., NC, USA.

Hamel, G., (1994), *The Strategic Management* Society, John Wiley Sons Ltd.

Hamel, G. & C. K. Praharad, (1994), *Competing for the Future*, Harvard Business School Press in Boston.

Hitt, M. A. & R. D. Ireland, (1985), "Corporate Distinctive Competence, Strategy, Industry and Performance," *Strategic Management Journal*, Vol.6 : 273-293.

北海道大学大型計算機センター, (1995), 『入門SAS－SAS／DMSの使い方－』, 北海道大学大型計算機センター.

北海道大学大型計算機センター, (1995), 『HUCC利用の手引—VOS 3 編—』, 北海道大学大型計算機センター.

石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎, (1985), 『経営戦略論』有斐閣.

伊丹敬之, (1984), 『新・経営戦略の論理』, 日本経済新聞社.

岩島嗣吉・山本庸幸, (1996), 『コンシューマー・レスポンス革命』ダイヤモンド社.

金井壽宏, (1986), 「企業者コミュニティにおけるネットワーキング組織の生成と機能－M.I.T.エンタープライズ・フォラム運営者の当事者見解の分析－」『神戸大学経営学部研究年報ＸＸＸⅢ』pp.63-300.

金井壽宏, (1996), 「知の創造の場の形成とニューウェーブ・マネジャーの育成－社会人大学院でのマネジメント教育の実際－」『神戸大学経営学部研究年報ＸＸＸＸⅡ上巻』pp.1-80.

国民金融公庫総合研究所編, (1995), 『新規開業白書平成７年版』中小企業リサーチセンター.

国民金融公庫総合研究所編, (1996), 『新規開業白書平成８年版』中小企業リサーチセンター.

清成忠男, (1984), 『経済活力の源泉』東洋経済新報社.

清成忠男, (1993a), 『スモールサイジングの時代』日本経済評論社.

清成忠男, (1993b), 『中小企業ルネッサンス』有斐閣.

清成忠男, (1996), 『ベンチャー・中小企業優位の時代－新産業を創出する企業家資本主義－』東洋経済新報社.

Klein, J. A., et al., (1991), "Skill-Based Competition," *Journal of General Management*, Vol.16, Number4 : 1 -15.

Kotler, P. & D. Haider, & I. Rein, (1993), *Marketing Places*, The Free Press, (井関利明ほか訳, (1996), 『地域のマーケティング』東洋経済新報社).

Kotler, P., (1994), *Marketing Management, 8th. ed.*, Prentice-Hall International, Inc.

Kotler, P. & G. Armstrong, (1996), *Principles of Marketing, 7th. ed.*, Prentice-Hall International, Inc.

Levinthal, D. A. & D. Purohit, (1989), "Durable Goods And Product Obsolescence," *Marketing Science*, Vol.8, No.1, Winter : 35-56.

Lundberg, C. C., (1995), "Managing in a Culture That Values Learning," Cavaleri, S. A., & D. S. Fearon, eds., (1996), *Managing in Organizations that Learn*, Black Well,

pp.491-508.

March, J. G. & H. A. Simon, (1958), *Organizations,* John Wiley, & Sons, Inc.,New York.

McCarthy, E. J., (1960), *Basic Marketing : A Managerial Approach,* Homewood IL : Irwin.

百瀬恵夫, (1985),『日本のベンチャー・ビジネスーその経営者像とキャピタルー』白桃書房.

Mueller, R. K., (1986), *Corporate Networking: Building Channels for Information and Influence,* The Free Press.(寺本義也・金井壽宏訳, (1991),『企業ネットワーキングー創造的組織を求めてー』東洋経済新聞社).

日本経済新聞社・日経産業消費研究所編, (1996),『日経ベンチャービジネス年鑑96年度』.

日本経済新聞社, (1996),『会社情報'97－Ⅳ』, 日本経済新聞社.

野中郁次郎, (1974),『組織と市場－組織の環境適合理論』千倉書房.

野中郁次郎, 紺野登, (1995),『知力経営』日本経済新聞社.

Nonaka, I. & H. Takeuchi , (1995) , *The Knowledge-Creating Company* , Oxford University Press,(梅本勝博訳, (1996),『知識創造企業』東洋経済新聞社).

太田昭和監査法人編, (1987),『店頭登録のすべて』税務経理協会.

坂本 英樹, (1997),「わが国優良中堅・中小企業の株式店頭登録に関する研究」『経済学研究（北海道大学）』第47巻 第1号, pp.113-124.

坂本 英樹, (1998),「成長企業におけるビジネス・システムの検証」『経済学研究（北海道大学）』第47巻　第4号, pp.219-227.

坂下昭宣, (1985),『組織行動研究』白桃書房.

坂下昭宣, (1992),『経営学への招待』白桃書房.

Schnaars, S. P., (1994), *Managing Imitation Strategies,* The Free Press,(恩蔵直人ほか訳, (1996),『創造的模倣戦略』有斐閣).

Schutz, W., (1994), *The Human Element ; Productivity, Self-Esteem, and the Bottom Line,* Jossey-Bass Publishers,(斎藤彰悟監訳, (1995),『自己と組織の創造学』春秋社).

嶋口充輝, (1994a),『顧客満足型マーケティングの構図』有斐閣.

嶋口充輝, (1994b),『統合マーケティング』日本経済新聞社.

嶋口充輝, (1995),「関係性マーケティングの現状と課題」『Japan Marketing Journal 58』, pp.71-76.

嶋口充輝, (1995),「インタラクティブ・マーケティングの成立条件と課題－マーケティングのニューパラダイムを求めて－」『ビジネスレビュー』Vol. 42, No. 3 FEB, pp. 14-29, 千倉書房.

Selznick, P., (1957), *Leadership in Administration,* Harper Row.

Sitkin, S. B.,(1992), "Learning Through Failure The Strategy of Small Losses," Cavaleri, S.A., & D.S. Fearon, eds., (1996), *Managing in Organizations that Learn,* Black Well. pp.451-557.

Strassman, P. A., (1990), *The Business Value of Computers,* The Information Economics Press,(末松千尋訳, (1994),『コンピュータの経営価値』日経 BP センター).

竹内弘高, (1994),『ベスト・プラクティス革命』, ダイヤモンド社.

竹内弘高・榊原清則・加護野忠男・奥村昭博・野中郁次郎, (1986),『企業の自己革新』, 中央評論社.

竹内啓監修, (1993),『ＳＡＳによるデータ解析入門［第2版］』東京大学出版会.

竹内啓監修, (1989),『ＳＡＳによる実験データの解析』東京大学出版会.

竹内啓監修, (1997),『ＳＡＳによる多変量データの解析』東京大学出版会.

田辺信義, (1994),『環境共創経営の構図』中央経済社.

寺本義也, (1990),『ネットワーク・パワー』NTT 出版.

寺本義也編著, (1993),『学習する組織』同文舘出版.

寺本義也編著, (1994),『戦略を創る』同文舘出版.

Timmons, J. A., (1994), *New Business Creation 4th. edition,* Irwin, Inc., (千本倖生・金井信次訳, (1997),『ベンチャー創造の理論と戦略－起業機

会探索から資金調達までの実践的方法論』ダイヤモンド社).
十川廣國, (1997),『企業の再活性化とイノベーション』中央経済社.
東洋経済新報社, (1995),『会社四季報未上場会社版1995年下期』東洋経済新報社.
通商産業省監修, (1997),『新規事業支援ハンドブック』通産資料調査会.
中小企業庁編, (1996),『平成8年版中小企業白書：中小企業の時代－日本経済再建の担い手として－』大蔵省印刷局.
山之内昭夫, (1992),『新・技術経営論』日本経済新聞社.
吉原英樹編著, (1994),『外資系企業』同文舘.
郵政省編, (1996),『平成8年版通信白書』大蔵省印刷局.

付表　質問調査票

貴社名	
ご記入者名	役職名
電話番号	

貴社の事業は以下のどの業種にあてはまりますか。該当するもの１つに○をつけて下さい。

1．水産・農林	2．建設	3．食料品	4．繊維
5．紙・パルプ	6．化学	7．医薬品	8．石油・石炭・ゴム
9．ガラス・土石	10．鉄鋼	11．非鉄金属	12．金属
13．機械	14．電気機器	15．輸送用機器	16．精密機械
17．その他製品	18．倉庫・運輸	19．通信	20．卸売
21．小売	22．銀行・証券・保険	23．その他金融	24．不動産
25．サービス			

（注１）16.精密機械には，コンピュータ・情報関連のハードウェア，電子部品産業を含む。

（注２）17.その他製品には，コンピュータ・ソフトウェア産業を含む。

貴社の資本金，売上高，売上高経常利益，従業員などについて，95年度，96年度において該当する番号を選択，ないしは数字を記入して下さい。

①資本金

1．１億円未満　2．１億円以上～３億円未満　3．３億円以上～５億円未満
4．５億円以上～７億円未満　5．７億円～10億円　6．10億～15億円
7．15億円～20億円　8．20億円～50億円　9．50億円～100億円
10．100億円～200億円　11．200億円以上

≪95年度≫ [　　]　　≪96年度≫ [　　]

②売上高

≪95年度≫ [　　]　　≪96年度≫ [　　]

③経常利益

≪95年度≫ [　　]　　≪96年度≫ [　　]

④売上高研究開発費比率（研究開発費／売上高）

1．3％未満　2．3％以上～5％未満　3．5％～10%　4．10%～15%

5．15%～20%　6．20%～25%　7．25%～30%　8．30%以上

≪95年度≫ □　　≪96年度≫ □

⑤ 従業員数

1．50人未満　2．50人～99人　3．100人～299人　4．300人～499人

5．500人～999人　6．1,000人～1,999人　7．2,000人以上

≪95年度≫ □　　≪96年度≫ □

⑥輸出比率（%）（輸出額／売上高）

1．5％未満　2．5％以上～10%未満　3．10%～15%　4．15%～20%

5．20%～25%　6．25%～30%　7．30%以上

≪95年度≫ □　　≪96年度≫ □

貴社のもっている経営コンセプト（事業経営の根幹をなす考え方）に関して考え方をお答え下さい。下記のそれぞれの項目についてもっともあてはまる番号に○をつけて下さい。

	全く重視しない	あまり重視しない	どちらともいえない	やや重視している	極めて重視している
1．早期に株式の店頭登録を実現する。	1	2	3	4	5
2．現状に甘んじることなく常に何らかの新しい価値を追求する。	1	2	3	4	5
3．常に新しい製品・商品・価値を開発・提供する。	1	2	3	4	5
4．常に顧客満足の最大化をめざす	1	2	3	4	5
5．常に新たな生産技術・生産手段・調達技術・調達手段の構築を目指す。	1	2	3	4	5
6．早期に優れた人材の獲得・育成をはかる。	1	2	3	4	5
7．常に新しい市場を開拓する。	1	2	3	4	5
8．常に社会的責任を果たし，社会に貢献できる企業になる。	1	2	3	4	5
9．世界的に認められるグローバルな企業になる。	1	2	3	4	5

経営コンセプトは組織内外の各関係者において，どの程度浸透・共有化されていますか。それぞれの項目についてもっともあてはまる番号に○をつけて下さい。

	全く不十分	あまり十分ではない	どちらともいえない	ほぼ十分	十分に共有化されている
1．経営者層	1	2	3	4	5
2．管理職層	1	2	3	4	5
3．一般従業員	1	2	3	4	5
4．出資者	1	2	3	4	5
5．金融機関	1	2	3	4	5
6．取引先・顧客	1	2	3	4	5
7．社会	1	2	3	4	5

貴社の主力事業の事業展開において，貴社は下記のそれぞれの項目についてどの程度の新規性（新しさ，革新性）をもっていますか。もっともあてはまる番号１つに○をつけて下さい。

	新規の部分は全くない	既存のものを改良・応用した	一部新規アイデアで開発した	大部分新規アイデアで開発した	すべて新規のアイデアで開発した
1．製品•商品•サービス	1	2	3	4	5
2．技術•機械•設備•施設	1	2	3	4	5
3．生産(サービス企画)方法	1	2	3	4	5
4．顧客層の設定	1	2	3	4	5
5．仕入れ・購買	1	2	3	4	5
6．経理・財務管理	1	2	3	4	5
7．組織形態	1	2	3	4	5
8．人材の採用・育成	1	2	3	4	5
9．技術•製品•サービスの研究開発	1	2	3	4	5
10．情報システム	1	2	3	4	5
11．販売促進・広告・宣伝	1	2	3	4	5
12．販売・流通経路	1	2	3	4	5
13．顧客管理システム	1	2	3	4	5

貴社の経営の強みは何ですか。下記の項目の中から，経営の強みを３つ選んで，回答欄に番号を記入して下さい。

1．技術革新力・先端技術力
2．応用技術力
3．市場動向・ニーズに対応した商品開発力
4．商品構成・品揃え
5．企業イメージ・商品イメージ
6．生産システム・生産技術力
7．生産・物流などのリードタイムの短さ
8．ブルーカラーの組織化力
9．企業立地条件
10．情報収集力
11．企画・提案の営業力
12．柔軟な顧客対応力
13．売上・利益管理・予算管理
14．資金調達力
15．自己資本力・資産力
16．徹底したコストダウン
17．人的ネットワーク
18．徹底した目標管理
19．トップ・マネジメントの能力
20．柔軟なプロジェクト運営

