

茨城県地域中小企業のマネジメント・イノベーションに関わる アンケート調査と分析

大久保隆弘・今口 忠政・柳沼 壽・長島 正浩・澤端 智良・米岡 英治

I. はじめに

従来、日本企業は次世代技術や新製品に直結する研究開発から得られた情報が外部に漏れないように、自社や関連企業内の研究施設を中心とした開発を志向し、自社内に囲い込んできた。しかし、イノベーションの源泉がモノから知識へと変化し、研究開発にも膨大な費用が必要になってきたことから、他企業との連携や大学、ベンチャー企業との連携を模索し、自社内から連携関係の構築に重点を置かざるを得なくなった。

オープンイノベーションへの急激な変化に対応して、固定的な主従関係を中心とした取引関係にある地場の中小企業は、既存の取引構造に依存したままでは次第に経営が難しい状況に陥っている。市場のニーズに適合した自社製品を開発し、海外を含めた新たな市場を開拓するなど、方向転換の必要性に迫られているとともに、自律的で創造的な経営への転換が急務となっている。自社の強みを生かした市場領域を開拓し、市場環境に見合った事業構造への転換、ビジネスモデルの再構築、マネジメントスタイルの変革の実現が求められている。しかし、経営資源に制約がある中小企業が独自で自律的な経営を目指すことは難しく、例えば、他企業との連携関係の構築によって新製品開発・新市場開拓のための協働化を促進しなければならない。そのために、協働化のための組織、協働化のマネジメントの在り方が重要な役割を果たすのではないかとというのが、本調査の目的である。

そこで、経営学、地域経済、会計、マーケティング、経営情報などの経営学科の6人の研究チームを構成し、茨城県の中小企業の戦略的な自律化と連携関係を構築し、地域経済に貢献する企業群として変化するためには、どのような方策が推察できるかを模索した。そのため、マネジメント・イノベーションに関係する理論的アプローチ、アンケート調査、インタビュー調査、現地視察調査を有機的に組み合わせ、理論的、実践的に効果的な地域活性化策を提示したいと考えている。さらに、調査結果はアンケート調査やケーススタディとしてデータベース化し、地域企業の経営改善策として資することを意図している。

本調査結果は、これらの研究の一環として2016年11月に実施した「茨城県地域中小企業のマネジメント・イノベーションに関するアンケート調査」¹⁾の回答結果を取りまとめている。地域中小企業の経営課題として「自律と連携」を中心テーマにしたアンケート票を県内中小企業約1000社に郵送し、どのようなマネジメント・イノベーションの取り組みを実

1 茨城キリスト大学学術研究センターの重点研究として採択されたプロジェクト(2016年度-2017年度)のもとで実施したアンケート調査に基づいている。

施しているかについての現状の把握と今後の経営課題を見出すために実施した。調査はマネジメントに関する32の質問項目に及んでいるが、様々な業種、業態の243社から回答を得た（有効回答率24.4%）。本論文は、これらの調査結果を集計したものである。

Ⅱ. 回答企業の基本情報

1. 業種

回答企業の業種構成では、各種製造業が回答企業の半数以上を占めている。また、業種に関して、「その他」を選択した企業について、記入欄からその業種を分類したものにおいても、製造業が半数以上を占めている。

業種	回答社数	構成比(%)	業種	回答社数	構成比(%)	業種	回答社数	構成比(%)
建設	7	2.9	精密機械	12	4.9	その他製造業	20	52.6
食品	24	9.9	出版・印刷	5	2.1	物品賃貸業	2	5.3
繊維	1	0.4	小売業	17	7.0	医療福祉業	3	7.9
パルプ・紙	2	0.8	不動産業	1	0.4	建設資材業	2	5.3
化学工業	2	0.8	サービス	14	5.8	金融業	1	2.6
石油・石炭	1	0.4	陸運	9	3.7	労働者派遣業	2	5.3
ゴム・皮革	1	0.4	情報通信	13	5.3	廃棄物処理業	1	2.6
鉄鋼・非鉄	17	7.0	卸・商社	26	10.7	情報サービス業	2	5.3
機械	11	4.5	その他	38	15.6	各種小売業	1	2.6
電気機器	29	11.9	未回答	2	0.8	未回答	4	10.5
輸送用機械	11	4.5				合計	38	100.0

2. 資本金

回答企業の資本金額の分布では、1,000万円以上5,000万円未満の規模の企業が6割以上を占める。また、業種による偏りは見られなかった。

資本金	回答社数	構成比(%)
1000万円未満	18	7.4
1000万円以上5000万円未満	151	62.1
5000万円以上1億円未満	43	17.7
1億円以上3億円未満	17	7.0
3億円以上5億円未満	5	2.1
5億円以上	9	3.7
合計	243	100.0

3. 従業員数

回答企業の従業員数の分布では、100名未満の企業が約7割となっている。業種間の比較では、食品とサービス業は100名以上が比較的多いが、その他の業種では、偏りは見られなかった。

従業員数	回答社数	構成比(%)
10名以上30名未満	56	23.0
30名以上50名未満	57	23.5
50名以上100名未満	56	23.0
100名以上	74	30.5
合計	243	100.0

4. 売上高の推移

前年度比での売上高成長の回答では、成長していると回答した企業が101社（41.5%）となっている。それに対して、前年同水準は74社（30.5%）、売上減少は、68社（27.9%）となった。

業種別の景況度では、甚だしい差異は認められな

対前年度売上成長率	回答社数	構成比(%)
+10%以上の伸び	34	14.0
+5%以上10%未満の伸び	30	12.3
+5%未満の伸び	37	15.2
ほぼ同じ水準	74	30.5
-5%未満の減少	30	12.3
-5%以上10%未満の減少	21	8.6
-10%以上の減少	17	7.0
合計	243	100.0

かったものの、食品、精密機器、情報通信などの成長率が比較的高く、鉄鋼、小売り、その他で成長が減少傾向にある。

各業種とも好調な企業と不調な企業にばらつきがあり、企業間格差が生じていることがわかる。

業種	対前年度売上成長率の回答社数							計
	+10%以上の伸び	+5%以上10%未満の伸び	+5%未満の伸び	ほぼ同じ水準	-5%未満の減少	-5%以上10%未満の減少	-10%以上の減少	
建設	1	1	1	1	1	2		7
食品	4	5	4	3	6	1	1	24
繊維		1						1
パルプ・紙					1	1		2
化学工業			1			1		2
医薬品								0
石油・石炭							1	1
ゴム・皮革			1					1
鉄鋼・非鉄	4		1	6	2	2	2	17
機械	2		1	3	1	2	2	11
電気機器	5	3	3	8	4	3	3	29
輸送用機械	1	1	3	2	2	2		11
精密機械	3	4	1	3		1		12
出版・印刷	1	2		1		1		5
小売業	1	1	1	7	4		3	17
不動産業	1							1
サービス	1	2	3	4	2	1	1	14
陸運			3	5			1	9
情報通信	3	1	2	6			1	13
卸・商社	4	2	2	13	2	2	1	26
その他	3	7	9	11	5	2	1	38
不明			1	1				2
計	34	30	37	74	30	21	17	243

5. 工場や事務所などの拠点数

国内の拠点数は複数に展開する企業は半数以上を占め、5か所以上は18.5%と高い値となっている。海外拠点への展開は13.2%となっており、国際化は今後の課題となっている。

拠点数(国内)		回答社数	構成比(%)	拠点数(海外)		回答社数	構成比(%)
1ヶ所		102	42.0	1ヶ所		23	9.5
2ヶ所以上5ヶ所未満		95	39.1	2ヶ所以上5ヶ所未満		9	3.7
5ヶ所以上		45	18.5	5ヶ所以上		0	0.0
未回答		1	0.4	なし		211	86.8
合計		243	100.0	合計		243	100.0

6. 主力事業の業界の現状

主力事業が属している業界の競争状況、新規参入の困難度、技術革新の頻度、他企業との提携頻度の程度について調査した。主力事業が直面している業界がどのような状況にあると認識しているかによって、経営方法が左右されると考えたからである。

調査結果からは、市場での競争状況や新規参入はかなり厳しい状況にあり、技術革新は中程度であるものの、他企業との提携によって対応しようとする動きはまだまだ緩慢であることがわかる。

		1	2	3	4	5	未回答	合計
市場での競争 (激しくない-激しい)	回答社数	3	6	52	101	78	3	243
	構成比(%)	1.2	2.5	21.4	41.6	32.1	1.2	100.0
市場への新規参入の困難度 (容易-困難)	回答社数	11	21	55	99	54	3	243
	構成比(%)	4.5	8.6	22.6	40.7	22.2	1.2	100.0
技術革新の頻度 (少ない-多い)	回答社数	19	52	83	64	24	1	243
	構成比(%)	7.8	21.4	34.2	26.3	9.9	0.4	100.0
他企業との提携頻度 (少ない-多い)	回答社数	27	66	91	43	13	3	243
	構成比(%)	11.1	27.2	37.4	17.7	5.3	1.2	100.0

Ⅲ. 経営の状況

1. 取引先への製品・サービス

顧客価値を高めるためにはやはり、製品・サービスを最優先に考える傾向が強い。144社(59.3%)、だが、昨今に製品・サービス力は、トータルビジネスプロセスの総合力に拠ると言われており、製品・仕様だけでなく、販売促進(15.6%)、情報提供(14.0%)なども重視する姿勢が見られた。

	回答社数	構成比(%)
製品・仕様	144	59.3
販売促進	38	15.6
情報提供	34	14.0
アフターサービス・保証・メンテナンス	21	8.6
配送・物流、資金調達、記帳	5	2.1
未回答	1	0.4
合計	243	100.0

2. 顧客との取引関係で重視する項目

顧客との取引関係において、とくに重要とされたのが、「顧客の顧客へのニーズを満たす」という項目であった。近年、顧客関係性の範囲が顧客との関係だけでなく、顧客の取引先のニーズまで含めた関係性が重視されるが、その傾向が表れていると思われる。次に、顧客との関係で重視されたのが、「顧客の仕事を請け負うこと」である。顧客との関係性を強めて、業務上も一体化する戦略であるが、多くの企業がそのような関係を構築していると考えられる。情報的な結びつきを最重要視する会社はまだ少ないような結果となった。

	回答社数	構成比(%)
顧客のムダ、不便、プロセスを省く	29	11.9
顧客の顧客(消費者、流通業者など)のニーズを満たす	141	58.0
顧客の仕事を請け負うことで相乗効果を生む	58	23.9
顧客と有益な情報(サプライヤーなど)を互いにフィードバックする	10	4.1
顧客のシステムと同期させる	4	1.6
未回答	1	0.4
合計	243	100.0

3. 取引先の現状

取引先の現状がどのような状態であるかについて調査した結果、最も多かったのは「従来の顧客に加えて、新規の顧客も少しずつ増えている」という回答で、52.7%がそのような状態であると答えている。

次に多かったのは「従来の顧客がほとんどであり、ほぼ同じ状態を保っている」という回答

	回答社数	構成比(%)
従来からの取引先がほぼ100%で、減少傾向にある	33	13.6
従来の顧客がほとんどであり、ほぼ同じ状態を保っている	74	30.5
従来の顧客に加えて、新規の顧客も少しずつ増えている	128	52.7
新規の顧客が大きく伸びている	7	2.9
未回答	1	0.4
合計	243	100.0

で、30.5%が該当していた。「新規の顧客が大きく伸びている」企業は2.9%にしか過ぎなかった。このことから、従来通りの顧客を対象に経営を行い、取引も変わらない、あるいは同じ状態である企業と少し伸びている企業が、ほぼ拮抗している状態にあることがわかる。

4. 主たる取引先

取引先のエリアにおいては、茨城県内が17.7%、関東地域が42.8%と約60%が関東圏に得意先がある結果となった。日本全国が30.9%、海外との取引企業は4.5%となっている。

	回答社数	構成比(%)
取引先は茨城地域に限定されている	43	17.7
取引先は関東地域が中心である	104	42.8
取引先は日本全国に広がっている	75	30.9
海外との取引先にも拡大している	11	4.5
合計	233	95.9
未回答	10	4.1
合 計	243	100.0

5. ビジネスモデル変革の必要性

ビジネスモデルの変革で最も多かったのは、「水平方向(多角化, 新事業)への拡大」(51.4%)であった。販路拡大も水平方向に回答があったと思われ、半数以上の企業が何らかの事業を水平方向に始めたいという意向を持っている。垂直方向にも26.7%の企業が変革の必要性を持っており、「必要がない」は17.3%であった。

	回答社数	構成比(%)
川上(上流)統合	26	10.7
川下(下流)統合	11	4.5
垂直(上・下流)統合	28	11.5
水平(多角化, 新事業)	125	51.4
必要がない	42	17.3
未回答	11	4.5
合 計	243	100.0

6. 顧客の拡大

もっとも多かったのは、製品やサービスの汎用化であった。自社の技術やサービスの幅広い顧客への対応である。次に、同水準で割合高かったのが新市場開拓である。新市場(他地域, 海外, 通販など)への進出を重視する会社が多い。他社とのコラボレーションやM&Aについては合計で14%となっている。

	回答社数	構成比(%)
製品やサービスの汎用化(様々な顧客へのカスタマイズ)	92	37.9
新製品開発	31	12.8
新市場開拓	80	32.9
他社とのコラボレーション(協働)	27	11.1
戦略提携やM&A(合併・買収)	7	2.9
未回答	6	2.5
合 計	243	100.0

7. 競争相手に対する戦略

最も高い数値を示したのが、製品・サービスの差別化戦略である。半面、コストで勝負するコストリーダーシップ戦略は9.5%と少ない数値となっている。

	回答社数	構成比(%)
製品やサービスの質の向上や差別化	147	60.5
市場の占有を意図した顧客の囲い込み	12	4.9
ニッチ(すき間)市場の開拓	22	9.1
価格やコストを下げて勝負する	23	9.5
他社が入れないような顧客との一体的な関係づくり	37	15.2
未回答	2	0.8
合 計	243	100.0

8. 研究開発費比率

研究開発への投資は、半数が投資をしていない結果となった。5%以上の企業は7.0%にすぎず、研究開発に対する優先順位は低い。公的機関、大学等研究機関との連携を促進させる必要性もあると思われる。

	回答社数	構成比(%)
研究開発は行っていない	122	50.2
3%未満	78	32.1
5%未満	23	9.5
5%以上	17	7.0
未回答	3	1.2
合計	243	100.0

9. 技術レベル（同業他社との比較）

同業他社に比較して高いと考える企業が48.1%に上る。他社に遅れていると回答した会社は3.7%しかなく、相対的に自社の技術レベルは高いと考える企業が多いことがわかる。

	回答社数	構成比(%)
極めて高い	12	4.9
高い	105	43.2
他社並み	113	46.5
他社に遅れている	9	3.7
未回答	4	1.6
合計	243	100.0

10. 経営の自由裁量の程度

会社を経営する際に、どの程度自社の裁量で経営のやり方を決めることができるかどうかを、裁量の余地がない場合を1、独自のやり方で自由に経営を行うことができる場合を5とする5段階で調査した。最も多いのは自由裁量の余地が多いという回答で、県北地域の中小企業は、大企業の城下町といわれる中で、比較的自由に経営方法を工夫できると考えている企業が多いといえる。

	回答社数	構成比(%)
1(裁量の余地ない)	5	2.1
2	19	7.8
3	52	21.4
4	88	36.2
5(独自の経営方法)	77	31.7
未回答	2	0.8
合計	243	100.0

IV. 連携関係について

1. 連携の有無

現在、他機関と連携関係を構築していると回答した企業は4割弱にとどまっている。

		行っている	行っていない	未回答	合計
全体	回答社数	91	151	1	243
	構成比(%)	37.4	62.1	0.4	100.0

業種別に連携関係を構築している割合を確認すると、連携の有無は、業種によりばらつきが見られる。食品および情報通信は連携関係を構築している企業が多い。また、電気機器およびサービスにおいても、連携関係を構築している企業が4割を超えている。

		行っている	行っていない	合計			行っている	行っていない	合計
建設	回答社数	2	5	7	精密機械	回答社数	3	9	12
	構成比(%)	28.6	71.4	100.0		構成比(%)	25.0	75.0	100.0
食品	回答社数	14	10	24	出版・印刷	回答社数	2	3	5
	構成比(%)	58.3	41.7	100.0		構成比(%)	40.0	60.0	100.0
繊維	回答社数	0	1	1	小売業	回答社数	5	12	17
	構成比(%)	0.0	100.0	100.0		構成比(%)	29.4	70.6	100.0
パルプ・紙	回答社数	1	1	2	不動産業	回答社数	0	1	1
	構成比(%)	50.0	50.0	100.0		構成比(%)	0.0	100.0	100.0
化学工業	回答社数	0	2	2	サービス	回答社数	6	7	13
	構成比(%)	0.0	100.0	100.0		構成比(%)	46.2	53.8	100.0
石油・石炭	回答社数	0	1	1	陸運	回答社数	3	6	9
	構成比(%)	0.0	100.0	100.0		構成比(%)	33.3	66.7	100.0
ゴム・皮革	回答社数	1	0	1	情報通信	回答社数	9	4	13
	構成比(%)	100.0	0.0	100.0		構成比(%)	69.2	30.8	100.0
鉄鋼・非鉄	回答社数	6	11	17	卸・商社	回答社数	6	20	26
	構成比(%)	35.3	64.7	100.0		構成比(%)	23.1	76.9	100.0
機械	回答社数	3	8	11	その他	回答社数	15	23	38
	構成比(%)	27.3	72.7	100.0		構成比(%)	39.5	60.5	100.0
電気機器	回答社数	12	17	29	未回答	回答社数	1	1	2
	構成比(%)	41.4	58.6	100.0		構成比(%)	50.0	50.0	100.0
輸送用機械	回答社数	2	9	11					
	構成比(%)	18.2	81.8	100.0					

2. 連携の内容

連携を実施していると回答した91社について、実施している連携関係の内容について調査した。連携関係として最も多いのは生産委託で38.5%の企業が実施していた。次に多いのが業務提携で30.8%の企業が該当していた。販売協力という形での連携関係も28.6%の企業が実施していた。

しかし、共同開発という連携関係の構築も27.5%の企業が実施していると回答しており、どのような企業とどのような共同開発を実施しているかの更なる調査が必要とされる。

また、実施している連携関係のうち、最も重要視している連携について聞いたところ、表のような結果になった。無回答が28社もあり、正確性には欠けるものの、最も多かったのは業務提携と共同開発であった。生産委託が次に多く、業務提携と共同開発と生産委託が同程度に重視されていることがわかる。

	回答社数	構成比(%)
業務提携	28	30.8
生産委託	35	38.5
販売協力	26	28.6
技術ライセンス	12	13.2
共同開発	25	27.5
資本提携	5	5.5
資本出資	7	7.7
その他	6	6.6

(多重回答 n: 91)

	回答社数	構成比(%)
業務提携	15	16.5
生産委託	14	15.4
販売協力	9	9.9
技術ライセンス	2	2.2
共同開発	15	16.5
資本提携	2	2.2
資本出資	2	2.2
その他	4	4.4
未回答	28	30.8
合計	91	100.0

3. 最重視連携の相手先

最も重視する連携を構築している相手先について調査した。連携の相手先として最も多いのは同業種企業であった。53社(58.2%)の企業は水平的な連携関係であった。次は異業種連携で22社(24.2%)の企業が該当していた。大学、官公庁との連携は少なく、NPO/NGOとの連携はなかった。

	回答社数	構成比(%)
同業種企業	53	58.2
異業種企業	22	24.2
官公庁・公的機関	8	8.8
大学	6	6.6
NPO/NGO	0	0.0
未回答	2	2.2
合計	91	100.0

4. 最重視連携の特徴

最も重視している連携関係の特徴を調査した。

その結果は、表のとおりである。「自社が持っている資源を提携先が持っている」については、最も多くの56.0%の企業がそうであると回答している。そのほか、対等の関係である、

	回答社数	構成比(%)
自社が持っている資源を提携先が持っている	51	56.0
自社と提携先は、対等の関係である	33	36.3
自社と提携先との関係は、状況が変われば柔軟に組み替え可能である	28	30.8
3社以上の複数の提携先が参画している	21	23.1
提携先の中に、海外企業が参画している	6	6.6
自社の中核事業における提携である	18	19.8
共通の目的を持った提携であり、学習効果が生じている	27	29.7
長期的な提携関係を結んでいる	26	28.6
将来的にM&Aに進む可能性がある	5	5.5

(多重回答 n: 91)

柔軟に連携関係を組み替え可能である、学習効果が生じている、3社以上の複数の連携である等が、比較的回答の多い項目であった。また、中核事業に関する連携であるという回答も比較的高い回答率であった。海外企業が参加している、あるいは将来は合併へと変化する可能性があるという回答は少なかった。

5. 連携事業への参画動機

連携関係を構築している企業の連携事業に参画する動機は、取引先の拡大(51.6%)、新技術の獲得(41.8%)、パートナー企業との繋がり(39.6%)の順となった。先の質問において、重視する連携先として官公庁・公的機関、大学の割合が低いことが、研究機関との繋がり(39.6%)の割合が1割程度に留まった要因と考えられる。

	回答社数	構成比(%)
新技術の獲得	38	41.8
取引先の拡大	47	51.6
公的な連携事業認定による優遇処置	5	5.5
パートナー企業とのつながりの構築	36	39.6
研究機関とのつながりの構築	10	11.0
連携事業における自社の役割	26	28.6
その他	5	5.5

(多重回答 n: 91)

6. 連携先とのきっかけ

連携関係を構築している企業の連携先企業とのきっかけは、従来からの取引先(51.6%)、連携事業に参画する他企業からの紹介(27.5%)、所属する経営者団体・組合(25.3%)の順となった。従来からの取引先が連携先として選択されることは、これまでの研究と同様の結果である。

	回答社数	構成比(%)
連携事業に参画する他企業からの紹介	25	27.5
所属する経営者団体・組合	23	25.3
地縁・血縁的なつながり	2	2.2
従来からの取引先	47	51.6
知人からの紹介	15	16.5
ホームページなどを検索した結果	7	7.7
その他	9	9.9

(多重回答 n: 91)

7. 連携前に確認する連携先企業の経営情報

連携関係を構築している企業が連携前に確認する連携先企業の経営情報は、事業内容（80.2%）、企業規模（47.3%）、関連企業・取引先（41.8%）、財務状況（40.7%）の順であった。事業内容が最も多く確認される内容であることは、これまでの研究と同様の結果である。

	回答社数	構成比(%)
企業規模 (資本金, 従業員数, 売上高)	43	47.3
事業内容	73	80.2
財務状況	37	40.7
関連企業, 取引先	38	41.8
融資金融機関	9	9.9
所在地	11	12.1
その他	5	5.5

(多重回答 n: 91)

8. 連携前に確認する連携先企業の技術情報

連携関係を構築している企業が連携前に確認する連携先企業の技術情報は、それまでに開発した製品・サービス（54.9%）、研究開発中の技術内容（29.7%）、今後の開発案件（27.5%）、他社開発の製品・サービスとの比較（25.3%）、所属技術者（22.0%）の順であった。それまでに開発した製品・サービスが最も多く確認される内容であることは、これまでの研究と同様の結果である。

	回答社数	構成比(%)
それまでに開発した製品・サービス	50	54.9
研究開発中の技術内容	27	29.7
今後の開発案件	25	27.5
開発業務プロセス	11	12.1
特許などの知財の有無	9	9.9
所属技術者	20	22.0
公開されていないノウハウ	8	8.8
他社開発の製品・サービスとの比較結果	23	25.3
その他	2	2.2

(多重回答 n: 91)

9. 連携前に入手する連携先企業の報告書・書類

連携関係を構築している企業が連携前に入手する連携先企業の報告書・書類は、会社案内（64.8%）、製品カタログ（39.6%）、申告書（財務諸表）（35.2%）の順であった。また、報告書・書類を入手しないと回答した企業も2割程度ある。会社案内、製品カタログが多く入手されることは、これまでの研究と同様の結果である。

	回答社数	構成比(%)
申告書(財務諸表)	32	35.2
会社案内	59	64.8
製品カタログ	36	39.6
単年度計画	6	6.6
経営改善計画	6	6.6
販売計画	13	14.3
資金繰り表	3	3.3
知的資産経営報告書	1	1.1
知財ビジネス評価書	3	3.3
その他	4	4.4
報告書・書類は入手しない	18	19.8

(多重回答 n: 91)

10. 連携関係による目的達成と満足度

連携関係の構築によって、どの程度目標とする成果を達成できたかと考えるか、また、成果に対する満足度はどの程度であるかを調査した。その結果は表のとおりであるが、目的の達成度、満足度ともに同様の分布がみられる。3の回答が最も多いものの、4の回答も比較的多く、ますます成果が上がり、満足度も比較的高いと考えている企業が多いことがわかる。

		1	2	3	4	5	未回答
目的の達成度 (低い-高い)	回答社数	2	10	44	29	4	2
	構成比(%)	2.2	11.0	48.4	31.9	4.4	2.2
成果に対する満足度 (低い-高い)	回答社数	1	10	41	33	3	3
	構成比(%)	1.1	11.0	45.1	36.3	3.3	3.3

V. 企業経営の現状

1. マーケティング

①実施マーケティング施策

「ホームページでの情報発信」や「営業社員による顧客訪問」は、およそ3分の2程度の企業が実施しており、次いで「チラシ・カタログの作成・配付」が37.0%、「展示会への出展」が36.2%となっている。いっぽう、「広告の出稿」(28.0%)や「広報活動」(16.0%)は、その他の施策に比べ実施企業が少なく、マス媒体を活用したマーケティング活動を実施している企業はある程度限られているという状況がわかる。

また、「いずれも行っていない」との企業は6.2% (15社)にとどまり、ほとんどの企業が何らかのマーケティング活動・営業活動を実施していることが確認できた。

	回答社数	構成比(%)
広告の出稿(TV,新聞,雑誌,WEB等)	68	28.0
チラシ・カタログの作成・配付	90	37.0
広報活動(メディア掲載,プレスリリース等)	39	16.0
ホームページでの情報発信	163	67.1
展示会への出展	88	36.2
営業社員による顧客訪問	162	66.7
いずれも行っていない	15	6.2

(多重回答 n: 243)

②ブランド力

同業他社と比較したブランド力は、企業ブランド、製品・サービスブランドとも、約半数が「他社並み」と回答している。他社よりもブランド力が高い(「極めて高い」+「高い」と認識している企業は、企業ブランド力では32.9%、製品・サービスブランド力では40.7%であった。また、他社よりも低いとの回答は、企業ブランド力で13.2%、製品・サービスブランド力で6.2%にとどまっており、多くの企業が他社並みかそれ以上のブランド力があるとの認識をもっている。企業ブランド力と製品・サービスブランド力を比較すると、製品・サービスブランド力の方が、企業ブランド力よりもやや高めに評価されていることがわかる。

企業ブランド	回答社数	構成比(%)
極めて高い	11	4.5
高い	69	28.4
他社並み	129	53.1
他社より低い	32	13.2
未回答	2	0.8
合計	243	100.0

製品・サービスブランド	回答社数	構成比(%)
極めて高い	8	3.3
高い	91	37.4
他社並み	124	51.0
他社より低い	15	6.2
未回答	5	2.1
合計	243	100.0

③ブランド力とマーケティング施策の関連

ブランド力の高い企業ほど、いずれのマーケティング施策においても、実施率が高い傾向にある。また、企業ブランド力よりも、製品・サービスブランド力の違いの方が、実施率の差がより顕著に表れる傾向にある。

「HPによる情報発信」や「営業社員による顧客訪問」は、ブランド力の違いによらずどの企業でも

企業ブランド力×マーケティング活動 (%)

	広告	チラシ・カタログ	広報	HP	展示会	営業訪問	いずれもなし
極めて高い	36.4	63.6	27.3	72.7	63.6	81.8	0.0
高い	36.2	42.0	23.2	76.8	42.0	69.6	4.3
他社並み	24.0	31.8	10.1	62.0	33.3	64.3	7.0
他社より低い	25.0	40.6	21.9	65.6	28.1	65.6	6.3

製品・サービスブランド力×マーケティング活動 (%)

	広告	チラシ・カタログ	広報	HP	展示会	営業訪問	いずれもなし
極めて高い	37.5	75.0	25.0	62.5	75.0	75.0	0.0
高い	27.5	37.4	18.7	78.0	42.9	75.8	3.3
他社並み	27.4	36.3	12.9	62.9	31.5	61.3	7.3
他社より低い	33.3	26.7	20.0	46.7	20.0	53.3	13.3

実施率が高く、最もスタンダードな施策となっていることが伺える。

2. 管理会計の導入

①管理会計導入の有無

全243回答社数のうち、126社が管理会計を「導入している」という回答であった。実に過半数（51.9%）の企業が管理会計を導入しているとは予想外であった。また、今後導入する予定の企業も16社（6.6%）に達している。ただ、管理会計の導入といってもその程度についてはさまざまであり、どの程度をもって導入したいえるのか、その線引きが曖昧であった。そのため管理会計とはどのようなものか、その定義を明確にしておく必要があったであろう。

	回答社数	構成比(%)
導入している	126	51.9
導入していない	98	40.3
導入する予定である	16	6.6
未回答	3	1.2
合計	243	100.0

126社という過半数（51.9%）の企業が管理会計を導入している。そこで業種ごとにその導入率に違いがあるかどうか業種別にクロス集計を試みたが、業種単位であるとサンプル数が少ないため、大分類である産業別に集計してみた。そうするとどうしても製造業が多くなってしまいが、それも特徴の一つであるためそのまま製造業として集計した結果が右の表である。「導入している」と回答した126社のうち63社が製造業であり、それは全製造業114社のうちの55.3%の割合に相当する。導入率が一番高いのはサービス業（69.2%）であり、提供するサービス自体がほとんど無形のものであるため、その役務原価の計算は複雑になるからだと推測される。同様に情報通信業もサービス業に次いで61.5%と高い。

業 種	導入している	導入比率(%)
建設・不動産	2	25.0
製造業	63	55.3
小売業	9	52.9
サービス業	9	69.2
運輸業	5	55.6
情報通信業	8	61.5
卸売業	10	38.5
その他	20	50.0
合計	126	

次に資本金額の多寡により管理会計の導入率に相違があるかどうかを集計した。表の通り資本金額の多寡により導入率の特徴は見られなかった。ただ、資本金額5億円以上のところに関しては導入率100%とすべて管理会計を導入している。会社法上、資本金額5億円以上の大会社は会計監査人の設置を義務付けられているため（328条）、財務会計の数値の信憑性を担保するには管理会計を導入する必要があったのだらうと推察される。

	導入している	導入比率(%)
1000万円未満	11	61.1
1000万円以上5000万円未満	70	46.7
5000万円以上1億円未満	26	63.4
1億円以上3億円未満	8	47.1
3億円以上5億円未満	2	40.0
5億円以上	9	100.0
合計	126	

②管理会計導入の目的

管理会計を導入していると回答した企業に管理会計を導入した目的を調査した。管理会計は財務会計のように法律によって義務付けられているものではないので、導入するかどうかは企業の自由である。導入にあたっては何らかの目的があるはずである。

	回答社数	構成比(%)
原価管理(原価低減)目的	86	68.3
利益計画(CVP分析など)目的	75	59.5
短期的(業務执行的)意思決定目的	49	38.9
長期的(設備投資)意思決定目的	41	32.5
その他	1	0.8
未回答	1	0.8

(多重回答 n: 126)

「原価管理（原価低減）」目的が回答数86（68.3%）でトップである。原価管理のための

原価計算方法としては「標準原価計算」が代表的なものである。「利益計画（CVP分析など）」目的も続いて75（59.5%）と好調である。

③外部協力機関の有無

先に述べたように管理会計を導入するかどうかは自由であるし、どの程度まで構築するかも自由である。したがって、自社で研究して構築するのが安上がりでよいかもしれない。そこで、管理会計を導入していると回答した企業に外部協力機関の有無を調査した。

	回答社数	構成比(%)
顧問会計士・税理士	69	54.8
コンサルティング会社	7	5.6
自社による内部構築	41	32.5
その他	5	4.0
未回答	4	3.2
合計	126	

アンケートでは126社中41社（32.5%）が自社による内部構築である。しかし、一番身近で相談できる専門家としては顧問会計士・税理士が適任なのであろう。月々の顧問料に含まれているのか、別個に支払ったかは不明であるが、コストをかけてもそれを回収できる効果が表れると期待しているものと思われる。アンケートでは69社（54.8%）で一番多い。

④知識の浸透層

管理会計を導入していると回答した企業に、管理会計の知識を会社内のどこまで教育し浸透させているのかを調査した。管理会計導入の目的と照らし合わせると、「利益計画」や「意思決定」のように会社執行部で行われる目的で導入したのであれば、「部門責任者」または「役員」ということになるはずである。本アンケートでも構成比は合わせて88.9%（61.1%+27.8%）に及ぶ。ただし、管理会計導入の目的で最も回答数が多かったのが「原価管理」であった。原価管理すなわち原価低減に関わるのは全従業員のはずである。しかし、全従業員に管理会計の知識を浸透させているのはわずか6社（4.8%）であった。

	回答社数	構成比(%)
全従業員	6	4.8
各部門責任者まで	77	61.1
役員のみ	35	27.8
その他	5	4.0
未回答	3	2.4
合計	126	

管理会計の知識を浸透させる層としては、原価管理目的を考慮するならば、「全従業員」にその知識を浸透させることが好ましい。しかし、従業員数の多いところでは必ずしもそれが効率的とは限らない。そこで、従業員数の回答を利用してさらに分析集計したのが下記の表である。特に従業員数

の違いによって知識浸透の層の違いは見受けられないが、100名以上の会社でも全従業員に管理会計の知識を浸透させている会社が1社あることは興味深い結果である。

	(回答社数)					合計
	10名未満	10名以上 30名未満	30名以上 50名未満	50名以上 100名未満	100名以上	
全従業員	0	2	3	0	1	6
各部門責任者まで	0	11	9	20	37	77
役員のみ	0	11	4	9	11	35
その他	0	1	3	1	0	5
未回答	0	0	1	0	2	3
合計	0	25	20	30	51	126

⑤管理会計の効果

管理会計を導入する目的には「原価管理」「利益管理」「意思決定」などがあつた。しかし、これら直接的な目的を目指して導入した結果、思わぬ産物（効果）もあるはずであり、管理会計を導入していると回答した企業に調査した。もちろん「業績の向上」があるに越したことはないが、ここでは「コスト意識改革」を77社（61.1%）の会社が効果として挙

げている。従業員の意識改革を図るのは非常に重要なことである。コスト（原価・費用）に対する意識を改革することはその従業員の行動パターンも改革することになり、結果として（時間はかかるかもしれないが）利益をもたらしてくれること（業績の向上）につながるであろう。

	回答社数	構成比(%)
業績の向上	46	36.5
コスト意識改革	77	61.1
将来見通しの精度向上	43	34.1
適切な意思決定	57	45.2
その他	5	4.0

(多重回答 n: 126)

3. 地域連携について

①地域の大学に期待すること

本設問は複数回答可で7つの選択肢を用意した。地域の大学に期待することとしてもっとも高かったのが役に立つ情報の提供であった。次が学生との交流という結果となっている。

大学の地域に対する使命でもある「研究成果の還元」については、それほど高い期待はないとの結果を得た。いかに、研究成果を役立つ情報に変えて、わかりやすく地域の企業に伝えるかが重要と認識できる。また、学生との交流はニーズが高いと分かった。

	回答社数	構成比(%)
役立つ情報の提供	132	54.3
学術理論などの紹介や教育	23	9.5
専門的見地からのコンサルティングやアドバイス	47	19.3
学生との交流	92	37.9
技術や知識の提供や移転	75	30.9
特許などの提携	11	4.5
共同研究	48	19.8

(多重回答 n: 243)

②産学官連携について

産学官連携については、より活性化したほうが良いとの意見が半数を超えた。ただし、現状でよい、ほとんど関心がないとの意見も半数近くあり、今後は内容も含めて、多くの企業に関わりたくなるようなテーマや連携形態を模索したほうがよいと考える。

	回答社数	構成比(%)
より活性化したほうがよい	132	54.3
現状でよい	66	27.2
ほとんど関心がない	39	16.0
未回答	9	2.5
合計	243	100.0

4. 過去3年間の収益性と成長性

過去3年間の収益性と成長性を同業他社と比較して高いか低いかを調査した。その結果、収益性・成長性ともに「どちらともいえない」という回答が最も多かったものの、収益性は成長性よりも高い企業と低い企業

		1	2	3	4	5	未回答
収益性 (低い-高い)	回答社数	19	30	107	70	14	3
	構成比(%)	7.8	12.3	44	28.8	5.8	1.2
成長性 (低い-高い)	回答社数	11	37	122	60	10	3
	構成比(%)	4.5	15.2	50.2	24.7	4.1	1.2

企業がやや分化傾向にあり、分布のすそ野が広がっていることがわかる。業種、経営方法などによって収益性のほうが差が付きやすいためであろうと思われる。

5. 経営課題

経営課題で最も困っているのが、人材不足、資金難という項目となった。

人材と資金を合わせて質問したために、双方の課題が合わさって膨らんだと思われる。次に販路開拓が上がった。営業上の課題が大きいことがわかる。会社内部の課題が重要となっている実情がうかがえる。

	回答社数	構成比(%)
人材不足 資金難	123	50.6
海外進出	3	1.2
販路開拓	71	29.2
情報システム投資	8	3.3
新商品開発	19	7.8
大企業との取引	5	2.1
その他	8	3.3
未回答	6	2.5
合計	243	100.0

6. 学生との交流やインターンシップについて

学生との交流については、40%以上の企業が、活発化を希望されているのが分かった。人材への関心が強い結果の表れと考える。

学生のインターンの受け入れについての意識では、積極的に行いたい、要望がくれば受け入れる、を合わせて65.0%という高い数字となった。就活前に地域の企業についてより学生が関心を持ち、中小企業にも目を向けることが重要と考える。

	回答社数	構成比(%)
より活発にすべきである	103	42.4
現状で良い	87	35.8
それほどする必要はない	46	18.9
未回答	7	2.9
合計	243	100.0

	回答社数	構成比(%)
積極的に行いたい	39	16.0
要望がくれば受け入れる	119	49.0
受け入れは考えていない	79	32.5
未回答	6	2.5
合計	243	100.0

Ⅵ. おわりに

主力事業の業界動向をみると、市場での新規参入を含めた状況は厳しく、技術革新について着目すべき事象は乏しく、企業提携による競争力の発揮を意図した動きも緩慢であると認められる。

取引先の現状も、新規の顧客開拓は少しずつ増加しているとの回答が多いものの、「従来の顧客がほとんどであり、ほぼ同じ状態である」との回答も30.5%であった。「新規の顧客が大きく伸びている」企業は2.9%と、わずかにしか過ぎない。

しかし、自社の裁量で経営のやり方を決定できるかどうかという調査では、自由裁量の余地が多いという回答で、大企業の城下町といわれる中で、比較的自由に経営方法を工夫できると考えている企業が多いといえる。

調査目的の主題である「自律と連携」について、「自律」の側面においては、大企業の下請けからの脱却が進み、経営資源を活用しながら自律化に向けて戦略的な経営を行っている企業が多く、企業業績も回答企業の半数以上が成長基調にある。なかでも技術やノウハウに強みのある企業は成長度が高いことがうかがえた。経営資源における課題は人的資源の質・量不足であり、成長を阻害する要因ともなっている。経営戦略としては、市場拡大に対応する要因として、顧客開拓、多角化、海外進出、垂直統合などが重要課題であるが、良質な顧客との密接な関係を構築している企業が安定した経営を実現しており、顧客志向型経営の重要性を示している。とくに業績好調の企業は顧客との関係性を強めながら、エリアと顧客を絞りながら、カスタマー・インテグレーションを高めている傾向が認められた。

また、「連携」においては、連携度の高い企業が成果を上げており、技術開発、マーケティング、情報収集などにおいて、他企業や産学官などとの連携に積極的な企業が成長度も高い。企業連携については37.4%の91社が実施していると回答しているが、多いのは生産委託や業務提携、販売協力であるものの、共同開発のような連携関係を構築している企業も27.5%にのぼり、共同研究のさらなる詳細な調査が必要とされる。

実施している連携関係では業務提携が中心であるものの、共同開発も同程度に重視している企業が多い。最も重視する連携の相手先は同業種企業が最も多く、異業種連携も24.2%の企業が実施していると回答していた。その特徴をみると、自社の保有していない資源を確保するために補完関係を構築する連携が目的であり、対等関係で、柔軟性を持ちながら、学習効果も生じていると考えている。中核事業に関する連携であるという回答も比較的多い。連携関係によって成果が得られたかについては、まずまず成果が上がっており、満足度も比較的高いと考えている企業が多かった。

最終的に、過去3年間の収益性と成長性を同業他社と比較すると、高いとも低いとも言えないとの回答が多いものの、収益性の方が業種や経営方法などによって業績格差が生じる結果となった。

謝辞

本研究は、茨城キリスト教大学学術研究センター・プロジェクト研究助成【重点課題研究】A16-02「茨城地域における中小企業の自律と連携のためのマネジメント・イノベーションの研究—調査と事例研究を主体として—」による研究成果の一部であり、大学に対しては助成について、また、アンケート調査に回答いただいた企業の皆様に対して深く感謝申し上げます。

Appendix アンケート調査票

I. 貴社の基本情報についてお聞きします。

1. 貴社の業種について、下記の分類から最も良く当てはまるものを選んで番号に○をつけてください。

- | | | | | |
|-------------|-----------|----------|-----------|----------|
| 1. 建設 | 2. 食品 | 3. 繊維 | 4. パルプ・紙 | 5. 化学工業 |
| 6. 医薬品 | 7. 石油・石炭 | 8. ゴム・皮革 | 9. 鉄鋼・非鉄 | 10. 機械 |
| 11. 電気機器 | 12. 輸送用機械 | 13. 精密機械 | 14. 出版・印刷 | 15. 小売業 |
| 16. 不動産業 | 17. サービス | 18. 陸運 | 19. 情報通信 | 20. 卸・商社 |
| 21. その他 () | | | | |

2. 資本金額 (1つを選んでください)

- | | | |
|----------------|----------------------|-------------------|
| 1. 1000万円未満 | 2. 1000万円以上 5000万円未満 | 3. 5000万円以上 1億円未満 |
| 4. 1億円以上 3億円未満 | 5. 3億円以上 5億円未満 | 6. 5億円以上 |

3. 従業員数 (1つを選んでください)

- | | | |
|-----------------|----------------|----------------|
| 1. 10名未満 | 2. 10名以上 30名未満 | 3. 30名以上 50名未満 |
| 4. 50名以上 100名未満 | 5. 100名以上 | |

4. 貴社の直近の売上高の推移は、前年度と比べて下記のどれに相当しますか。

- | | |
|----------------------|------------------------|
| 1. 年10%以上の伸びを示している | 2. 5%以上 10%未満の伸びを示している |
| 3. 年5%未満であるが、やや伸びている | 4. ほぼ同じ水準 |
| 5. 5%未満の減少傾向にある | 6. 5%以上 10%近く減少している |
| 7. 10%以上減少している | |

5. 工場や事務所などの拠点数 (国内、海外それぞれ1つを選んでください)

- | | | | |
|----------|--------|----------------|----------|
| 国内拠点 | 1. 1ヶ所 | 2. 2ヶ所以上 5ヶ所未満 | 3. 5ヶ所以上 |
| 海外拠点 | 1. 1ヶ所 | 2. 2ヶ所以上 5ヶ所未満 | 3. 5ヶ所以上 |
| 4. 海外はなし | | | |

6. 貴社の主力事業が属している業界と貴社の事業についてお聞きします。下記の a から g について、1 から 5 の段階で最も良く当てはまる番号に○をつけてください。(たとえば、a の市場での競争の場合、激しくない場合は 1、激しい場合は 5 を表します。)

「業界の状況」

- | | | | | | | | |
|-----------------|---------|---|---|---|---|---|-------|
| a. 市場での競争 | (激しくない) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | (激しい) |
| b. 市場への新規参入の困難度 | (容易) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | (困難) |
| c. 技術革新の頻度 | (少ない) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | (多い) |
| d. 他企業との提携頻度 | (少ない) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | (多い) |

II. 貴社の経営についてお聞きします

7. 顧客や取引先への製品やサービスで重視されているものは何でしょうか。該当する項目を1つ選んで、番号に○をつけてください。

- | | | |
|-----------------------|------------------|---------|
| 1. 製品・仕様 | 2. 販売促進 | 3. 情報提供 |
| 4. アフターサービス・保証・メンテナンス | 5. 配送・物流、資金調達、記帳 | |

8. 顧客との取引関係で、最も重視されている項目を1つ選んで番号に○をつけてください。

1. 顧客のムダ、不便、プロセスを省く
2. 顧客の顧客 (消費者、流通業者など) のニーズを満たす
3. 顧客の仕事を請け負うことで相乗効果を生む
4. 顧客と有益な情報 (サプライヤーなど) を互いにフィードバックする
5. 顧客のシステムと同期させる

9. 貴社の取引先の現状は、どの状態でしょうか。最も近いものを1つ選んで番号に○をつけてください。

1. 従来からの取引先がほぼ 100%で、減少傾向にある。
 2. 従来の顧客がほとんどであり、ほぼ同じ状態を保っている。
 3. 従来の顧客に加えて、新規の顧客も少しずつ増えている。
 4. 新規の顧客が大きく伸びている。
10. 貴社の主たる取引先についてお聞きします。最も近いものを 1 つ選んで番号に○をつけてください。また、各地域の取引先を大企業 中小企業 官公庁 その他に分類すると、その割合はどれくらいになりますか。数字をご記入ください。

	大企業	中小企業	官公庁	その他	合計
取引先 茨城地域	() (%)	() (%)	() (%)	() (%)	100%
関東地域	() (%)	() (%)	() (%)	() (%)	100%
全国	() (%)	() (%)	() (%)	() (%)	100%
海外	() (%)	() (%)	() (%)	() (%)	100%

11. ビジネスモデル変革の必要性があるとすれば、以下のどの方向に変革する必要があるとお考えですか。最も近いものを 1 つ選んで番号に○をつけてください。
1. 川上（上流）統合
 2. 川下（下流）統合
 3. 垂直（上・下流）統合
 4. 水平（多角化、新事業）
 5. 必要がない
12. 顧客を増やす（拡大する）ためにされていることは何ですか。最も近いものを 1 つ選んで番号に○をつけてください。
1. 製品やサービスの汎用化（様々な顧客へのカスタマイズ）
 2. 新製品開発
 3. 新市場開拓
 4. 他社とのコラボレーション（協働）
 5. 戦略提携やM&A（合併・買収）
13. 競争相手に対する戦略として重視されているのは何でしょうか。最も近いものを 1 つ選んで番号に○をつけてください。
1. 製品やサービスの質の向上や差別化
 2. 市場の占有を意図した顧客の囲い込み
 3. ニッチ（すき間）市場の開拓
 4. 価格やコストを下げた勝負する
 5. 他社が入れないような顧客との一体的な関係づくり
14. 研究開発費比率はどれくらいでしょうか。1 つを選んで番号に○をつけてください。
1. 研究開発は行っていない
 2. 3%未満
 3. 5%未満
 4. 5%以上
15. 貴社の技術レベルを同業他社と比較すると、どれくらいの水準でしょうか。1 つを選んで番号に○をつけてください。
1. 極めて高い
 2. 高い
 3. 他社並み
 4. 他社に遅れている
16. 貴社は会社を経営する際、どの程度自社の裁量で経営のやり方を決めることができますか。取引先からの要請がほとんどで裁量の余地がない場合は 1、独自のやり方で自由に経営を行うことができる場合を 5 とすると、どの程度でしょうか。
- 裁量の余地なし 1 2 3 4 5 独自の経営方法

Ⅲ. 貴社の他機関との連携に関してお聞きします

17. 貴社は現在、他機関と連携関係を構築されていますか。
1. 行っている
 2. 行っていない → 「5 ページの v. 貴社の現状」へ
18. その連携はどのような関係でしょうか。実施している連携関係をすべて選んで番号に○をつけてください。複数の連携を実施されている場合は、最も重視されている連携を一つ選んで◎をつけてください。

1. 業務提携 2. 生産委託 3. 販売協力 4. 技術ライセンス 5. 共同開発
6. 資本提携 7. 資本出資 8. その他 ()
19. 問 18 の質問で最も重要視している連携 (◎) の相手先を教えてください。下記の中から該当するものを1つ選んで番号に○をつけてください。
1. 同業種企業 2. 異業種企業 3. 官公庁・公的機関 4. 大学 5. NPO/NGO
20. 最も重視している連携の特徴について、下記の項目に当てはまる項目をすべて選んで○をつけてください。
1. 自社が持っていない資源を提携先が持っている
2. 自社と提携先は、対等の関係である
3. 自社と提携先との関係は、状況が変われば柔軟に組み替え可能である
4. 3社以上の複数の提携先が参画している
5. 提携先の中に、海外企業が参画している
6. 自社の中核事業における提携である
7. 共通の目的を持った提携であり、学習効果が生じている
8. 長期的な提携関係を結んでいる
9. 将来的に M&A に進む可能性がある
21. 連携事業に参画することを決める動機は何でしょうか。すべて選んで番号に○をつけてください。
1. 新技術の獲得 2. 取引先の拡大 3. 公的な連携事業認定による優遇処置
4. パートナー企業とのつながりの構築 5. 研究機関とのつながりの構築
6. 連携事業における自社の役割 7. その他 ()
22. 貴社の新製品・新技術・新サービス開発における今後の**主たる**連携先を1-10から選び、番号に○をつけてください。また、___には、連携相手先の業種を問1(1ページの問1)から選んで、該当する業種の番号を書いてください。
- | | | | | | | |
|-----------|---------|--------|--------|--|--|----|
| | 1 自社開発 | | | | | 業種 |
| (茨城県内)・・・ | 2 大企業関係 | 3 中小企業 | 4 その他 | | | |
| (茨城県外)・・・ | 5 大企業関係 | 6 中小企業 | 7 その他 | | | |
| (海外)・・・ | 8 大企業関係 | 9 中小企業 | 10 その他 | | | |

IV. これまでの連携事業への参画に関してお聞きします。

23. 連携先の企業との関係構築は何をきっかけとされましたか。当てはまる項目をすべて選んで番号に○をつけてください。
1. 連携事業に参画する他企業からの紹介 2. 所属する経営者団体・組合
3. 地縁・血縁的なつながり 4. 従来からの取引先 5. 知人からの紹介
6. ホームページなどを検索した結果
7. その他 ()
24. 連携事業開始前に、連携先の企業の経営情報について確認する事項はどれですか。当てはまる項目をすべて選んで番号に○をつけてください。
1. 企業規模 (資本金、従業員数、売上高) 2. 事業内容 3. 財務状況
4. 関連企業、取引先 5. 融資金融機関 6. 所在地
7. その他 ()
25. 連携事業開始前に、連携先の企業が所有する技術情報について調査・確認する事項はどれですか。当てはまる項目をすべて選んで番号に○をつけてください。
1. それまでに開発した製品・サービス 2. 研究開発中の技術内容
3. 今後の開発案件 4. 開発業務プロセス 5. 特許などの知財の有無
6. 所属技術者 7. 公開されていないノウハウ
8. 他社開発の製品・サービスとの比較結果
9. その他 ()

26. パートナー企業に関して入手する報告書・書類をお答えください。当てはまる項目をすべて選んで番号に○をつけてください。
- | | | | |
|---|------------------|-----------|----------|
| 1. 申告書（財務諸表） | 2. 会社案内 | 3. 製品カタログ | 4. 単年度計画 |
| 5. 経営改善計画 | 6. 販売計画 | 7. 資金繰り表 | |
| 8. 知的資産経営報告書 | 9. 知財ビジネス評価書 | 10. 統合報告書 | |
| 11. その他（ ） | 12. 報告書・書類は入手しない | | |
27. 連携関係を結ぶことで、現在のところ、どの程度目的を達成しているとお考えですか。また、連携によって得られた成果にどの程度満足されていますか。目的達成度と満足度のそれぞれについて該当する数字に○をつけてください。
- | | | | | | | | |
|-----------|------|---|---|---|---|---|------|
| 目的の達成度 | (低い) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | (高い) |
| 成果に対する満足度 | (低い) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | (高い) |

v. 貴社の現状についてお聞きします。

28. 貴社のマーケティング活動についてお伺いします。
- (1) 過去1年間に実施したことのある活動をすべて選んで番号に○をつけてください。
- | | | |
|--------------------------|-------------------|---------------|
| 1. 広告の出稿（TV、新聞、雑誌、WEB等） | 2. チラシ・カタログの作成・配付 | |
| 3. 広報活動（メディア掲載、プレスリリース等） | 4. ホームページでの情報発信 | |
| 5. 展示会への出展 | 6. 営業社員による顧客訪問 | 7. いずれも行っていない |
- (2) 現在の貴社のブランド力を同業他社と比べると、どの程度だと思いますか。それぞれ該当するものを1つ選んで番号に○をつけてください。
- | | | | | |
|------------------|----------|-------|---------|-----------|
| a. 企業ブランド力 | 1. 極めて高い | 2. 高い | 3. 他社並み | 4. 他社より低い |
| b. 製品・サービスのブランド力 | 1. 極めて高い | 2. 高い | 3. 他社並み | 4. 他社より低い |
29. 貴社は管理会計を導入していますか。1つを選んで番号に○をつけてください。
- | | | |
|-----------|------------|--------------|
| 1. 導入している | 2. 導入していない | 3. 導入する予定である |
|-----------|------------|--------------|

【以下の質問（1）～（4）は、上記29.の問で1.とお答えの企業にお聞きします】

- (1) 管理会計はどのような目的で導入されましたか。当てはまる項目をすべて選んで番号に○をつけてください。
- | | |
|--|--------------------|
| 1. 原価管理（原価低減）目的 | 2. 利益計画（CVP分析など）目的 |
| 3. 短期的（業務执行的）意思決定目的 | 4. 長期的（設備投資）意思決定目的 |
| 5. その他（ ） | |
- (2) 管理会計システムの構築に外部機関の協力がありましたか。1つを選んで番号に○をつけてください。
- | | | |
|--|---------------|--------------|
| 1. 顧問会計士・税理士 | 2. コンサルティング会社 | 3. 自社による内部構築 |
| 4. その他（ ） | | |
- (3) 管理会計知識はどこまで浸透（教育）していますか。1つを選んで番号に○をつけてください。
- | | | | |
|---------|-------------|---------|--------|
| 1. 全従業員 | 2. 各部門責任者まで | 3. 役員のみ | 4. その他 |
|---------|-------------|---------|--------|
- (4) 管理会計を導入してどのような効果がありましたか。該当するものすべての番号に○をつけてください。
- | | | |
|-----------------|------------|---------------|
| 1. 業績の向上（予定も含む） | 2. コスト意識改革 | 3. 将来見通しの精度向上 |
| 4. 適切な意思決定 | 5. その他 | |
30. 地域連携についてお聞きします。
- (1) 地域の大学に期待することは何でしょうか。下記の中から該当する項目をすべて選んで番号に○をつけてください。

1. 役立つ情報の提供
 2. 学術理論などの紹介や教育
 3. 専門的見地からのコンサルティングやアドバイス
 4. 学生との交流
 5. 技術や知識の提供や移転
 6. 特許などの提携
 7. 共同研究
- (2) 産学官連携について、どのようにお考えですか。1つを選んで番号に○をつけてください。番号に○をつけてください。
1. より活発化したほうがいい
 2. 現状でよい
 3. ほとんど関心がない
31. 貴社の過去3年間の業績（収益性、成長性）は、同業他社と比較して、どのような水準にあるとお考えですか。収益性、成長性それぞれについて、1から5の段階から該当するものの番号に○をつけて下さい。
- | | | | | | | | |
|-----|------|---|---|---|---|---|------|
| 収益性 | (低い) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | (高い) |
| 成長性 | (低い) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | (高い) |
32. 現在、貴社が抱えている大きな経営課題は何でしょうか。下記の項目から最も重要と考えている課題を1つ選んで、番号に○をつけてください。
1. 人材不足 資金難
 2. 海外進出
 3. 販路開拓
 4. 情報システム投資
 5. 新商品開発
 6. 大企業との取引
 7. その他 ()
33. 学生との交流やインターンシップについて
- (1) 学生との共同イベントや交流について、どのようにお考えでしょうか。該当する番号を1つ選んで○をつけてください。
1. より活発にすべきである
 2. 現状で良い
 3. それほどする必要はない
- (2) インターンシップの受け入れについては、どのようにお考えでしょうか。該当する番号を1つ選んで○をつけてください。
1. 積極的に行いたい
 2. 要望がくれば受け入れる
 3. 受け入れは考えていない

・茨城県の中企業の自律と連携に関して、ご意見をいただければ有難く存じます。

Questionnaire survey on Management innovation of Small and medium-sized
enterprises in Ibaraki Prefecture

Takahiro OKUBO, Tadamasa IMAGUCHI, Hisashi YAGINUMA,
Masahiro NAGASHIMA, Tomoyoshi SAWABATA, Eiji YONEOKA

Abstract

In November 2016, we surveyed on management innovation of small and medium sized companies in Ibaraki prefecture. The purpose of this survey is to find the key factors of management innovation for activating Ibaraki area. To accomplish this purpose, we sent the questionnaire concerning management innovation to over 1000 small and medium sized companies located in this area. Questionnaire is composed of many aspects of management activities, especially the factors relating management autonomy and alliance with other companies. This paper shows the statistical results on the collected 243 data. This research is supported by Ibaraki Christian University (Research Grant No. IC-CMPS-A16-02).

