

**ベンチャー企業の現状と協働化推進上の諸課題**  
— 岐阜県ソフトピアジャパンおよびテクノプラザの実態調査による —

**The Present Condition of the Venture Enterprise in Japan  
and Problems to Promote Business Collaboration:**

Based on Investigation of two Business Incubators,  
Softopia Japan and Technoplaza in Gifu prefecture

間仁田 幸 雄

MANITA Yukio

概要

バブル景気の崩壊後、大企業が低迷をつづけるなかで、今後の産業発展を担う新たな主役として、ベンチャー企業に大きな期待が寄せられている。このため、各種法律の制定や育成支援政策の拡充が進められ、各地でインキュベーター事業や大学からの技術移転事業などが活発化している。しかし、これによって予期した成果が上がっているとは必ずしもいえないのが実情である。日本にはリスクテイクの土壌がなく、リスクマネーも未成熟である。そのため、設立時の規模を拡大できず、多くのベンチャー企業はスタートアップ期から急成長期へ飛躍できずに低迷している。こうしたなかでは、株式の上場を目指すことはあまり期待できない。それでは、こうした多くのベンチャー企業を成功に導くにはどうすればよいのか。ここでは、協働化の有効性に着目し、その視点からIT系インキュベーターの実態調査を行い、ベンチャー企業における協働化の可能性とその課題を検証した。

キーワード：ベンチャー企業、インキュベーター、協働化、企業規模の壁

Abstract

After the bubble business collapses, big enterprise keeps stagnant. As a result, a big expectation as a new leading part who bears industrial development in the future is put on the venture enterprise. Therefore the enactment of a new law and the expansion of the promotion support policy are advanced. Moreover, the incubate business and the technology transferring business from the university are activated in various regions. However, the anticipated result does not actually realize enough. There is not a soil of risktake and risk money is immature in Japan. Therefore, when the enterprise is established, the venture enterprise cannot expand the scale. A lot of venture enterprises are difficult of the leap from the start up period to a rapid growth period and keep stagnant. In such situations listing the stocks cannot be so expected to be aimed. Then how should we do to lead such a lot of venture enterprises to the success? Here, we paid attention to the effectiveness of business collaboration. From this aspect, we executed the reality investigation of incubator related IT technology. As a result, we verified the possibility of business collaboration in the venture enterprise and the problem to promote it.

Keyword: Venture enterprise, business incubator, business collaboration, wall of business scale

## 目 次

### はじめに

1. ベンチャー企業の現状と協働化の役割
    - 1-1 ベンチャー企業に対する期待と育成支援策
    - 1-2 ベンチャー企業のインキュベート事業の現状
    - 1-3 ベンチャー企業の基本的性格と協働化の必然性
    - 1-4 ベンチャー企業の協働化に関する調査の目的と手法
  2. ソフトピアジャパン・テクノプラザのベンチャー企業に関する実態調査
    - 2-1 ソフトピアジャパンおよびテクノプラザの概要
    - 2-2 調査要領
    - 2-3 調査結果
  3. ソフトピアジャパン・テクノプラザの周辺企業に関する実態調査
    - 3-1 調査要領
    - 3-2 調査結果
  4. 成功したベンチャー企業に関する実態調査
    - 4-1 調査要領
    - 4-2 調査結果
  5. ベンチャー企業における協働化推進上の諸課題
    - 5-1 ベンチャー企業の現状と課題
    - 5-2 周辺企業からみた評価と協働化の可能性
    - 5-3 ベンチャー企業の協働化推進上の諸課題
- 付属資料-1 ベンチャー企業ヒアリング調査・調査票
- 付属資料-2 周辺立地企業ヒアリング調査・調査票

### はじめに

わが国経済の再活性化を担うものとして、ベンチャー企業に対する期待が、近年大きく高まっている。そのため、さまざまな育成支援政策が相次いで打ち出され、各地で数多くのインキュベート施設が設置され、大学からの技術移転機関の活動も活発化している。

そもそも、ベンチャー企業は、わが国固有の概念であり、清成忠男らが1970年代初頭に提起したものである<sup>(1)</sup>。それによれば、ベンチャー企業は1970年代前後から数多く登場した新しいタイプの「知識集約的な現代的イノベーターとしての企業」であり、「創造的で、ソフトに特徴のある中小企業」であるとし、「具体的には研究開発集約的・デザイン開発的あるいはシステム開発的な企業」であると性格付けされている。

また、ベンチャー企業の特徴としては、第1にリスクを積極的に引き受け、新規事業を起こすような企業家によってリードされていること、第2にその企業家が高学歴で高い専門能力を有していること、第3に大企業や中堅企業からスピノフした企業家が多いこと、第4に組織がダイナミックで、環境の変化に柔軟かつスピーディーに適応しうること、第5に人的経営資源を蓄積しており、知識労働の投入による創造的な企業活動がおこなわれていること、第6には外部資源の活用を重視し、企業外との人的なネットワークを持ち、情報流通の結末点に立って、システムオーガナイザーの役割を果たしていることがあげられている。

これに対して松田修一は、ベンチャー企業は「成長意欲の強い起業家に率いられた、リスクを恐れない若い企業で、製品や商品の独創性、事業の独立性、社会性、さらに国際性をもった、何らかの新規性のある企業」であるとしている<sup>(2)</sup>。

これは、1つには起業家という「リスクを恐れない経営者」が存在すること、2つには独自性、独立性、社会性、さらに国際性などで表現されているような「新規性にある事業」を創造する企業であること、3つには「若い企業」であること、この3つがベンチャー企業の要件であるということである。

問題は、これに投資家の観点が追加されることにある。ベンチャー企業が投資家からみて魅力があるのは、将来急成長して大企業になる可能性のある場合である。つまり、上場以前にベンチャー企業の株式を購入しておけば、巨大なキャピタルゲインがえられる可能性がなければならないということである。

エンジェルやベンチャーキャピタルは、こうしたリスクテイクと引き換えにキャピタルゲインを狙うリスクマネーの提供者であり、ベンチャー企業には上場を目指して事業を拡大していくことを期待するわけである。このことは直接金融を主体とするアメリカの投資環境からすれば当然のことであろう<sup>(3)</sup>。

しかし、わが国の場合は、ベンチャー企業に対するリスクキャピタルの供給に特化したアメリカのNASDAQのような証券市場については、その重要性が指摘され制度的な整備は進んでいる。それにもかかわらず、ナスダックジャパンの行き詰まりに象徴されるように、まだ十分に成熟しているとはいえない<sup>(4)</sup>。

さらに、アメリカでエンジェルと呼ばれている個人投資家の活動も不活発である。また、ベンチャーキャピタルにも銀行や証券会社の保守的な経営体質からくる制約がみられ、本当の意味で、リスクキャピタルが充分整備されているとはいえない。このため、多くの場合、ベンチャー企業を設立する際には、起業家の個人的な資金調達能力に頼らざるをえないため、設立規模も小さくせざるをえない。このため、自立的な経営基盤を築くことがなかなかできないという状況を生んでいる。

したがって、各地でインキュベーション事業やビジネスマッチング事業が進められ、大学発

ベンチャーを支援するための TLO (Technology Licensing Organization、知的所有権移転機関) の活動も盛んになっているものの、ベンチャー企業の育成がスムーズに進んでいくとはいえない。

ベンチャー企業のライフサイクルは、第1図にみられるように、設立前のシード期に始まる4つの時期に分けられる<sup>(5)</sup>。しかし、こうしたなかでは、大部分のベンチャー企業はスタートアップ期に挫折したり、急成長期への転換のキッカケをつかめずに低迷している。株式上場に至るまでに成長する企業は極めて少ないのが実情である。

それでは、こうした低迷している多数のベンチャー企業を成功の道に導くにはどうすればいいのであろうか。

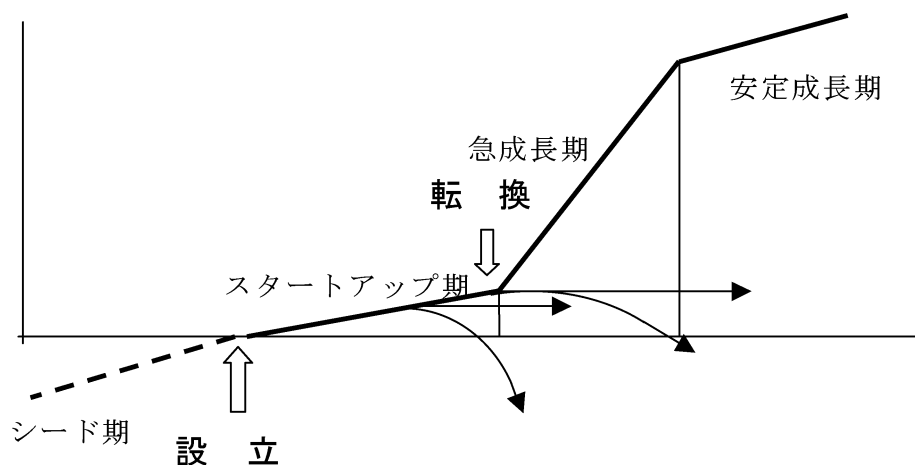
本来ベンチャー企業は、シリコンバレーにも見られるように、柔軟で変化に富むネットワーク型分業関係、つまり多様な協働化 (コラボレーション、collaboration) によって、従来と異なる新たな産業集積が形成されることによって発展してきたのであり、さまざまな育成法整備、支援政策の拡充やインキュベート事業や TLO 事業の推進も重要であるが、この協働化 (コラボレーション) を進めることが、最も有効で現実的な対策なのではないかと考えられる。

以下では、具体的にベンチャー企業に対するヒアリング調査を通じて、こうした仮題を検証し、それを推進していくための諸課題を考察することとする<sup>(6)</sup>。

## 1. ベンチャー企業の現状と協働化の役割

### 1-1 ベンチャー企業に対する期待と育成支援策

わが国において、経済再生の担い手として、ベンチャー企業が最近にわかに注目されるようになったのは何故だろうか。そこにはバブル景気の崩壊以来長期的な停滞を余儀なく



第1図 ベンチャー企業のライフサイクル

されているわが国経済の抱える深刻な悩みがみられる。

バブル景気崩壊後不況が長引くなかで、わが国の経済は大きな打撃を受けている。とくに、これまでわが国の経済や産業の発展を主導してきた大企業が危機に直面している。まず、銀行・証券業界が山一証券の倒産に始まり、拓銀、長銀、日債銀などの銀行の経営破綻、大手都市銀行のグループを超えた再編成などにより激動をつづけた。こうした動きは、最近では製造業や流通業にもおよんでいる。また、日興証券のトラベラーズ・グループとの提携や日産とルノーの提携などにみられるように、グローバルな企業再編成の影響も見逃せない。さらに、不良債権処理の遅れに加えて、数々の企業不祥事が続発し、もはや大企業に対する不信感は拭い切れなくなったといっても過言ではない。

こうしたなかで、アメリカにおける 90 年代の長期的な好況をもたらした原動力としてベンチャー企業が注目されることとなり、わが国の経済再生を担うのは中小企業、なかでもベンチャー企業であるとされ、これに対する期待が近年急速に高まっているのである。

これを受けて、1995 年に研究開発型ベンチャー企業などを支援する創造的中小企業促進法が制定されたのをはじめとして、1997 年の地域産業集積活性化法、1998 年の新事業創出促進法、1999 年の中小企業経営革新法などの法律が新たに制定された。さらに、1999 年秋の臨時国会では中小企業基本法の抜本的な改正が行われ、わが国の中小企業政策は経済的弱者としての中小企業に対する保護政策から、経済成長に寄与する優良中小企業の選別的な育成支援政策へと大きく舵が切られた。

他方、1995 年頃に始まった第 3 次ベンチャーブームのなかで、草分け的存在である「かながわサイエンスパーク」(KSP) や「京都リサーチパーク」(KRP) をはじめとして、数多くのサイエンスパークが登場し、ベンチャー企業の育成支援を目指したインキュベート事業が活発に進められている。

今回ベンチャー企業などの実態調査を行った岐阜県も、大垣市に 1994 年にマルチメディアソフトの世界的な開発拠点である「ソフトピアジャパン」を建設しているが、ここにはわが国最大級の 100 室のインキュベートルームを持つインキュベート施設があり、その成果が期待されている。あわせて、同じ岐阜県の各務原市には、1998 年に VR(バーチャル・リアリティ) 技術を中核とした情報ソフト産業の育成支援を目指したインキュベート施設が建設されている。

## 1-2 ベンチャー企業のインキュベート事業の現状

しかし、こうしたベンチャー企業に対する育成支援対策の高まりにも係わらず、その後ベンチャー企業が順調に育っているかといえば、必ずしもそうとはいえず、ベンチャー企業の成功の基準とされる株式の上場は極めて難しいのが現実なのである<sup>(7)</sup>。

例えば、「かながわサイエンスパーク」は、1987 年 12 月に民活法適用第 1 号として、神

奈川県、川崎市などの公共セクターと飛鳥建設などの民間セクターが共同で設立したインキュベーターの草分けである。ここではビジネスサポートセンター、KSP マネジメントスクール、情報交流事業、インキュベーターマネージャーなどの育成支援環境が整備されている。しかし、ここを卒業したベンチャー企業の追跡調査では成功企業、現状維持企業、失敗企業がそれぞれ3分の1ずつといわれ、KSP 事業協同組合が約20社に投資をしているが、株式を上場した企業はまだ出ていないのが実情である。こうした状況は、今回調査対象とした岐阜県のソフトピアジャパンやテクノプラザでも同じようにみられる。

それはアメリカのようなアーリーステージのスタートアップ期にリスクキャピタルを供給するようなエンジェルやベンチャーキャピタルが確立していないことによるとともに、日本ではベンチャー企業自身があえてリスクテイクしていくような積極性に乏しいことからきている。その結果、それなりの力を持っているにもかかわらず、ともすれば大企業の下請作業に安住しようとする雰囲気生まれてくる<sup>(8)</sup>。

また、かりに上場に成功した企業が出現したとしても、それは極めて限られた一部の企業に止まらざるをえない。したがって、一部の優秀なベンチャー企業と同じような形で、すべてのベンチャー企業に対して一様に上場を期待することは必ずしも現実的ではないといえる。こうしてみると、こうした多数派を形成しているベンチャー企業を成功に導く方策を考えることは、極めて重要な政策課題となっていると考えられる。

なお、ベンチャー企業には、独立して事業活動に取り組んでいるベンチャー企業もあり、大学発のベンチャー企業もあるが、ここではインキュベーターにおけるベンチャー企業を対象として調査を行った。しかし、ここでの結果は程度の差こそあれ、こうしたさまざまなタイプのベンチャー企業にもあてはまると考えられる。

### 1-3 ベンチャー企業の基本的性格と協働化の必然性

ベンチャー企業は、もともとすべての経営資源を自ら保有し、経営活動を自力で行ってきたような伝統的な「自己完結型企業」ではない<sup>(9)</sup>。

一般に、ベンチャー企業は経営管理、市場開拓、財務戦略など経営能力は必ずしも十分ではないため、これを補完する人事、経理などの管理部門機能、さらにマーケティング機能などをアウトソーシングし、その受け皿となる専門企業との間で協力関係を結ぶことになる。また、技術面でも特定の専門領域に特化しているため、いかに優れているとしても、これを補完するために他企業と提携することが必要となり、さらに試作・検査・補修などの補助業務でも、専門技術をもつ企業との協力関係が欠かせない。

こうしてみると、ベンチャー企業のビジネスモデルは、さまざまな専門企業との多様で柔軟な協力関係、つまり協働化(コラボレーション)を前提とした「ネットワーク型企業」なのである。

したがって、このような形で協働化を推進することは、とくにまだ経営基盤の脆弱なスタートアップ期のベンチャー企業にとって、極めて有効な成長戦略になると考えられる。さらに、この協働化は従来の企業間取引にみられたような継続的・固定的な関係でなく、プロジェクトに応じて作られ、メンバー交代も容易にできるような機動的で柔軟な関係が望ましい。

こうした協働化が進み、新しいネットワーク型の分業関係が実現されてはじめて、シリコンバレーに典型的にみられるような新たな産業集積である産業クラスターが生まれる。こうした環境が形成されるなかでアメリカのベンチャー企業は生まれ育つことができたのである。

さらに、このような協働化を推進することは、ベンチャー企業の経営システムそのものを充実させ、より高いレベルでの再構築を促すことにもなり、ベンチャー企業のスタートアップ期から急成長期への転換にとって欠かすことのできない主体的条件を形成するものともいえる。

とくに、わが国の場合には、アメリカのようなリスクを許容し、チャレンジを尊ぶ文化的社会的風土がない<sup>(10)</sup>。また、エンジェルといわれる個人投資家もほとんど存在せず、ベンチャーキャピタルも一層の拡充が必要な状況にある。さらに、公的金融機関の国民生活金融公庫でさえ政府の積極的姿勢にもかかわらず、貸出姿勢は依然保守的である。

こうしたなかでは、設立時あるいはスタートアップ期の資金調達は極めて難しく、1人あるいは数人といった零細規模で立ちあげるベンチャー企業が圧倒的に多くなるのである。

もちろん今でもベンチャー企業が協働化を指向していないわけではない。しかし、現在のわが国にある数多くのインキュベート施設では、こうした協働化の活発化による産業集積効果が、一般的にあまりみられないのが現実である。

その結果、ベンチャー企業はそれぞれ単独でリスクに立ち向かうことにならざるをえず、絶えずトラブルに見舞われているのである。

以上みたように、急成長期への転換の契機をつかめずに低迷している数多くのベンチャー企業にとっては、何らかの手段で自らの技術力や経営能力の限界を克服することが必要となる。これに関してはすでに数々のベンチャー企業に対する支援政策が行われており、一方地方自治体を中心としたインキュベート事業も進められている。これをさらに拡充強化することも必要であるが、それだけでは不十分であり、上にみたベンチャー企業の基本的性格を考えると、ベンチャー企業同士あるいは既存企業との協働化(コラボレーション)を進めていくことが最も有効な方法になるのではないかと考えられる。

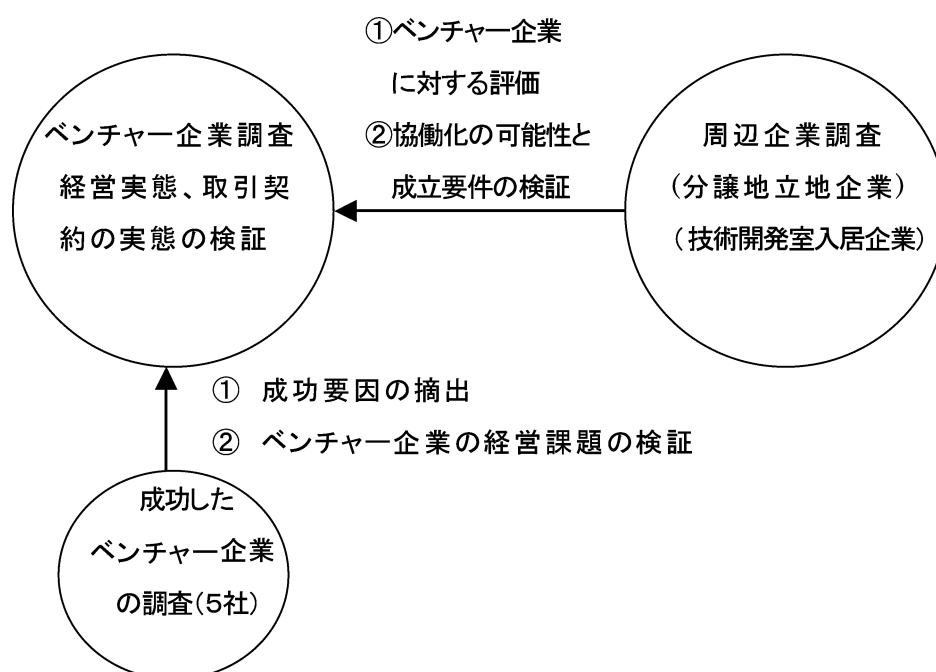
#### 1-4 ベンチャー企業の協働化に関する調査の目的と手法

こうした現実を踏まえてみると、協働化を阻害している諸条件やそれを進める上での諸課題を洗い出し、その解決策を明らかにし、ベンチャー企業やインキュベート事業に携わる方々に提供することは、今日のわが国におけるベンチャー企業の育成支援にとって、最も必要とされる対応策の一つであると考えられる。

また、ベンチャー企業の経営実態を考えると、取引や契約を中心とした協働化のための直接的な対策だけを検討するのでは十分ではない。あわせて、これを進めるにあたっての経営課題を経営活動全体のなかで位置づけ、より広く総合的にそれを支える経営基盤の拡充とそのため経営改革を進めていく方策を明らかにすることが必要であると思われる。そうした意味で、協働化に焦点を合わせつつも、広くベンチャー企業の経営実態を明らかにするための調査を行うこととした。

さらに、それだけではまだ不十分である。それは、協働化の推進を目指す限り、その相手となる既存企業から経営としてどのように評価され、協働化を進めるために何が必要とされているのかを、相手側の視点から検討することが必要だからである。

以上を踏まえて、今回は、インキュベート施設におけるベンチャー企業の実態を調査することとし、岐阜県の2つのIT系インキュベート施設——つまりソフトピアジャパンおよびテクノプラザを調査対象として取り上げることとした。具体的には、第2図にみるように、まずそれぞれのインキュベートルームに入居しているベンチャー企業に対するヒアリング調査を実施し、あわせて同じソフトピアジャパンあるいはテクノプラザの施設内に



第2図 調査および分析のフレームワーク



あって協働化の相手として最も身近な存在である技術開発室に入居している企業（技術開発室入居企業）や周辺分譲地を購入して進出した有力企業（分譲地立地企業）、つまり「周辺企業」を対象としたヒアリング調査も実施することとした。

これは、ベンチャー企業の経営に対する評価、協働化の可能性や成立要件について、いわば協働化の相手側の視点から検証しようと考えたためである。

さらに、ベンチャー企業の経営改革の可能性について補完的に検証するために、岐阜県で成功を取めている IT 系ベンチャー企業 5 社のヒアリング調査を行うこととした。

## 2. ソフトピアジャパン・テクノプラザのベンチャー企業に関する実態調査

### 2-1 ソフトピアジャパンおよびテクノプラザの概要

最初にソフトピアジャパンとテクノプラザのインキュベーション・ルームに入居しているベンチャー企業に対するヒアリング調査からみていくことにするが、その前にそれぞれの施設の概要を以下にまとめておこう。

まず、ソフトピアジャパンは、1994年3月31日に岐阜県が高度情報化推進のための戦略拠点として大垣市に設置した施設である。ここには IT 関連企業 150 社以上が集積し、1,700 人を超える頭脳労働者が働いている。

また、コア機能として研究開発機能、産業高度化機能、人材育成機能、地域情報化機能の 4 つの機能を持ち、その成果を国内外に情報発信することを目的とした複合施設であるが、ここには IT ベンチャー企業を育成支援するための最大 100 室規模のインキュベーション・ルームを備えた国際インキュベーションセンターがある。（これは 2000 年に作られたものであり、発足当初はセンタービル 15 室、アネックス 12 室の計 27 室であった）

このソフトピアジャパンのインキュベーション事業は、情報産業分野とそれに関連した業種を対象としているが、入居期間は最長 3 年、使用料は 1 年目は月 525 円/m<sup>2</sup>、2-3 年目は月 1,050 円/m<sup>2</sup> に抑えて、便宜を図っている。

また、光ファイバー網を完備し、各室まで高速データ通信を低額で提供するとともに、投融资情報の照会、企業間コラボレーションを可能とする VB 支援システムの提供、技術面、企業経営面、法律、税制、マーケティングに関する知識を深めるベンチャーカレッジの開催、税理士や中小企業診断士など専門家によるコンサルティング、研究開発支援施設（CG、映像処理施設）の低額貸出し、取引先開拓、技術・事業提供の拡大を支援するための事業発表会の開催などを行い、ベンチャー企業の育成環境を整備している。

ソフトピアジャパンの進出企業には、インキュベーション・ルーム入居企業のほかに、センタービルなどの技術開発室に入居している企業（技術開発室入居企業）、周辺に分譲地を購入して進出している企業（分譲地立地企業）がある。これら企業には伊藤忠テクノサイエンス、

NTT データ、NTT ドコモ東海、三洋電機、西日本電信電話、日本電気、日本電話施設、日立製作所、富士通、松下電器産業などの上場企業やマイクロソフト、サン・マイクロシステムズなどの外資系企業が含まれており、他方で地元の有力企業であるイビデン、太平洋工業、西濃運輸、大垣共立銀行などから分社化した情報関連企業やサンメッセ、揖斐川工業、デリカサイト、中部コンピューター、電算システム、文溪堂など地元中堅企業も進出している。なお、技術開発室にはこれらの企業の他に大学や公共機関なども入居しているが、今回は調査対象としなかった<sup>(11)</sup>。

これまでの沿革を年表にまとめると、以下のようになる。

- 1987 年度 岐阜県ソフトピアジャパン構想調査報告書策定
- 1990 年度 ソフトピアジャパンマスタープラン策定
- 1993 年度 土地造成工事着工  
ソフトピアジャパン・センタービル建設工事着工  
財団法人ソフトピアジャパン設立 (1994.3.31)
- 1994 年度 ソフトピアジャパン民間分譲地第1期分譲開始  
土地造成工事1期竣工
- 1996 年度 ソフトピアジャパン・センタービル・オープン (1996.6.1)  
ソフトピアジャパン民間分譲地第2期分譲開始
- 1997 年度 ソフトピアジャパン・アネックス・オープン (1998.2.10)
- 2000 年度 ソフトピアジャパン・ドリームコア (国際インキュベーションセンター、全国マルチメディア専門研修センター) オープン (2008.8.1)
- 2002 年度 ソフトピアジャパン・ワークショップ24・オープン (2002.5.1)

次に、テクノプラザは1998年3月31日に岐阜県が岐阜県科学技術振興センターを中核として、VR技術やロボット技術などの科学技術にもとづき、ITとものづくりを融合した産業集積の形成を目指して、新技術創出、起業化・企業化支援、教育研修・ものづくり支援の3つの機能を整備し、各務原市に建設した研究開発拠点である。

ここには各種商用回線(有料)に加えて、県が敷設する地域高速情報通信基盤でソフトピアジャパンや岐阜大学などと最大伝送速度155Mbpsの光ファイバーネットワークで接続され、研究開発や実証実験に利用できる「岐阜スーパーハイウェイ」が整備されている。

このアネックス・テクノ2にある(株)新産業支援テクノコアは、新事業の創出と産業の高度化により経済の活性化、雇用の創出・拡大を図ることを目的とし、「新産業創出促進法」にもとづき、地域振興整備公団および岐阜県の出資により、1999年4月に設立されたものである。

ここには研修施設とあわせて、最新の情報インフラを備えたインキュベートルーム（約25 m<sup>2</sup>）が40室整備されており、ベンチャー支援システムの構築のもとで、ベンチャー企業の育成支援を行っている。

あわせて、テクノプラザ本館には約15の企業が入居しており、34室ある技術開発室にもコンピュータを利用したVR技術、CAD、CAEなどの情報関連技術の研究・開発を行う企業が入居している。また、周辺に12区画ある分譲地にはメッシュ、イマオコーポレーション、フジミインコーポレット、天野エンザイム、徳田工業などの研究開発室の地元有力企業が進出している<sup>(12)</sup>。

## 2-2 調査要領

今回の調査は、まず以上にみたソフトピアジャパンとテクノプラザの施設のインキュベートルームに入居しているベンチャー企業を対象として実施した。調査要領は以下の通りである。

### 1) 調査対象

- ・ソフトピアジャパンおよびテクノプラザのインキュベートルーム等入居企業から無作為に抽出した51社（ソフトピアジャパン39社、テクノプラザ12社）

### 2) 調査方法

- ・企業代表者に対するヒアリング調査

### 3) 調査時点

- ・おおむね平成13年9月末現在

### 4) 調査期間

- ・平成13年10月～11月

### 5) 調査内容

- ① 事業概要
- ② 事業活動内容
- ③ 受注・制作および請求
- ④ 技術・製品の優位性と市場の地域構成
- ⑤ 制作上の協力関係
- ⑥ 経営課題および要望事項等

### 6) 調査票

- ・付属資料-1 ベンチャー企業ヒアリング調査・調査票

## 2-3 調査結果

### 1) 企業概要

#### ① 企業形態

また、企業形態をみると、調査対象企業の約7割は法人化している。このうちでは、有限会社が37.3%と最も多く、次いで株式会社31.4%、合資会社2.0%（1社）である。このうち、資本金が300万円以下の企業が4割弱、1,000万円以下の企業まで含めると6割弱と過半数を占めている。

有限会社は最低資本金300万円で法人化でき、株式会社とほぼ同様のメリットを享受できるなど創業者にとって取り組みやすい法人の形態といえる。

ベンチャー企業には実績が乏しいため、いかに社会的に信用されるか否かが重要な課題であり、法人化は社会的信用を得る1つの手段とみなされている。法人化の時期は、創業と同時が約5割、3年以内が約3割を占めている。

さらに、この他に個人企業が約3割あるが、これと合わせると1,000万円以下が9割となり、これがほとんどを占めていることになる。なお、法人化した時期はインキュベートルーム入居時またはその前後が過半数に上っている。

また、インキュベートルームを本社及び事業組織上の拠点としている企業は全体の7割を超えており、地元企業との協働化に取り組みやすい状況にあると思われる。

#### ② 代表者の年齢と経歴

次に、代表者の年齢は平均39歳で、30歳代、40歳代が7割を超え、若者よりも上の世代が中心となっている。このうち、女性経営者は3名（5.9%）である。

また、代表者の前職を見ると、一般企業に勤務していた者が6割を超えており、会社に勤めて仕事をマスターし、ある程度独立してやっていける自信がついてから、創業を決断していることが分る。この他では、別の事業を運営していたケースが約2割あるが、学生起業家はわずか6%（3人）に止まっている。

#### ③ 創業時期と動機

創業時期はインキュベート施設のオープンに合わせた企業が多く、創業動機を見ると、「発想を形にしたい」（21.2%）と「自分の裁量で仕事がしたい」（16.7%）が最も多く、あわせて37.9%に上っている。「業界の将来性に魅力がある」（10.8%）、「自己実現を図りたい」（10.8%）が、これに次いでいる。

こうしてみると、リストラや会社の倒産などの理由は少なく、積極的な理由で独立し、開業していることが分る。

#### ④ 創業資金

創業資金をみると、親族を含む代表者の全額出資が約6割と過半数に上り、2分の1の出資を合わせると約8割に及んでいる。その他友人、知人、前職上司の出資を含めると8

割を超える。こうしてみると創業資金のほとんどが自己資金あるいは個人的な知り合いの資金によっていることが分かる。なお、代表者以外の出資では共同経営者が約5割あるが、これも個人的なつながりによるものといえる。

#### ⑤ 企業規模

まず売上高をみると、平均2,750万円、1人あたり売上高は平均796万円であるが、600万円以下が約6割を占めており、まだ規模的に充分ではない企業が多いことが分る。

次に、従業員数は経営者を含めて3人以下が6割強、4～5人を含めると86%に上り、ほとんどの企業が5人以下の規模であることが分る。しかも、このほとんどは正社員であり、パート等を使っていない企業が78.4%に及んでいる。他方、家族を従業員としている企業は約2割に止まり、職場と家庭を分離したいとの意識が感じられる。

#### ⑥ 市場の地域別構成

市場の地域別構成については、岐阜県の48.2%、その他地域の50.1%となっており、市場が2極分化している。このうちその他地域の内訳をみると、愛知県20.0%、関東18.1%の2地域に大きく分かれている。なお、約4割の企業が「競合なし」としているが、その取引先をみると岐阜県と愛知県が86.7%を占めており、近隣市場を相手にしているために、競合相手がいないと認識することになっていると思われる。

#### ⑦ 入居動機

入居動機をみると「インキュベート体制や設備に魅力があった」が31.7%と最も多く、「事務所や研究開発場所を欲していた」が13.9%、「営業上などで好立地である」が10.9%、「家賃が安いから」が10.9%とつづいている。なお、「知名度があるから」は6.9%となっている。

ベンチャー企業は、家賃が安くて知名度があり、設備や支援体制の充実した好立地の営業、研究・開発拠点を求めており、ソフトピアジャパンやテクノプラザのインキュベートルーム創設は、これらの期待に応えたものとなっていると考えられる。

#### ⑧ 制作形態・制作作業

制作形態をみると、ソフトピアジャパンの9割、テクノプラザの6割が開発・制作の一貫形態をとっている。また、制作作業は受注制作が約60%、受注・見込の両方が約35%で、見込生産は極めて少ない。これは、見込生産は経費がかさみ、流通に関する専門的なスキルが必要となるためであるとも思われるが、見方を変えると実態的に下請作業が中心となっているためでもあると考えられる。

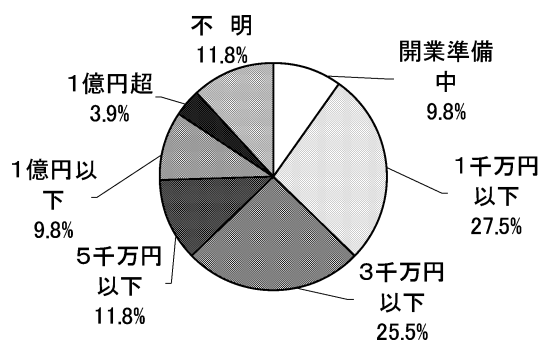
2) 事業活動の状況

① 販売活動

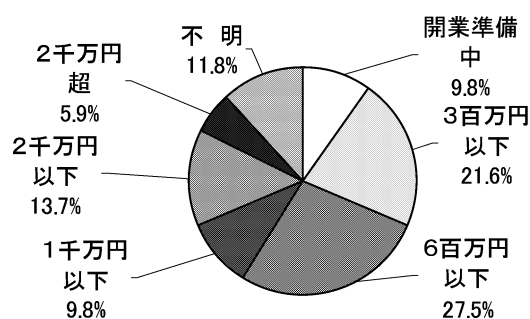
i) 売上高

売上高は平均では2,750万円であるが、このうち5,000万円以上の売上高の大きな企業が7社ある。

従業員1人当たり売上高(代表者を含む)は平均では796万円であるが、内訳をみると、約6割の企業が600万円以下であり、このレベルでは未だ軌道に乗っているとは言いがたいと思われる。インキュベートルーム入居期間の3年間で軌道に乗せるには、支援措置の一層の拡充が必要であると考えられる。



第3図 売上高



第4図 一人当たり売上高

ii) 売上高の上昇、下落

前年より売上が上昇した企業が約4割みられる。

上昇 : 41.2% 横ばい : 13.7%

比較なし : 23.5% 下落 : 13.7%

景気低迷にもかかわらず、このように売上高が上昇している企業が多いということは、IT事業が成長業種であるからともいえるが、創業間もないため、企業の売上高が上昇しているということであって、必ずしも収益が拡大しているわけではない。

iii) 売上高の内容

ホームページ制作または受託ソフトウェア開発を行っている企業が約7割に上っている。しかし、ホームページ制作や受託ソフトウェア開発を目的として設立した企業ばかりではなく、本来の事業の展開が円滑に行かず、当面の資金確保や販路開拓等のために取り組んでいる企業も多いことに留意しておく必要がある。

次に、事業内容そのものが変化している企業が約3割あり、その内容は電気工事からホームページ制作に移行したものや保守サービスからソフトウェア開発に移行したものなどもみられる。その経緯としては、事業を進めるうちに周辺事業分野に拡大してきた

企業が7.8%あり、事業内容は変化していないが、事業が大きくなったとする企業が5.9%ある。ただし、今のところ特に変化はないとする企業も約半数を占めている。なお、多くの企業が取り組んでいる事業は

ホームページ制作：35.3%

受託ソフトウェア開発：33.3%

コンピュータ関連機器及び関連ソフト開発・販売：21.6%

コンサルティング：15.7%

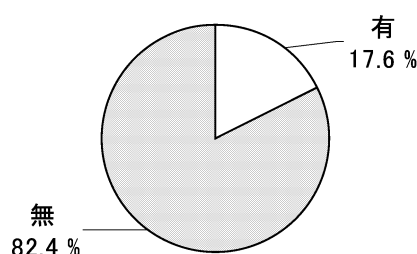
などとなっている。

#### iv) 販売要員の有無

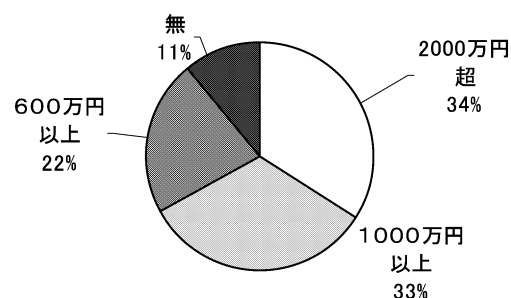
代表者自らが販売の中心となっている企業が82.4%、42社に上っており、販売要員を擁している企業は9社に止まっている。

このうち「販売員あり」と答えた企業は、売上高なしの1社を除くと、すべて1人当たり売上高600万円以上の企業に集中している。とくにテクノプラザではすべて2,000万円超である。

こうしてみると、販売要員を雇用するためには、一人当たり売上高が600万円を超えることがスタートアップ期から急成長期への転換点の1つの目安となっていることが分る。また、販売要員ありとした企業は殆ど対前年比の売上高が上昇していることも特徴的である。



第5図 販売要員の有無



第6図 販売要員を有する企業における一人当たり売上高規模の構成

#### v) 得意先の確保

紹介によって得意先を確保しているとする企業が(43.6%)と特に高く、スタートアップ期のベンチャー企業は代表者の人脈を使った紹介によってかろうじて顧客を確保していることが分る。相手から依頼がくるとした企業もあるが、これも当初に代表者の人脈によって技術の高さが評価された結果であると思われる。

他方で、積極的な営業活動によって得意先を確保している企業も2割あり、これら企業は何度も訪問活動を繰り返すなど積極的な受注活動を展開している。

また、得意先との取引は、一度始まると継続的取引関係にいたるものが、74.5%と圧倒

的に高いが、これは実際的に下請的な取引が多いためであると思われる。

vi) 外注関係

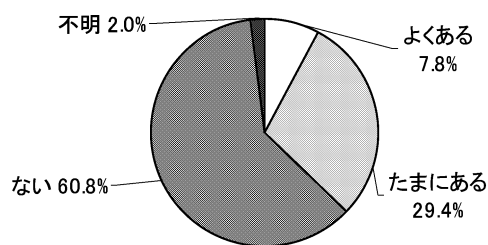
仕事を外注に出したことがある企業は約7割に上っているが、外注に出す作業としては、イラストやデザイン(17.6%)、プログラミング(15.7%)、システム設計および開発(9.8%)が多くなっている。

vii) 運転資金の調達

金融機関からの借入れがない企業が約6割に上っている。しかし、これは借入の必要性がないわけではなく、借入が困難なことから実現していないが、あるいはなるべく資金を必要としない事業展開を図っているかなどによるものと思われる。また、借入れがないと答えた企業の多くは、講師料などで収入を補ったり、出費のタイミングを売上金入金直後にしたり、経費を節減したりして、資金繰りの努力を行っている。

借入れに際しては、融資条件として担保・保証人を付けることを金融機関から要請されて、困っているケースがもっとも多い。その他には、実績がないことで見られる場合や金額の上限を設定をされて、必要経費を確保できなかった場合などがある。

いずれにしても、まだ実績もなく担保や保証人もないスタートアップ期のベンチャー企業の資金調達が極めて苦しいことがうかがわれ、これが事業規模の拡大の前に立ちはだかる大きな壁となっている。



第7図 運転資金の調達

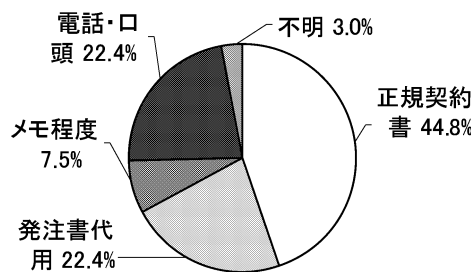
② 受注形式

i) 契約形式

企業数をみると、6割が正式の契約書を取り交わしたことがあるとしているが、契約数でみると半数に満たない44.8%に止まっている。

一方、メモ程度及び電話・口頭による契約が約3割を占めている。

この理由としては、得意先や仕事が限定されている、取引が継続しているため問題とならないとする回答が多くみられる。しかし、これも下請的な取引が多いことを反映しているのではないかと考えられる。



第8図 契約形式

ii) 契約時期

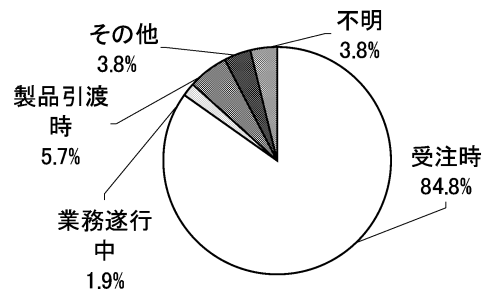
契約の時期は受注時が約85%を占めている。しかし、製品引渡し時も約6%あり、製品



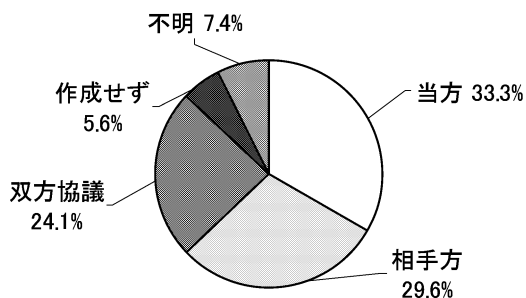
が完成してみないと契約を結べないといった場合もあることがうかがわれる。

iii) 契約作成者とイニシアティブ

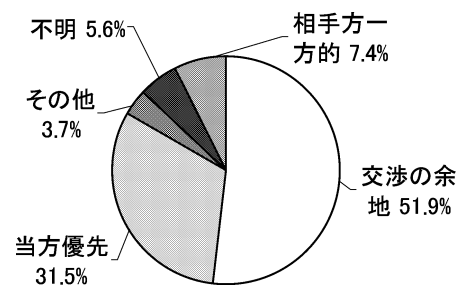
契約書の作成者が相手方であるとする企業が約3割あるにもかかわらず、相手方に一方的に握られると感じている企業は約1割に止まり、自らがイニシアティブをとっていると考えている企業が半数に上っている。とくに、契約相手が小規模企業や自治体などの場合にはイニシアティブをとることが多いようである。



第9図 契約時期



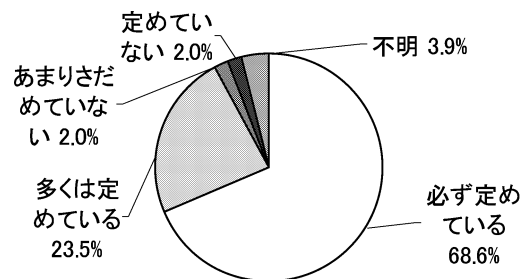
第10図 作成者



第11図 イニシアティブ

iv) 納期

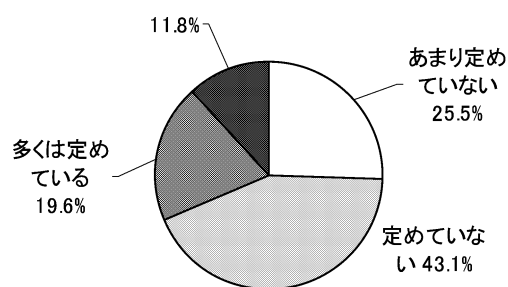
納期については、必ず定めているとする企業は7割に止まっている。しかし、それ以外の場合が約3割に上っており、これがスタートアップ期のベンチャー企業の資金繰りの苦しきの要因になっていることがうかがわれる。



第12図 納期

v) 着手金

着手金を契約で定めているとしている企業は約2割だけで、多くの企業ではあまり定めていないのが実態のようである。これはスタートアップ期のベンチャー企業にとってはきわめて大きな制約である。しかし、逆にいえば着手金は定めなくてもやっていける規模の注文が多いということでもあると考えられ



第13図 着手金

る。

vi) 支払期日

「必ず定めている」あるいは「多くは定めている」とする企業は約6割に止まっており、支払期日があきらかにないまま業務を進めている企業が多いことが注目される。

これはスタートアップ期のベンチャー企業の立場の弱さをあらわしていると思われる。

vii) 決済手段

ほとんどの企業が現金ないしはこれに準ずる小切手・銀行振込であり、決済手段としては問題はないものと考えられる。

viii) 知的所有権等に関する規定

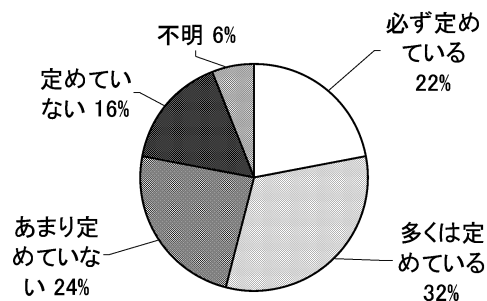
知的所有権については4割、守秘義務については7割、罰則規定については5割の企業が明記するにとどまっておき、とくに知的所有権については契約上の不備が目立っている。

ix) 仕様書

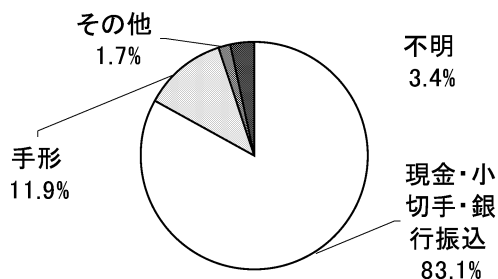
仕様書を「必ず取り交わす」あるいは「多くは取り交わす」としている企業が約7割に止まっており、仕様書のない契約がまだまだ多いことが気にかかる。

x) 請求書

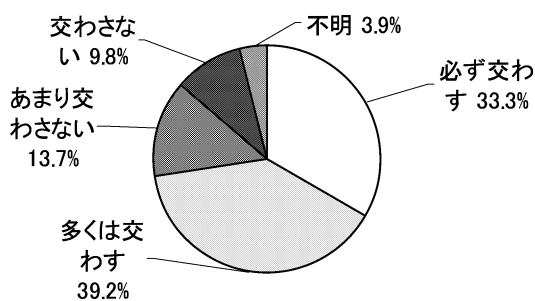
請求書は1社を除いてすべての企業が正規の請求書を発行している。しかし、支払い期日を明記していない企業が43.1%ある。これは契約時あるいは日ごろの取引の中で大筋は



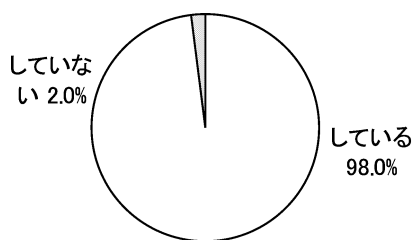
第14図 支払期日



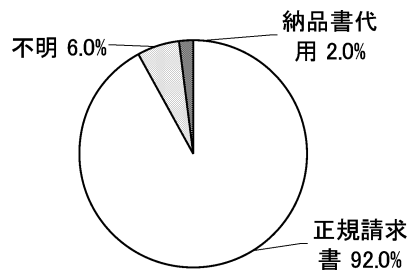
第15図 決済手段



第16図 仕様書



第17図 請求書発行



第18図 請求形式

決まっており、あえて記載しないためであるとしているが、継続的な下請取引が多いからではないかとも考えられる。

契約関係全般にいえることは、相手によって契約形式や条件が変わることが多く、形式を契約相手との人的繋がりで補っているのが実情である。

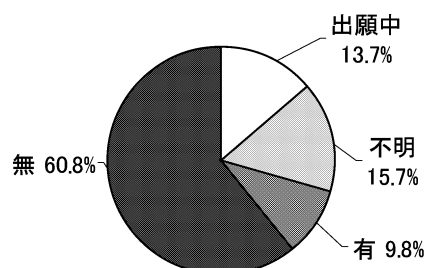
### ③ 技術・製品の優位性と市場構成

#### i) 他社との優位性

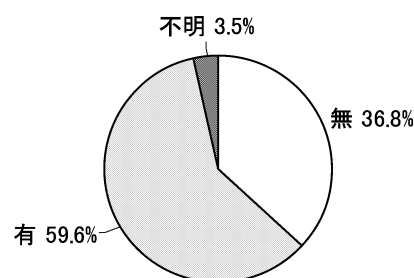
自社の技術・製品に優位性があるとしている企業が約84%あり、自らの技術にはかなり自信を持っていることがうかがえる。

特許等の取得は約1割と少ないが、これは取得に要する期間の長さ、取得費用、公開によって真似されるケースがあることなどがネックとなっているためである。

他方、約4割の企業が「競合なし」とみている。しかし、こうした企業の取引先の所在地をみると、岐阜県内と愛知県内の合計が86.7%を占めている。これは、創業時あるいはスタートアップ期においては、販売テリトリーが狭く、県内・近県市場が中心となるため、その地域内だけをみれば「競合なし」と感ずることになるからであると思われる。また、他社の情報を得ていないことで「なし」と答えている場合もあると考えられる。以上からみて、本当に競合他社がないかどうかは不明であるといえる。



第19図 特許取得

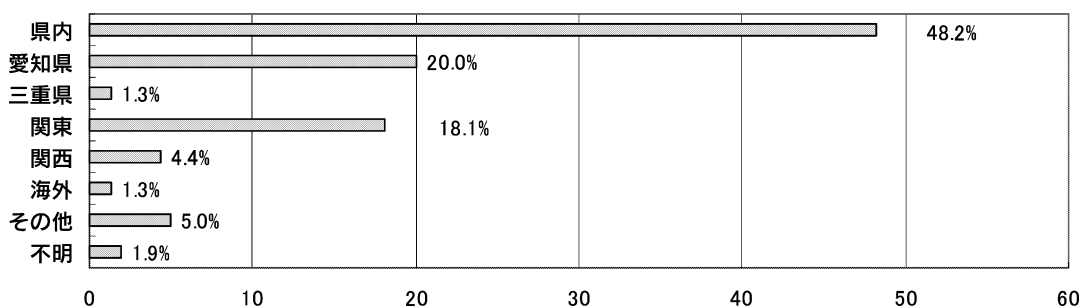


第20図 競合他社

#### ii) 市場の地域別構成

市場の地域別構成をみると、岐阜県内の市場が48.2%、県外の市場が約50%と市場がほぼ2極分化していることが分る。こうした点からみれば、県内企業とのコラボレーションの重要性が再確認されたといえる。

なお、県外市場では、その大部分が愛知県と関東であり、それぞれ約2割を占めている。

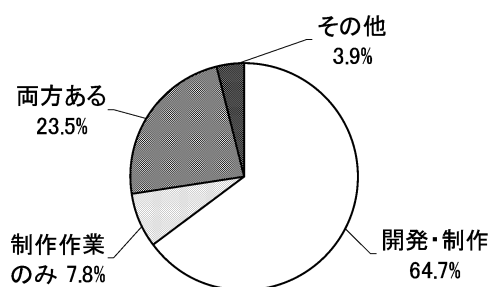


第21図 市場の地域別構成

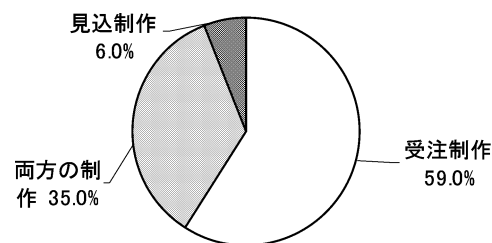
④ 制作形態と協力関係

i) 制作形態

制作作業のみの企業は7.8%に止まり、開発・制作を行っている企業が約9割を占めている。制作作業もほとんどが受注制作を行っている。



第22図 制作形態



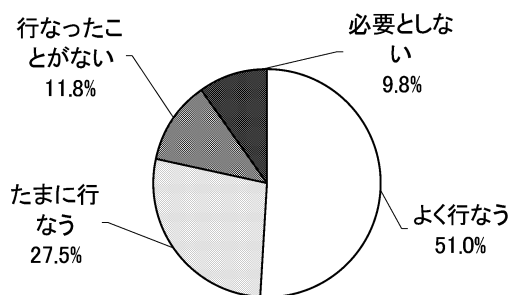
第23図 制作作業

ii) 制作上の協力関係

a) 協力関係の頻度

約8割の企業が他企業との制作上の協力を行っており、協力関係を必要としないとしている企業は1割に止まっている。

こうしてみると、スタートアップ期のベンチャー企業でも制作上の協力関係が不可欠であることが分る。

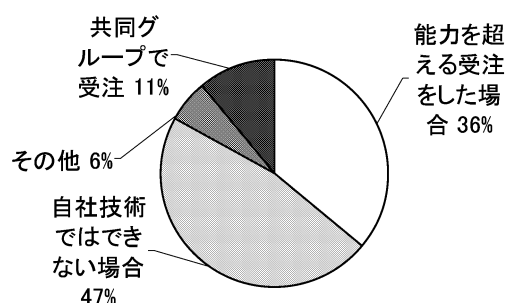


第24図 制作上の協力関係

b) 協力関係が必要とされる理由

制作上の協力関係が必要とされる理由としては、ソフトピアジャパン入居企業、テクノプラザ入居企業とも技術的な補完を必要とする仕事を受注した場合が最も多く、47.1%を占めている。ベンチャー企業が事業活動を展開する上で、自社の技術力を補完してくれる企業との協力関係の重要性を認識している経営者が多いことがわかる。

次いで能力を超える仕事量を受注した場合が多いが、これでもかなりの協力関係がみられる。いずれの場合も、自社からのみ発注していることは少なく、互に融通している方が圧倒的に多く、相互補完関係が進んでいる状況がうかがわれる。



第25図 協力関係の必要理由

しかし、共同受注グループを形成しているのは、ソフトピアジャパン入居企業の約15%のみで、テクノプラザ入居企業にはみられない。

また、その内容をみると、大手企業の下請的なものや仕事仲間なものである。

しかし、インキュベート施設は協力体制が築きやすい状況にあり、プロジェクトに応じて柔軟に協力対応する動きも、ソフトピアジャパンにおいて部分的に見られるようになってきた。さらに、テクノプラザにおいてもこうした動きが出そうである。なお、受注能力を超える場合には同業種が32.0%と多く、技術的な補完関係の場合には同業種が7割弱、異業種が3割となっている。

#### c) 補完関係の具体的業務

「共同研究開発・制作」を行っているとする企業が最も多く(11.0%)、「システム設計・製作・開発・調査」及び「製品製作・開発」とあわせると約4分の1を占める。他には、自らの不得意分野を補填する形の協力関係が多い。

#### d) 他社との協力関係上の具体例

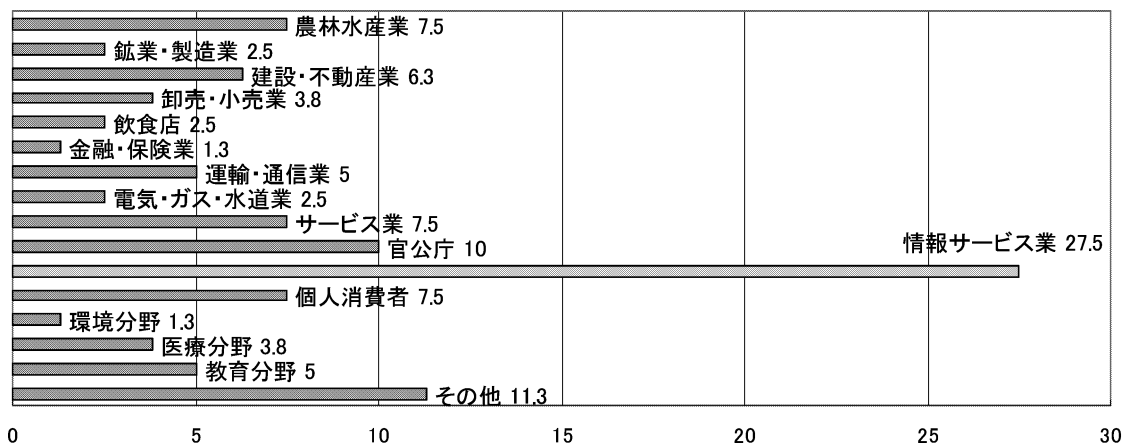
(成功例)・協力することにより能力以上のものができた	37.9%
・営業面の強化や販路開拓ができた	20.7%
・ノウハウの共有ができる	10.3%
・資金面で助かる	10.3%
(失敗例)・金銭的トラブルが要因で仕事のキャンセル、協力関係の解消となった	28.8%
・予定通りに仕事が進まない	28.8%
・条件と違うものができる	23.8%
(悩み)・協力関係者との意識のズレ	26.9%
・パートナーの確保	19.2%
・相手の業務内容や力量がわからない	15.4%

協力関係の構築には、相手をいかにして見つけ、その相手の能力をいかに見極めるかが問題となっていることが分る。

#### e) 今後の協力関係

協力関係に今後も取り組むもうとしている企業が約95%を占めている。取り組む業務分

野としては、情報サービス業が最も多い(27.5%)が、その他幅広い業種にわたっている。これは、情報技術があらゆる業種に浸透していることの現れであろう。

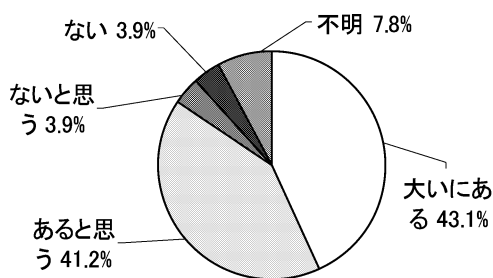


第26図 今後取り組もうとしている開発分野の業種

f) 協力関係構築による新事業創出の可能性

9割近くの企業が協力して開発することにより新規事業を創出できそうだと期待している。

「協力関係は必要ない」と答えた企業は、現事業を軌道に乗せるのに必死で、新事業を考えるような段階ではないことによっていると思われる。



第27図 新事業創出の可能性

g) 協力関係の展開方向

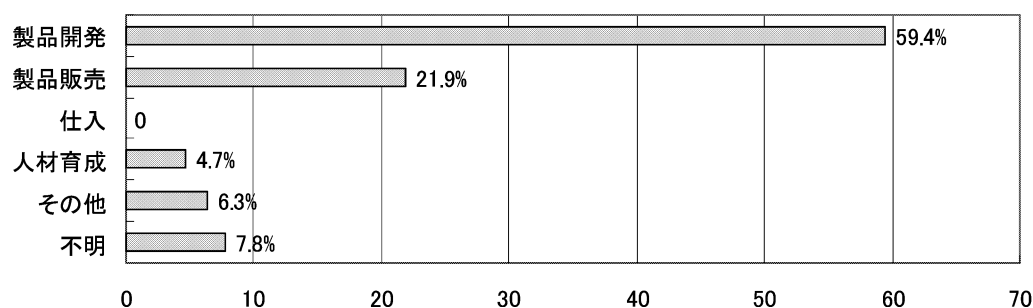
協力関係の展開方向は、製品開発が最優先とされているが、これは売る前にまず売れる商品を開発する必要があるということだといえる。

⑤ 経営課題

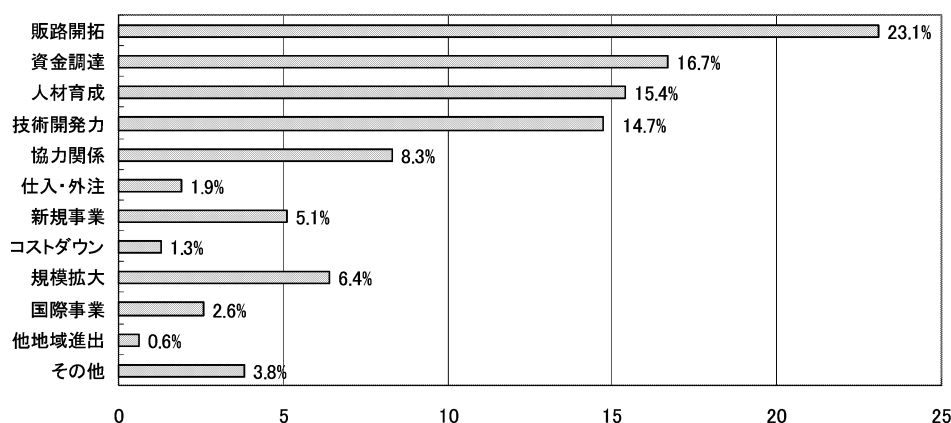
直面する経営課題としては、販路開拓が最も多く、続いて資金調達、人材育成、技術開発力の強化があげられているが、今後予想される課題も同様の結果となっている。

⑥ ソフトピアジャパンおよびテクノプラザに対する要望事項

販路開拓・需要拡大のため、他企業との協力関係を強化したいと考えており、そのための支援策を特に要望している。



第 28 図 協力関係の展開方向



第 29 図 経営問題

### 3. ソフトピアジャパン・テクノプラザの周辺企業に関する実態調査

ソフトピアジャパンおよびテクノプラザには、インキュベートルームに入居しているベンチャー企業以外にも、技術開発室に入居している企業（技術開発室入居企業）があり、周辺にある分譲地には大手有力企業（分譲地立地企業）が存在している。（ここではこの2つをあわせて「周辺企業」と呼ぶことにする）

このようにさまざまなタイプの企業が存在していることは、ここを拠点として行われている共同研究活動や諸外国も含めた交流活動とあわせて、ソフトピアジャパンやテクノプラザをIT系企業を中心とした「新たな産業集積」とすることを狙いとしたものだからである。したがって、このインキュベートルームに入居しているベンチャー企業にとっては、こうした周辺企業との協働化に取り組みやすい環境が作られていることになる。

しかし、問題はこれら周辺企業がそれぞれの施設での協働化による産業集積効果をどのようにとらえ、インキュベートルーム入居企業をどう評価しているかである。

こうした視点から、ソフトピアジャパンおよびテクノプラザの周辺企業の実態調査をあわせて行うこととし、①周辺企業の当該施設への進出目的と産業集積効果に対する認識、②外注関係、③地元企業、ソフトピアジャパン・テクノプラザ入居企業とくにベンチャー

企業との取引関係、④ベンチャー企業に対する評価、⑤協働化を進める上で感じているネットワークなどについて調査することとした。

これによって、ベンチャー企業に対する評価および周辺企業との協働化の可能性とその課題を、周辺企業の側から検証できると考えたからである。

### 3-1 調査要領

#### 1) 調査対象

- ・ソフトピアジャパン、テクノプラザの分譲地立地企業および技術開発室入居企業から無作為に抽出した15社  
(内訳) ソフトピアジャパン：9社、テクノプラザ：6社

#### 2) 調査方法

- ・ヒアリング調査

#### 3) 調査時点

- ・おおむね平成14年9月末現在

#### 4) 調査期間

- ・平成14年10月～平成14年11月

#### 5) 調査内容

- ① 事業概要
- ② 事業活動内容
- ③ 制作上の協力関係
- ④ 経営課題
- ⑤ 要望事項

#### 6) 調査票

- ・付属資料-2 周辺企業ヒアリング調査・調査票

### 3-2 調査結果

#### 1) 企業の性格と規模

##### ① 資本金と企業の性格

資本金は1億円から5億円の企業が4割あり、中堅企業や大企業がほとんどである。このうち、ソフトピアジャパンの周辺企業については9社中6社が大企業系列の子会社であるが、テクノプラザの周辺企業は6社すべてが親会社を持たない独立系の中堅企業であり、この点ではかなり性格の違いがみられる。

##### ② 組織上の位置づけ

ここにある事業所の組織上の位置づけについては、本社と同一(26.6%)、本社組織の一



部（40.0%）とする企業が約7割に上り、ソフトピアジャパンやテクノプラザを本拠地とする企業が多いことが分った。その他では、支社13.3%、事業部13.3%、研究所6.7%となっており、純粋な研究開発の事業所は1社だけであった。

### ③ 従業員数と雇用形態

平均従業員数は60名であり、うち正社員が86%を占める。しかし、とくに大きな100名以上の事業所（3社）を除くと平均的には21.6名となる。また、パート、アルバイト、契約社員などによる雇用形態の多様化はあまりみられず、業務量の繁閑時は正社員の残業や下請外注で調整していることがうかがえる。

## 2) 進出理由と産業集積効果

### ① 進出理由

進出理由としては、「研究開発拠点とするため」（26.9%）、「岐阜県でのビジネス展開を図るため」（19.2%）が最も多い。その他には、「設備・環境が魅力」、「新社屋が必要」、「岐阜県とのつながり」、「イメージアップ」といった理由があげられている。

### ② 産業集積効果への期待と現実

ソフトピアジャパンあるいはテクノプラザにおけるIT系企業の産業集積効果に期待して進出した企業が約7割に上っていたが、結果は5割弱が産業集積効果を認めるに止まっている。ただし、この企業のなかには、期待していなかった企業が20%含まれている。これに対して、「効果なし」が20%あり、「どちらともいえない」は33.3%に上っている。

しかし、結果はともかく、かなりの企業が産業集積効果を期待して進出していることは事実であり、これを無視できないものがあるといえる。

これは、専ら育成支援策に興味をもち、「他企業との連携が組みやすい」とする企業は3.0%に止まっているベンチャー企業の進出動機とは極めて大きな違いがあることが注目される。

こうした進出動機の意識ギャップは、ベンチャー企業に対する評価の低さとともに、産業集積効果が思ったほど上がらない理由になっているのかもしれない。

### ③ 協働化への意識と取り組み

具体的な事業推進にあたって、進出時に他企業との協働化をやるべく意識していた企業は3割弱（26.7%）に止まっていたが、結果としては「協働化あり」が4割に増えていることが注目される。

他方、協働化を意識していなかった企業が、ソフトピアジャパン周辺企業では約8割、テクノプラザの周辺企業では5割を占めていたが、進出後に協働化が行われたとする企業をみると、ソフトピアジャパンでは2割強に止まったのに対して、テクノプラザでは7割弱に上っていることが目立っている。この点ではソフトピアジャパンでも、協同組合の結

成など協働化の条件整備を図ることによって、今後協働化が進む可能性は十分あると思われる。

### 3) 事業活動の状況

#### ① 売上高

売上高は平均10億2,660万円であり、このなかには20億円以上が1社、30億円以上が2社含まれている。また、1人当たり売上高は平均1,523万円であるが、このうちには2,500万円以上が3社含まれている。このようにベンチャー企業とは明らかに規模の違いや生産性の違いがあることが分る。なお、600万円以下の企業が1社あるが、これには本社との売上区分が不明確なところがあるため、はっきりしない。

#### ② 売上高の増減

前年より売上が増加した企業が6割あり、残りの4割の企業は増減なしである。減少は1社もない。これは、企業努力による結果であろう。

#### ③ 事業内容

事業内容については、「ソフトウェア開発」を行っている企業がもっとも多く、60.0%に上っている。とくに、ソフトピアジャパンでは9社のうち7社が「ソフトウェア開発」である。その他の事業では「コンピュータ関連機器・用品販売」や「情報サービス」が多く、それぞれ26.7%、20.0%となっている。

#### ④ 事業内容の変化

ソフトピアジャパンやテクノプラザに入ってからの変更内容をみると、事業内容に「変化なし」とする企業が23.5%と最も多いが、「公共関連事業が増えた」(17.6%)、「当初事業が拡大した」(17.6%)、「周辺事業に拡大した」(11.8%)とする企業もかなりあることが分る。

#### ⑤ 主要な販売先

主要な販売先では、一般企業が36.0%と最も多く、社内売上の28.0%、自治体・公企業の20.0%がこれに次いでいる。

#### ⑥ 市場の地域別構成

市場の地域構成をみると、県内・県外で大体半々(45.7%：49.9%)であり、ベンチャー企業とほぼ同じである。しかし、県外のうちでは関東の比重がやや低く、愛知県の比重がやや高いという点で違いがみられる。

なお、ソフトピアジャパンやテクノプラザの企業間の取引はそれぞれ1社あるだけでほとんどみられない。また、ソフトピアジャパンの企業とテクノプラザの企業間の取引はみられなかった。このように、周辺企業にとっては、両施設とも市場としては評価されていないことが分る。これは、周辺企業が主として発注側にあるためである。

## ⑦ 外注の有無

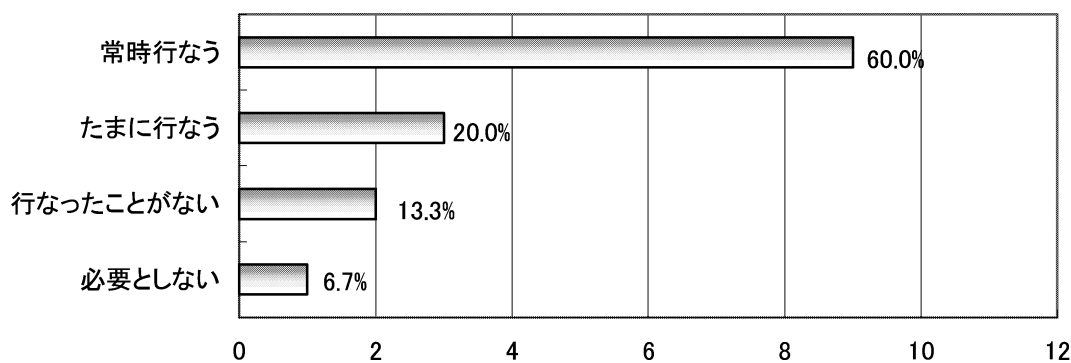
仕事を外注に出したことがある企業は、15社中13社と約9割に上っている。また、外注に出す作業としては、「ソフトウェア開発」が5割を占めているが、この作業はベンチャー企業が受注できる分野であることが注目される。これは、下請的な関係が出来やすい状況にあることがうかがわれるからである。これ以外では「CG・WEBコンテンツ」が2割、「コンピュータ設定・保守」および「ハード製造」が1割となっている。

## 4) 制作上の協力関係

## ① 協力関係の頻度

協力関係については、「常時行う」「たまに行う」とする企業が8割に上っており、なかでも「常時協力関係を継続している」企業が6割に上っていることが注目される。他方で「協力を行ったことがない」とする企業は2社、「協力を必要としない」とする企業は1社に止まっており、ほとんどの企業は協力関係をもっていることが分る。

こうしてみると、ベンチャー企業がこれら企業との協力関係を構築することは十分可能な状況にあると思われる。問題はベンチャー企業の側にあるのである。

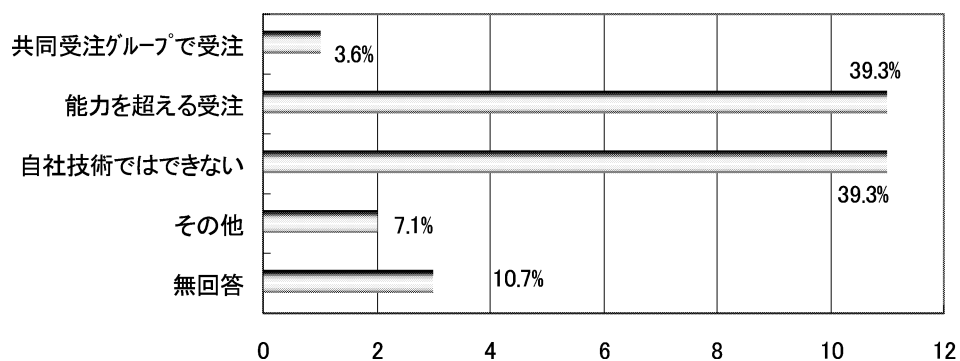


第30図 協力関係の頻度

## ② 協力関係が生れる理由

「受注能力を超える仕事量を受注した場合」と「自社技術のみで仕事を完成できない場合」の2つの理由が、各々約39.3%と拮抗しており、両者で全体の約8割を占めている。

また、協力関係のなかの受発注比率をみると、受注能力を超えた場合の発注が81.8%、技術的な補完関係の場合の発注が72.7%と、いずれも発注比率の方がはるかに高く、反対に受注比率はそれぞれ9.1%、18.2%に止まっていることが目立っている。このように、ベンチャー企業の協力関係には相互融通が多かったのとは異なり、周辺企業はもっぱら発注元業者としての立場にあることが分る。



第31図 協力関係が生まれる理由

③ 協力関係がある場合の協力相手

9割強の企業が同業種の企業との協力関係をもっている。また、協力相手を所在地別にみると、地元企業が30.5%と高い。これに対して、ベンチャー企業はソフトピアジャパンでは20.3%、テクノプラザでは11.9%に止まっている。その他地域も37.3%に上っているが、このうちでは愛知県や名古屋市という回答が半数を占めている。

こうしてみると、周辺企業の協力関係のうちでベンチャー企業の占める地位はかなり低いといわざるをえない。

④ 他社との協力関係の具体的形態

また、協力関係を具体的にみると協力相手を下請外注として利用している場合が、過半数を占めている。(下請外注として仕事を出している：30.8%、相手からの人材派遣による常駐外注をさせている：15.4%)、

したがって、ベンチャー企業が周辺企業と対等な協力関係を築くためには、優れた独自技術を開発し、自らの地位を守ることが必要と思われる。

⑤ 他社との協力関係の評価

(成功例)

- ・相手のノウハウを吸収できたこと
- ・デザイン等芸術性のともなうものは外注の方が良いものができること
- ・コスト面、納期面等で有利であること

(失敗例)

- ・財務能力や職業意識等、相手の経営能力が欠如していたこと
- ・受注能力の余地が狭いこと

(具体的悩み)

- ・初めてだと相手の力量が分からないこと
- ・品質・納期が守られないこと
- ・相手の企業そのものがなくなる心配があること

- ・小さい業者は人的余力がないこと
- ・相手企業を育てるのに時間や金がかかること
- ・技術者の入れ替わりが多く、継続的に依頼ができないこと

このように今回調査した周辺企業は、全般的にベンチャー企業に対する信用が小さく、ベンチャー企業との協力関係の構築には慎重であることが分った。

#### ⑥ 今後の協力関係の進め方

しかし、今後の協力関係については、「今後も取り組む」(60.0%)、「取り組もうと思う」(26.7%)とする企業があわせて86.7%に上っており、協力関係そのものに対しては極めて積極的であり、とくに「自社にない技術や知識の補完」については積極的である。

取り組む理由は、

- |                |       |
|----------------|-------|
| ・自社にない技術や知識の補完 | 35.7% |
| ・地域活性化         | 21.4% |
| ・人材不足を補う       | 21.4% |
| ・事業拡大のため       | 14.3% |
| ・コスト削減のため      | 7.1%  |

となっている。

#### ⑦ 新事業創出の可能性

協力関係を構築することによって、新事業創出の「可能性あり」とする企業は93.3%（「おおいにあると思う」33.3%、「あると思う」60.0%）と圧倒的に多い。また、現状の協力関係は9割強が同業種であるが、新事業創出には異業種との協力関係が必要であるとしている。これは、具体的に協力関係が必要と考えている企業約8割のうち、新事業創出の際には「自社にない技術やノウハウを持った会社」を協力相手にしたいと思っている企業が約6割あることからもうかがわれる。

#### ⑧ ベンチャー企業との取引関係の実態

ソフトピアジャパンとテクノプラザのベンチャー企業との関係に限ってみると、現状で「取引関係がある企業」が40%、「取引関係がない企業」が60%であり、一般に協力関係が多い割には、ベンチャー企業との協働化はそれほど進んでおらず、この面では消極的な姿勢が浮かび上がっている。

しかし、ベンチャー企業が「自社にない技術を持っていれば、取引関係を構築する可能性がある」とする企業がかなりみられたこと(28.6%)は注目される。つまり、ベンチャー企業の方に問題があるのである。また、最近ソフトピアジャパンで作られた「岐阜ITベンチャー協同組合」に期待するという意見が多くみられ、これによって協力関係が進む可能性があると考えられる。

⑨ ベンチャー企業との協力関係構築のネック

なぜベンチャー企業との協力関係を結ぶのが難しいのか。これについては、次のような要因が上げられている。

- |                  |       |
|------------------|-------|
| ・相手の力量が分からない     | 24.0% |
| ・当社の外注形態に合わない    | 16.0% |
| ・人的余裕がない         | 16.0% |
| ・営業力がない          | 12.0% |
| ・納期・品質・損害賠償能力に不安 | 12.0% |
| ・経理的基礎に乏しい       | 4.0%  |

これらはいずれもベンチャー企業との取引に対する不安感をあらわしているといえる。

⑩ ベンチャー企業への要望

周辺企業がベンチャー企業に改善を望んでいる点は以下のとおりであるが、これはとりもなおさず現在のベンチャー企業が抱えている経営課題なのである。

- ・ビジネス化できるテーマと明確な方針、計画を設定すること、事業化の的を絞込むこと
- ・品質、納期にも責任の取れるようになること
- ・積極的にアピールや売込みをすること
- ・営業能力と経営能力を高めること
- ・納期など最低限のマナーを遵守すること、まず仕事をするという姿勢がほしいこと
- ・事業に対する甘さを克服すること、競争に耐える姿勢が必要であること
- ・セキュリティ意識の向上により、守秘義務をはたして信頼関係を築くこと
- ・狭くても大企業にない深い技術力を磨くこと

5) 経営課題

直面している経営課題としては、販路開拓 (16.7%)、人材育成 (16.7%)、景気動向 (12.5%) をあげる企業が多かった。

他方、今後数年間に予想される経営課題としては、直面している経営課題と同様、人材育成 (16.7%) をあげる進出企業が最も多かった。その他では、技術開発力 (12.5%) や取引先・販売先などからの価格引下げ要請に対応するためのコストダウン (12.5%) をあげる企業が多かった。

4. 成功したベンチャー企業に関する実態調査

前章では、ソフトピアジャパンとテクノプラザのインキュベートルームに入居している

ベンチャー企業に対するヒアリング調査によって、経営活動の実態と問題点および協働化（コラボレーション）を進める上での課題をみてきた。

その結果、ベンチャー企業における極めて問題の多い経営実態とそれによる停滞状況が浮かび上がってきた。協働化（コラボレーション）を進めるにあたって解決すべき課題は、単に取引契約にかかわる問題ばかりではない。より基本的な課題である経営としての未成熟さがある。そうした実態が明らかにされた。したがって、これを克服しなければ、成功の展望は開けてこないし、これによってはじめてベンチャー企業のスタートアップ期から急成長期への転換が可能となるのである。

それでは、こうした事態は克服可能なものなのか、もし可能であるとすれば、どのような要件が必要であり、どのようなレベルを目指さなければならないのかが問われる。

これを補完的に検証するために、ベンチャー企業のなかで成功した事例をとりあげて調査することとした。これは、これによってソフトピアジャパンやテクノプラザのインキュベートルームに入居しているベンチャー企業の克服すべき課題が明らかとなると考えたのである。

#### 4-1 調査要領

##### 1) 調査対象

- ・岐阜県下に事業所のある IT 関連ベンチャー企業のなかから成功企業として 5 社を選定

##### 2) 調査方法

- ・ヒアリング調査

##### 3) 調査時点

- ・おおむね平成 13 年 9 月末現在

##### 4) 調査期間

- ・平成 13 年 12 月～平成 14 年 1 月

##### 5) 調査内容

- ① 事業概要
- ② 事業活動内容
- ③ 受注・制作および請求
- ④ 技術・製品の優位性と市場の地域構成
- ⑤ 制作上の協力関係
- ⑥ 経営課題および要望事項
- ⑦ 新規創業者へのアドバイス等

## 4-2 調査結果

### 1) 成功したベンチャー企業の特徴と成功要因

まず、成功したベンチャー企業5社に共通する特徴からみていこう。まず、第1にあげられるのは、これら成功企業が大手企業との取引をするため、あるいは上場を目指すためといった積極的な動機で法人化していることであり、すべて株式会社である。

第2に、経営体制が整備されていることである。例えば、企業目標は経営計画によって明確にされ、目標の根拠を数字によって明らかにされている。また、いずれの企業も取引契約関係書類を整備しており、受注契約や請求など取引関係のトラブルはないとしている。

一部には不明確な契約もあるが、打合せを綿密に行うことやメールで内容の変更を確認するなど、それなりの対策を講じている。

第3に、ニッチな部分で大企業を上回る独自の技術力をコアコンピタンスとしてもっており、開発、制作を一貫して行っていることである。これはもともと制作技術に独自性があるだけでなく、絶えず開発に取り組み、技術力を磨いているからであろう。こうした独自の技術力により他社と対等な協力関係を築いており、大企業との共同開発も多い。しかも、この協力関係が自社を支えているとの認識が強く、今後も積極的に取り組んでいこうと考えているが、このためにはより短期間かつ少ない資金で製品化する能力と優位性をもっていることが要請される。また、時流、市場ニーズを的確に捉える能力をもち、トレンドの最先端を追求する姿勢も必要である。

一般的にIT関連業界における競争は、大企業対中小企業という「規模間競争」よりも、技術者対技術者という「人的能力間競争」の方を、より重視してとらえる必要があると考えられる。したがって、例えば大企業の研究部門では力を出し切れない技術者が独立した場合にも、資金面での支援さえ受けられれば、存分にその能力を発揮して大きく成長できる可能性もあると考えられる。ただし、経営者としての資質は問われることはいうまでもない。いずれにしても、コアコンピタンスとしての技術的優位性は、「企業規模の優位性」ではなく、「技術者の優位性」によっているといえる。

以上が成功したベンチャー企業に共通な特徴であり、これらがとりもなおさず成功要因になっているといえる。

なお、市場の地域別構成をみると、3つのタイプ、つまり地元指向型(2社)、東京指向型(1社)全国指向型(2社)に分けられる。もちろん、業務の内容からいって全国に市場を求めざるをえない企業もあるが、一般的には地元市場で事業の基礎を築き、さらなる発展のために名古屋、東京、さらに全国から海外へと市場を拡大していく傾向がみられる。

### 2) ベンチャー企業の協働化推進上の注目点

次に、この調査を踏まえて、ベンチャー企業が協働化(コラボレーション)を進める上



で重要であると思われる注目点が2つある。

① 技術力の向上と仲間づくり

成功するための要件として、調査した5社とも「コアコンピタンスとなる他の追随を許さない独自の技術力」の必要性を力説しているが、重要なポイントは常にその技術を磨いていくことが大切だとしていることである。

ここで注目すべき点は、技術力向上のために協力しあえる仲間が必要であり、日頃から仲間づくりに心がけるようにしていると指摘されていることである。こうした日頃からの仲間とのコミュニケーションの良さを維持することにより、顧客の要望に応えられる良い製品を、より早く制作することが可能となる。

② 協働化相手の選択

また、協働化を成功させるためには、まず自社の強みと弱みをSW分析などではっきり認識し、その弱い部分を補う形で、仕事の棲み分けがしやすい相手を選ぶことが重要であること、またその際には異業種との連携も必要であるということである。

なお、協力相手との打合せをメールでやり取りしたり、交渉の履歴を残すことによって問題が起きた場合にも対応できるようにすることが重要であるとされているが、これは先のインキュベートルーム入居企業の調査での協力関係における失敗例にみられた「予定通りに仕事が進まない」、「条件と違うものができる」といったトラブルをなくすために、ぜひ取り入れていくべきことであろう。

③ 経営者のもつべき要件

独自の技術の独自性だけでは市場で日の目を見ない。この調査からいえることは、ベンチャー企業であればこそ、経営者の役割が決定的であるということである。そこから明らかとなった経営者のもつべき要件としては、

- i) 信念を貫く精神力と常に新しいことに挑戦するバイタリティがあること
- ii) 人脈が豊富であること
- iii) 納期を守るなど、社会人としてのマナーを身につけていること
- iv) プレゼンテーション能力があること

などがあげられる。

今回は、成功企業の経営者に自らの事業推進のなかで失敗した要因も含めて、新規創業者へ行うアドバイスも調査しているが、これはきわめて有意義なものであると考えられるので、以下に原文のままあげておく。

(A社)

- ① 技術を磨くこと
- ② 最低生活資金を確保しておくこと
- ③ プレゼンテーションツールを作ること

(B社)

- ① すばらしい技術を持っていてもそれだけでは銀行等の借入は難しく、大きく発展できないので、メーカーを創業するには、最低1億円の投資が必要となる。創業時は銀行をあてにしないで、自ら資金を調達すること
- ② 技術力向上のためには同調できる仲間が必要であり、仲間づくりに心がけること
- ③ コア技術を持つこと
- ④ 世の中に存在しないものを作らないと生き残れないこと

(C社)

- ① 技術を磨くこと。
- ② 自己管理できること（始業時間を9:00に決めるなど）

(D社)

- ① 開発してもなかなか売れないので資金的に余裕をもっておくこと
- ② 事前に販路を確保しておくこと
- ③ 技術力だけでなく提案能力をみがくこと

(E社)

- ① 自分で使う道具は自分でつくりたいかん。

## 5.ベンチャー企業における協働化推進上の諸課題

### 5-1 ベンチャー企業の現状と課題

以上、ソフトピアジャパンおよびテクノプラザのインキュベートルームに入居しているベンチャー企業と周辺企業に対する調査、さらに成功したベンチャー企業に対する調査の結果をみてきた。以下では、これを踏まえて、今後のわが国ベンチャー企業における協働化の可能性とそれを推進する上での課題を考察することにした。

#### 1) 低迷するベンチャー企業

まず、ソフトピアジャパンおよびテクノプラザのベンチャー企業の現状をみよう。このベンチャー企業の約7割は法人化しており、法人化については極めて積極的である。その理由としては、「社会的信用力があるから」が3割弱で最も多く、「取引上必要であるから」が2割で続き、この後は「知名度がアップする」、「税務対策として」、「資金調達のため」となっている。

しかし、わが国の場合リスクテイクを回避する社会的風土があることやリスクキャピタルが未成熟であることによって、外部から出資を募るのは難しいため、多くの企業は個人的な資金に頼って法人化しているのが実態である。そのため設立時の企業規模は制約を受

け小さくならざるをえず、ここでも従業員数では5人以下が9割弱、売上高では1人当たり600万円以下が過半を占めている。

さらに、このような形でようやく法人化しても、多くの企業が「知名度が低い」、「小規模である」、「創業して間もない」などの理由で信用してもらえないのが現実である。このため、販売活動も個人的なコネを使える範囲に止まり、取引先の確保に苦慮している。また、銀行からの借入れも難しく、借入のない企業が約6割に上っており、借入があっても「たまにある」企業が約3割を占め、「よくある」企業は僅か8%に過ぎない。

こうした状況は、事業内容にも反映している。それは「ホームページ制作」(35.3%)や「受託ソフトウェア開発」(33.3%)を行っている企業が約7割もあることからうかがえる。電気工事からホームページ制作に移行した企業、保守サービスからソフトウェア開発に移行した企業などさまざまであるが、当面の資金繰りや利益確保のために、こうした事業を引き受け、大企業の下請的な立場に甘んじている企業が多いのである。その結果、創業後に事業内容が変化したとする企業が3割に上っている。

こうしてみると、法人化によって、社会的信用力を向上させ、知名度の向上を図り、取引や資金調達などで有利な地位を築こうとチャレンジしてはみたものの、それが実現できない厳しい状況にあることが分る。

したがって、資金繰りの苦しさや販売の伸び悩みなどによって、スタートアップ期から急成長期への飛躍が実現できずに、低迷しているベンチャー企業が多いのが実態である。

## 2) 「企業規模の壁」の存在

さらに、ベンチャー企業がこうした状況から脱出しようとしても、その前には「企業規模の壁」が立ちはだかっている。

まず、ベンチャー企業の売上高をみると、3,000万円以下の企業が約6割、1,000万円以下に絞っても4割弱ある。この他に開業準備中で売上がまだ計上されていない企業が1割強あり、これも含めると3,000万円以下が約7割、1,000万円以下が約5割に上り、極めて小規模な企業が多いことが分かる。さらに、1人あたり売上高をみても、600万円以下の企業が約6割(「不明」を含めると約7割)に上っており、軌道に乗れず売上高が低迷している企業が多いことが分かる。

注目されるのは、専門の販売担当者がいない企業が8割を超えており、販売担当者のいるのは1人あたり売上高が600万円以上の企業に限られていることである。これが「企業規模の壁」となっており、この壁を超えられない企業は、代表者が自らの人脈に頼って顧客を確保しなければならず、他の取引先を探すのも難しい。このため、大企業の下請として継続的な取引を結んでいる企業が約4分の3に及んでいるのである。また、前にもみたように資金調達活動においても、この壁が存在し、これを乗り越えないかぎり銀行からの

借入れはほとんどできないのが実情である。

こうしてみると、営業活動においても資金調達活動においても、1人あたり売上高600万円という「企業規模の壁」が厳然として存在し、これを乗り越えないかぎりスタートアップ期から急成長期への発展の契機はつかめないのである。

### 3) 不備な点の多い取引契約の現状

次に、今後協働化を進めるにあたって、その基礎となる取引契約についてみよう。まず、受注契約については、正規の契約書を作成しているのは約45%に過ぎず、発注書で代用しているものが23%あり、メモ程度、電話や口頭によるものが3割を占めている。このように半分以上の取引では正規の契約が取り交わされていないのが実態である。仕様書を取り交わしている企業も約7割に止まっており、契約時期が製品の引き渡し時になっている企業が6%ある。また、納期も「必ず定めている」とする企業は7割弱に止まっている。さらに、支払時期についても「定めていない」、「あまり定めていない」とする企業が約4割もみられる。

このように、ベンチャー企業の取引契約には通常の商取引では常識ともいえるべきレベルでの不備な点が数多くみられるが、これにも下請的な継続的取引の多さが反映しているのではないかと考えられる。

したがって、協働化（コラボレーション）の推進はもとより、ベンチャー企業の経営の基礎を固めるためにも、こうした取引契約の不備を克服することが重要な課題となっているといえる。これを克服するためには、ベンチャー企業が自ら契約意識を高めて、契約知識を獲得していく努力が必要なのである。

### 4) 協力関係の現状と未成熟なトラブルの勃発

それでは、協働化（コラボレーション）のベースとなる協力関係の現況はどうなっているのだろうか。今回の調査対象企業のうち協力関係があるとしている企業は約8割に上っており、現実にはかなり広く協力関係がみられる。

このうち、共同受注グループは少なく、ソフトピアジャパンでは1割強あるが、テクノプラザの企業ではまだない。ただし、この共同受注グループも大手企業の下請的な性格や仕事仲間的な性格が強い。

これに対して、ソフトピアジャパン、テクノプラザとも技術的な補完を必要とする場合に協力しあっているとする企業が多く、約47%を占めている。また、能力を超える仕事を受注した場合に協力しているとする企業も36%に上っている。

しかも、内容をみると、プロジェクトに応じて協働化を進めていくような形のフレキシブルな協力関係はまだ多くはみられない。ソフトピアジャパン、テクノプラザとも「事業

成果発表会」などによるビジネスマッチング活動を進めるなど、コーディネート活動を行っているが、プロジェクトに係わる協働化を図るという意味でのコーディネート機能はまだ必ずしも十分ではないと思われる<sup>(13)</sup>。

なお、ソフトピアジャパンでは、プロジェクトに応じた柔軟な協力関係を自主的につくり出す動きが一部に見られるが、テクノプラザでもこうした動きが出てくることが期待される<sup>(14)</sup>。

しかし、協力関係については、今後とも取り組みたいとする企業が約8割と圧倒的多数を占めている。とくに、「協力関係の構築による新事業創出の可能性」があるとする企業は約9割に上っており、今後の協力関係の方向として「製品開発を優先する」としている企業も約6割を占めている。このようにベンチャー企業の協力関係の拡充への意欲は極めて大きいのである。

しかし、ここで留意しなければならないのは、現在の協力関係がかならずしもスムーズにいったいないことである。

ここで、失敗例としてあげられたのが、「金銭的トラブルが原因で仕事がキャンセルされ、協力関係が解消された」、「予定通りに仕事が進まない」「条件と違うものができる」などであり、悩みとして多いのは、「協力関係者との意識のずれ」、「パートナーの確保の難しさ」、「相手の業務内容や力量が分からない」などである。

現在の協力関係は、経営者の意識や経営組織、管理システムなどが不十分なまま、必要に迫られて取り組んでいるのが実態なのである。したがって、現在の協力関係にはまだまだ通常の企業では考えられないような経営の未熟さからくるベーシックなトラブルが多く、今後はそうした経営としての基本的な体制を作り込んでいく地道な努力が必要なのである。

##### 5) 成功企業との比較による課題の抽出

他方、成功したベンチャー企業に、共通してみられるのは、まず第1に経営目標の明確な設定や取引トラブルの未然防止などにみられるように、経営組織や管理システムが整備されていること、第2にニッチ分野で独自の技術力を持ち、これをコアコンピタンスとして契約上の立場を強化し、大企業とも対等な立場で取引や共同開発を行っていることである。

これは現在のソフトピアジャパンやテクノプラザのベンチャー企業が成功するための課題でもある。とくに技術の面では、ソフトピアジャパンやテクノプラザのベンチャー企業の技術力は全般的に言えばまだ不十分なレベルに止まっていると考えられる。しかし、これは保有技術や人的能力のレベルの問題ばかりではない。現状の保有技術の適用範囲が狭く、そのために独立の立場を貫くことができないといった事情もあると思われる。この限

界と対応策を見極めることが必要である。

また、成功企業から学ばなければならないのは、ハイレベルな技術スタッフの確保により、「技術者の優位性」を確保できるか否かがポイントとなるということである。その意味では少数精鋭でどこまでレベルアップできるかが鍵となるといえる。また、技術力向上のためには仲間づくりによる協力関係の構築が必要である。その相手を選定する力と進め方についてのノウハウを、成功企業などから学び、習得していく必要があると思われる。

さらに、成功企業と比較してみると、経営者の姿勢や能力にも課題があるといえる。これは経営者もつべき要件を備えているかどうかであるが、経営者には信念を貫く精神力と挑戦的なバイタリティ、豊富な人脈、社会的なマナーの体得、プレゼンテーション能力の拡充などが求められているのである。

## 5-2 周辺企業からみた評価と協働化の可能性

次に、周辺企業の視点から、現在のベンチャー企業をみてみよう。周辺企業には大企業や中堅企業が多いが、内容をみると地元企業が多く、「本社と同一」あるいは「本社組織の一部」とする企業が約7割に上っていることから分るように、この地域を本拠地として活動している企業が多い。したがって、ベンチャー企業にとっては、地元で地に足のついた協力関係を結びやすい恵まれた状況にあるといえる。

さらに注目されるのは、周辺企業の約7割がソフトピアジャパンあるいはテクノプラザにおけるIT系産業の集積効果に期待して進出してきたことである。これは、ベンチャー企業が専ら入居条件やさまざまな育成支援政策に期待して入居し、他企業との連携については殆ど意識していないのとは、極めて対照的である。

周辺企業の期待は必ずしも実現しているわけではないが、このような進出動機をめぐるベンチャー企業と周辺企業の「意識ギャップ」は、ベンチャー企業の経営に対する評価の厳しさとともに、協力関係の不活発さをもたらす大きな一因となっていると考えられ、ベンチャー企業の協働化に対する一層前向きな姿勢が要求されているのである。

次に、周辺企業の取引関係をみると、15社中13社が外注作業を出しており、自社の生産能力を超える部分については、恒常的に外部の能力を活用している様子が見られる。しかも、作業内容は「ソフトウェア開発」が5割を占め、次いで「CG/WEBコンテンツ」が多い。これはベンチャー企業が受注可能な作業であり、その点で魅力的である。しかし、見方を変えれば、これはこうした作業を下請外注として受注する方に向かいやすい環境にあるともいえる。

次に、制作上の協力関係については、周辺企業もベンチャー企業と同様に受注能力を超える場合と技術的な補完が必要な場合が多く、約8割を占めている。しかし、7～8割が発注側であり、受注は極めて少ないのが特徴的である。

しかも、協力相手をみると、他地域の企業（37.2%）や地元企業（30.5%）が多く、それに対して、ソフトピアジャパンは20.7%、テクノプラザは11.9%にとどまっている。ここからも、ベンチャー企業が周辺企業に評価されていないという現実がうかがわれる。

また、周辺企業の86.1%は今後とも積極的に協力関係を拡大しようとしている。とくに、新事業の創出のための協力関係については、異業種に広げつつ強化しようとしている企業が約8割にも上っている。そうしたなかで自社にない技術を持っている企業を協力相手にしたいと考えている企業が約6割もあるのである。

このように、周辺企業の協働化の拡充に対する意欲は極めて高い。それにもかかわらず、現状ではベンチャー企業との協力関係を考えている企業が40%に止まっているのは、周辺企業のベンチャー企業に対する評価が低いからである。

この理由としては、「相手の力量が分らない」とする意見が最も多く、これはベンチャー企業の積極的な売り込みやアピールの不足によるものであるといえる。また、「当社の外注形態にあわない」「人的余裕がない」といったベンチャー企業の生産能力や生産体制の問題に加え、「営業力がない」「納期、品質、損害賠償能力に不安」「経理的基礎に乏しい」などにみられるように、ベンチャー企業の経営能力に対する不安感が取引を躊躇させていることからもうかがわれる。

以上からみられるように、ベンチャー企業自身がこうした指摘に対して、自らの課題として取り組み、それをブレイクスルーしない限り協働化の道は開けてこないといえる。

### 5-3 ベンチャー企業の協働化推進上の諸課題

現在のわが国のベンチャー企業は、わが国におけるリスクテイクの土壌の弱さやアーリーステージにおけるリスクマネーの供給の少なさからくる制約によって、なかなか「企業規模の壁」を克服できない。そのため、ベンチャー企業も経営としての未成熟さから抜けだせず、スタートアップ期から急成長へ飛躍できないままに低迷しており、取引契約の不備やトラブルの発生に悩まされつづけているのが実情なのである。

他方、大企業や中堅企業からなる周辺企業はIT系の産業集積効果に期待して進出してきており、さまざまな協力関係の展開による協働化の実現を求めている。これは、ベンチャー企業にとっては極めて望ましい協働化の相手がいるということに他ならない。それにもかかわらず、現状のベンチャー企業は、周辺企業から協働化の相手として評価されず、せいぜい外注先という立場が与えられているに止まっているのである。

それでは、ベンチャー企業には将来がないのであろうか。これに対する回答は、各種の政策措置や環境整備のなかにではなく、ベンチャー企業自身の努力のなかにあると考えられる。それは、経営者意識を自ら強化し、経営組織や管理システムを構築し、独自技術による確かなコアコンピタンスを作り込むことが必要だということである。

具体的にいえば、周辺企業からの指摘にもあったように、現在のベンチャー企業の事業に対する甘さを克服し、競争に耐える姿勢をもち、積極的に自社をアピールし、売り込むことに努めなければならない。また、品質や納期に対する責任、経理能力の拡充、セキュリティ意識の向上など経営のベースとなる活動を固め、その上で大企業にも負けない独自の技術の開発に取り組むことが課題となっているといえる。

しかし、ベンチャー企業は本来そうであるように、「自己完結型企業」ではありえないのも事実である。それだからこそ仲間作りを進め、多様で柔軟な協働化の実現によって、こうした課題を克服していかなければならないのである。

わが国におけるリスクタイプを回避する社会的風土やリスクキャピタルの未成熟さなどの現状からいって、すべてのベンチャー企業が一律に上場を目標とするばかりではなく、協働化による発展を目指して新しいビジネスモデルを開発し、新たな産業集積の形成に向けて努力することも重要であるといえる。

以上みたように、今回の調査では具体的なケースでの実証を行うために、ソフトピアジャパン、テクノプラザのIT系ベンチャー企業を調査対象としてとりあげたが、ベンチャー企業にはインキュベート施設に入っていない独立系の企業もあり、大学発ベンチャーもある。これらはそれぞれに異なる状況にある。しかし、ここで指摘したような問題点は程度の差こそあれ、こうしたタイプのベンチャー企業はもとより、各地のインキュベート事業にもあてはまるものと考えられる。

## 注

- (1) この部分は、清成忠男『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』東京、東洋経済新報社、1996、pp.78-79による。なお、このベンチャー企業概念を最初に提起したのは、清成忠男・中村秀一郎・平尾光司『ベンチャービジネス—頭脳を売る小さな大企業』東京、日本経済新聞社、1971である。また、こうしたベンチャー企業と類似した概念は欧米でもみられないわけではない。例えば、Oliver Pfirmanらは、スタートアップ期の企業で毎年少なくとも10万マルクをR&Dに支出する創業5年未満の企業として、「新技術に基礎をおく企業」(New Technology Based Firm, NTBF)という概念を提起している。(Oliver Pfirman, Udo Wupperfeld, Joshua Lerner, "Venture Capital and New Technology Based Firms; An Us-German Comparison" Physica-Verlag, Heidelberg 1997、『ベンチャーキャピタルとベンチャービジネス』伊東維年他訳、東京、日本評論社、2000)
- (2) 松田修一『ベンチャー企業』日本経済新聞社、1998、pp.16-17
- (3) エンジェルはAngel Investor、Business Angelなどと呼ばれているが、このエンジェルという個人投資家は、とくに初期段階の資金調達を考えるうえで大きな意味をもっているといわれる。これは、エンジェルはすでに成功してストックオプションなどにより大金持



ちになった起業家を中心としており、自らの専門知識や経験を生かせる専門分野に投資するため、スタートアップ期においても比較的风险テイキングが可能であり、ベンチャービジネスを成功に導く経営上の助言も出来るといわれている。(今井賢一監修・加藤敏春＋SVMフォーラム『シリコンバレーモデル——マルチメディア社会構築へのメッセージ』東京、NTT出版、1995、p.61)なお、エンジェルというのは、もともとはニューヨークのブロードウェイのミュージカルに資金提供した人々のことであったという。(新井裕之『エンジェル—起業家支援の新しい投資家』東京、宝島社、1999、pp.15-16)次に、エンジェルとベンチャーキャピタルとは性格的に違いがあることを指摘しておきたい。アメリカでは個人の富裕層がエンジェルと呼ばれる個人投資家になり、創業期の資金援助を補完的に行っている。しかし、このエンジェルは、通常資金を出すだけである。これに対してベンチャーキャピタルは資金も出すが、経営にも責任を持つところに違いがある。また、日本ではベンチャーキャピタルは金融業であるという誤解が存在する。しかし、ベンチャーキャピタルは資金供給を目的とするのではなく、ベンチャービジネスを育て、キャピタル・ゲインを獲得するとことを目的とした「成長請負業」といった性格なのである。こうしたベンチャーキャピタルは、採算重視のため、拡大期に支援することが多く、技術やコンセプトを見極めた上で、上場までコンサルテーションを行うのが普通であり、創業期にはあまり係らないといわれている。事実IPO (Initial Public Offering、一般株式公開)を行ったベンチャービジネスのうち、ベンチャーキャピタルが支援しているのはせいぜい2～3割に過ぎない。そのため、ベンチャービジネスの創業期にはエンジェルが大きな支えとなっている。ただし、成功するのは1割、半数は鳴かず飛ばすといわれているように、リスクの大きい投資である。日本の場合には、エンジェルは少なく、その役割はあまり期待できない。そのため、どうしてもベンチャーキャピタルに期待することになる。しかし、日本のベンチャーキャピタルは銀行系が多いため、金融機関的な意識が強く、リスクに正面から取り組むのを避ける傾向がみられる。したがって、ベンチャーキャピタルに期待するには限界があるといえる。なお、欧米のベンチャーキャピタルに関する議論については、以下の文献が参考となる。

Bygrave, W.D., Timmons, J.A., 1992, "Venture Capital at the Crossroad", Harvard Business school Press, Boston、日本合同ファイナンス(株)訳『ベンチャーキャピタルの実態と戦略』東京、東洋経済新報社、1995

- (4) NASDAC (店頭銘柄自動通報システム、National Association of Securities Dealers Automated Quotation Systems) はアメリカの店頭市場であり、1971年にコンピュータのネットワークでリアルタイムに相場が表示されるシステムとしてスタートした。その後登録数も順調に増加するとともに、登録後超大企業にまで成長したマイクロソフト、インテル、オラクル・システムズなどがこの市場に留まったことで、時価総額、取引額の面で、ニューヨーク証券取引所に次ぐ世界第2位の市場にまで発展した。一方、毎年数百社の新規企業が公開される市場でもあり、新旧のベンチャー企業が共存する極めて多様で活発な市場となっている。(森谷正規・藤川彰一『ベンチャー企業論』、東京、放送大学教育振興会、1997、p.166)

- (5) 企業成長のライフサイクルモデルについてはさまざまな研究があるが、ここではベンチャー企業のライフサイクルとして JEffry Timons および松田修一の考え方にもとづく時期区分とした。こうした企業成長モデルに関する研究については、福田昌義・笠原栄一・寺石雅英『ベンチャー創造のダイナミクス ― 経営・評価・育成の視点 ―』東京、文真堂、2000、pp.69-116 が詳しい。
- (6) この調査は、岐阜県研究開発財団からの委託にもとづき、平成 13、14 年度に行われた大垣商工会議所のベンチャー企業等協働化推進調査事業（代表：間仁田幸雄）の一部として実施されたものであるが、本稿はこれに筆者の個人的な見解を加えて再編集したものであり、文責は筆者にある。
- (7) この部分は、筆者が 2002 年度、2003 年度の 2 年間にわたって、全国各地のサイエンスパークのインキュベーター事業のヒアリング調査を行った結果にもとづいたものである。なお、この調査結果は間仁田幸雄編著『サイエンスパークのインキュベーター事業に対する現況調査』（岐阜、西濃地域中小企業支援センター、2002）および間仁田幸雄編著『中小企業の経営支援とベンチャー企業の育成支援に関する現状と課題 ― 中小企業支援センター・インキュベーターに対するヒアリング調査』（岐阜、西濃地域中小企業支援センター、2003）の 2 つの報告書としてまとめられている。
- (8) 筆者は、2000 年度（平成 12 年度）に、岐阜県西濃地域における地域企業とソフトピアジャパンのベンチャー企業の実態と協働化（コラボレーション）の可能性を探るため、同地域の製造業およびソフトピアジャパン進出企業（インキュベーター入居企業、技術開発室入居企業、分譲地立地企業）を対象とした 2 つのアンケート調査を実施した。これによれば、この地域の製造業にはかなり強い協力関係がみられ、得意分野に応じた仕事の分担、受注能力を超えた場合の相互融通等が広くみられる。他方、ソフトピアジャパンのインキュベーター入居企業は、特定企業との継続的な取引関係が多く、取引相手も地元企業は半分に止まり、さらにソフトピアジャパンのなかでの共同制作や共同受注もあまり活発ではない。その結果、ソフトピアジャパンにおけるベンチャー企業は総じてかなり孤立した状況にあるという実態が明らかにされた。（間仁田幸雄編著『大垣地域製造業およびソフトピアジャパン進出企業に関する現況調査』大垣商工会議所中小企業支援センター、2001）なお、その前年度に行ったソフトピアジャパンのインキュベーター入居企業に対するヒアリング調査でも、このベンチャー企業はなかなか自立的な発展は難しく、ともすれば日々の糧を得るために下請作業に頼らざるをえない状況にあることが明らかになった。（間仁田幸雄編著『ベンチャー育成支援と新規事業創造 ― 大垣・西濃地域ベンチャー育成支援システムの構築に向けて』大垣地域産業情報研究協議会、2000）
- (9) 間仁田幸雄「ベンチャービジネス発展の諸条件と日本における育成支援に関する諸課題」『地域経済』岐阜、岐阜経済大学地域研究所・第 20 巻、2000、pp.13
- (10) アメリカにおいてベンチャー企業を支えている文化的社会的風土については、間仁田幸雄「ベンチャービジネス発展の諸条件と日本における育成支援に関する諸課題」（『地域経済』岐阜、岐阜経済大学地域経済研究所、第 20 集、2000、pp.14-16）で詳しい分析を行っているが、これを要約すれば、アメリカでは実力主義、機会均等が社会的コンセンサスとなっ

ているため、年齢、性別、国別などによる差別が小さいこと、失敗の経験が評価されるようになりリスクを許容する気風があること、行政の支援を好まないため独立心が強く、同時に仲間うちでの助け合いが活発であり、スモールビジネスを正当に評価する風土や社会に対する恩返しとしての寄付に対するコンセンサスが存在していることがあげられる。

- (11) 『Softopia Japan Guide line Manual』『企業ガイドブック』『入居企業ガイドブック』岐阜、財団法人ソフトピアジャパン、2003 などより作成
- (12) 『TECHNOPLAZA — IT によるものづくりの世界的拠点』岐阜、岐阜県、2003 などより作成。
- (13) こうした点で精力的に取り組んでいる例としては、フクオカベンチャーマーケット (FVM) 協会の活動があげられる。ここの運営は民間の企画運営委員会が行い、事務局は福岡県産業科学技術振興財団が担当し、会員には証券系、銀行系、損保系・商社系の各ベンチャーキャピタル、それに証券、銀行、生保、損保、商社、人材派遣会社、メーカー、監査法人など 170 社が参加し、毎月マンスリーマーケット、1月7月のビッグマーケットを開催している。(間仁田幸雄著『サイエンスパークのインキュベーション事業に対する現況調査』岐阜、西濃地域支援センター、2002、pp.45-52)
- (14) 例えば、ソフトピアジャパンには、それぞれ企画・デザイン、データベースプログラム、3Dデザイン、ネットワーク、インフラ管理を分担するベンチャー企業4社によって設立された研究共同体 OS-VAN がある。この主たる業務は地域に密着したバーチャル・モール (NAGARA) の作成・運用である。(間仁田幸雄著『ベンチャー育成支援と新規事業創造一大垣・西濃地域ベンチャー育成支援システムの構築に向けて』岐阜、大垣地域産業情報研究協議会、2000、pp.56-67)

#### 〔参考文献〕

- ・清成忠男『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』東京、東洋経済新報社、1996
- ・清成忠男・中村秀一郎・平尾光司『ベンチャービジネス — 頭脳を売る小さな大企業』、東京、日本経済新聞社、1971
- ・松田修一『ベンチャー企業』東京、日本経済新聞社、1998
- ・福田昌義・笠原栄一・寺石雅英『ベンチャー創造のダイナミクス — 経営・評価・育成の視点 —』東京、文真堂、2000
- ・森谷正規・藤川彰一『ベンチャー企業論』東京、放送大学教育振興会、1997
- ・Oliver Pfirman, Udo Wupperfeld, Joshua Lerner, “Venture Capital and New Technology Based Firms; An Us-German Comparison” Physica-Verlag, Heidelberg 1997、『ベンチャーキャピタルとベンチャービジネス』伊東維年他訳、東京、日本評論社、2000
- ・Bygrave, W.D., Timmons, J.A., 1992, “Venture Capital at the Crossroad”, Harvard Business school Press, Boston、日本合同ファイナンス(株)訳『ベンチャーキャピタルの実態と戦略』東京、東洋経済新報社、1995
- ・今井賢一監修・加藤敏春+SVM フォーラム『シリコンバレーモデル — マルチメディア社会

構築へのメッセージ』東京、NTT出版、1995

- ・新井裕之『エンジェル——起業家支援の新しい投資家』東京、宝島社、1999
- ・間仁田幸雄「ベンチャービジネス発展の諸条件と日本における育成支援に関する諸課題」『地域経済』岐阜、岐阜経済大学地域研究所、第20巻、2000
- ・間仁田幸雄編著『ベンチャー育成支援と新規事業創造——大垣・西濃地域ベンチャー育成支援システムの構築に向けて』大垣地域産業情報研究協議会

(調査報告)

- ・間仁田幸雄編著『大垣地域製造業およびソフトピアジャパン進出企業に関する現況調査』岐阜、西濃地域中小企業支援センター、2001
- ・間仁田幸雄編著『サイエンスパークのインキュベーター事業に対する現況調査』岐阜、西濃地域中小企業支援センター、2002
- ・間仁田幸雄編著『中小企業の経営支援とベンチャー企業の育成支援に関する現状と課題——中小企業支援センター・インキュベーターに対するヒアリング調査』岐阜、西濃地域中小企業支援センター、2003

(その他資料)

- ・『Softopia Japan Guide line Manual』『企業ガイドブック』『入居企業ガイドブック』岐阜、財団法人ソフトピアジャパン、2003
- ・『TECHNOPLAZA——ITによるものづくりの世界的拠点』岐阜、岐阜県、2003

付属資料－１

ベンチャー企業ヒアリング調査

## 調 査 票

【調査票コード： ー 】

調査年月日	平成 年 月 日
調査担当者	

## I. 事業概要

1. 事業所名	フリガナ					
	(資本金： 万円)					
2. 所在地及び 電話番号等	〒					
	TEL		FAX			
	E-Mail					
	URL					
3. 代表者名	フリガナ					
	M・T・S 年生 (年齢： 歳)					
4. 応対者名	フリガナ					
	役 職 <input type="checkbox"/> 代表者本人					
5. 経営形態	1. 個人企業 2. 株式会社 3. 有限会社 4. 財団法人 5. その他 ( )					
6. 事業所の組織上の位置	1. 本社同一 2. 本社組織の一部 3. 支 社 4. 事業部 5. 研究所 6. その他組織 ( )					
7. 本社名等	名 称					<input type="checkbox"/> 上記と同一
	所在地	〒				<input type="checkbox"/> 上記と同一
	TEL		FAX			
8. 親会社名	フリガナ					
	<input type="checkbox"/> 親会社なし					
9. 従業員数 (代表者を含む)	区分	正社員(家族社員)	平均年齢	パート・アルバイト	派遣社員	合 計
	男性	名 ( 名 )	歳	名	名	名
	女性	名 ( 名 )	歳	名	名	名
	計	名 ( 名 )		名	名	名

(注) 5. 6については該当項目番号に○を付ける。□は該当する場合に〃を付け記入を省略する。

10. 創業・入居 時等の経緯 及び 経営理念	創業の 経緯	(前 職)
		(創業年月)  〇・〇  年  月
		(創業動機)
		-----
		-----
	創業資 金	本人 (  %)  親族 (  %)  共同経営者 (  %) 金融機関 (  %)  その他 (  %)
	入居の 経緯	(入居年月)  〇  年  月 (経過期間)  年  ヶ月
		(入居前の事業場所)
		(入居動機・ねらい)
		-----
		-----
	法人化 の経緯	(法人化年月)  〇・〇  年  月
		(法人化動機・ねらい)
		-----
-----		
-----		
経営理 念	経営理 念	-----
		-----
		-----
※ 備 考		

## Ⅱ. 事業活動内容

売上規模	売上高	H12/10～13/9 約 万円		前年対比	
				↗	→
1. 事業の種類	主な事業の種類と割合	事業区分 (別表から選択)		売上構成比	
		①			%
		②			%
		③			%
		その他			%
2. 事業の変遷	(創業以来、事業がどのように変化してきたか)				
3. 販売方法	販売体制	(販売員の有無) 有 ・ 無			
		(受注に至るまでのフロー)			
3. 販売方法	得意先の確保	(主な得意先はどのように獲得したか)			
		(得意先とは継続的取引関係にあるか)			
4. 主要販売先	(得意先確保で困ったことはあるか)				
	①	( %)	②	( %)	
	③	( %)	④	( %)	
	⑤	( %)			
5. 外注関係	外注の有無	(外注に出すとすれば、どのような作業か)			
	有 ・ 無				
6. 運転資金	金融機関の借入頻度	①よくある ②たまにある ③ない			
	(融資手続等で困ったことはあるか)				

今 後 の 7. ビ ジ ョ ン	----- ----- -----
※ 備 考	

Ⅲ. 受注、制作及び請求

1. 受注契約（共同受注契約を含む）について

契約の形式		○印	契約時期	○印	
① 正規の契約書を交わして契約する			① 受注時		
② 発注書を代用して契約する			② 業務遂行中		
③ メモ書き程度で契約する			③ 製品引渡し時		
④ 電話や口頭で契約する			④ その他 ( )		
受 注 契 約 の 内 容	契約書の 作成者	① 当方    ② 契約の相手方    ③ 双方協議のうえ			
	契約条件の インシアティブ	① 一方的に押し付けられる    ② 交渉の余地がある ③ 当方の要望が優先する    ④ その他 ( )			
	納 期	① 必ず定めている    ② 多くは定めている ③ あまり定めない    ④ 定めたことがない			
	支 払 条 件	着 手 金	① 必ず定めている    ② 多くは定めている ③ あまり定めない    ④ 定めたことがない		
		支 払 期 日	上記① から④	定め有の時 (    日締め    日支払)	
		決 済 方 法 と 構 成 比	① 現金・小切手・銀行振込		%
		② 手形 (サト:            日)		%	
		③ その他 (            )		%	
	そ の 他	知的所有権を認めた契約か			
		① 必ず定めている    ② 多くは定めている ③ あまり定めない    ④ 定めたことがない			
守秘義務条項があるか					
	① 必ず定めている    ② 多くは定めている ③ あまり定めない    ④ 定めたことがない				
	契約不履行の罰則規定があるか				
	① 必ず定めている    ② 多くは定めている ③ あまり定めない    ④ 定めたことがない				
仕 様 書	明確に取り交わされているか				
	① 必ず交わしている    ② 多くは交わしている ③ あまり交わさない    ④ 交わしたことがない				



(受注契約におけるトラブル事例とその対処)

## 2. 制作形態及び制作作業について

	項 目		○印
制作形態	① 開発・制作を一貫して行なっている		
	② 仕様書にもとづき制作作業のみを行っている		
	③ ①と②の両方を行っている		
	④ その他 ( )		
制作作業	項 目	○印	内 訳
	①受注制作		
	②見込制作		
	③両方の制作		受注 約 %      見込 約 %

## 3. 請求について

	請求書の発行		① 発行している      ② 発行していない		
	請求の形式		○印	請求時期	○印
請 求 書	① 正規の請求書で請求している			①検収時	
	② 納品書を代用して請求する			②定期 ( 日締め 日)	
	③ メモ書き程度で請求する			③特に決めていない	
	④ 電話や口頭で請求する			④その他 ( )	
	⑤その他 ( )				
請 求 書 の 内 容	支払期日は明記されているか		① はい      ② いいえ		
	支払金額は明記されているか		① はい      ② いいえ		
(発行していない場合、問題はないか)					
(請求上のトラブルはなかったか)					

(備考)

IV. 技術（製品）の優位性と市場

1. 他社との優位性について

技術（製品） 差別化できる	① 有 →	差別化できる技術（製品）名	特許の有無	競合他社の存在
		①	有・無	有（ 社）・無
		②	有・無	有（ 社）・無
	② 無	③	有・無	有（ 社）・無
		④	有・無	有（ 社）・無
		⑤	有・無	有（ 社）・無

2. 取引先の所在地と売上高に占める割合

所在地	売上高に占める割合	所在地	売上高に占める割合
①ソフトピアジャパン区	%	⑦三重県	%
②西濃地区	%	⑧関東	%
③テクノプラザ区	%	⑨関西	%
④岐阜地区	%	⑩海外（ ）	%
⑤岐阜県（上記除く）	%	⑪その他	%
⑥愛知県			


(備考)

## V. 制作上の協力関係

## 1. 制作上の協力関係の相手について

他社との制作上 協力関係の頻度		① よく行なう ( 回)	② たまに行なう ( 回)	
		③ 行なったことがない	④ 必要としない	
協力関係が できる理由		項 目		○印
		① 共同受注グループがあり、そこで受注した場合		
		② 受注能力を超える 仕事量を受注した 場合	自社から仕事を出す場合	
			他社から仕事をもらう場合	
			互いに仕事を融通し合っている場合	
③ 自社技術のみでは 仕事を完成できない 受注をした場合	自社から仕事を出す場合			
	他社から仕事をもらう場合			
	互いに仕事を融通し合っている場合			
④ その他 ( )	自社から仕事を出す場合			
	他社から仕事をもらう場合			
	互いに仕事を融通し合っている場合			
協力関係が ない場合		(協力関係を要しない理由)		
協力関係がある 場合の協力相手は	① 共同受注 グループが ある場合	A. 同業種 (ソフトウェアJ、テクノP、地元企業、その他 )		
		B. 異業種 (ソフトウェアJ、テクノP、地元企業、その他 )		
		C. 親会社 E. 子会社 F. その他 ( )		
	② 受注能力 を超えて 受注した 場合	A. 同業種 (ソフトウェアJ、テクノP、地元企業、その他 )		
		B. 異業種 (ソフトウェアJ、テクノP、地元企業、その他 )		
		C. 親会社 E. 子会社 F. その他 ( )		
	③ 技術的 補完関係 を必要と する場合	A. 同業種 (ソフトウェアJ、テクノP、地元企業、その他 )		
		B. 異業種 (ソフトウェアJ、テクノP、地元企業、その他 )		
		C. 親会社 E. 子会社 F. その他 ( )		
	④ その他	A. 同業種 (ソフトウェアJ、テクノP、地元企業、その他 )		
		B. 異業種 (ソフトウェアJ、テクノP、地元企業、その他 )		
		C. 親会社 E. 子会社 F. その他 ( )		

2. 他社との協力体系及び補完関係について

協 力 体 系 図	
	
どういふ補完関係にあるのか	

3. 他社との協力関係上の問題点について

(成功例)	(失敗例)
(具体的な悩み)	

## 4. 今後の協力関係の進め方について

協力関係に対する 今後の取組み	A. 今後も取り組む B. 具体的な計画がある C. 取り組もうと思う D. 取り組もうと思わない 理由：
今後取組もうと思う、  又は  取組もうとしている  開発分野の業種	1. 農林水産業 2. 鉱業・製造業 3. 建設・不動産業 4. 卸売・小売業 5. 飲食店 6. 金融・保険業 7. 運輸・通信業 8. 電気・ガス・水道業 9. サービス業 10. 官公庁 11. 情報サービス業 12. その他の産業 13. 個人消費者 14. その他 ( ) ----- 上記分野に取り組むとき、他社との協力関係は ① 必要である ②必要としない 理由： ----- 協力相手：
協力関係構築による  新事業創出の可能性	A. 大いにある B. あると思う C. ないと思う D. ない 理由：
いま考えている、 又は考えられる 協力関係の 展開の方向	① 製品開発 : ( ) ② 製品販売 : ( ) ③ 仕 入 : ( ) ④ 人材育成 : ( ) ⑤ そ の 他 : ( )
協力関係構築の ネック	
協力関係を構築する上 で不足している 情 報	
協力関係を築く  上での 支援・要望事項	(対ソフトピアジャパンあるいはテクノプラザ)       (その他)

VI. 経営課題及び要望事項

1. 直面課題、今後数年間に予想される課題

貴事業所の経営課題について（順位で示す）

項 目	直面している 経営課題	今後数年間に予想 される経営課題
① 販路開拓・需要拡大		
② 資金調達能力の拡充		
③ 人材育成の推進		
④ 技術開発力の強化		
⑤ 他企業との協力関係の増強		
⑥ 仕入先や外注先の確保		
⑦ 新規事業への取組み		
⑧ コストダウン		
⑨ 事業規模の拡大		
⑩ 国際的な事業展開		
⑪ 他地域への進出		
⑫ その他		

〈直面している経営課題〉

〈今後数年間に予想される課題〉

2. 要望事項

〈施設・設備、イベント・セミナー、専門家指導、支援情報、その他について〉

別表 事業区分一覧表

【調査票コード： ー 】

1. 受託ソフトウェア開発
2. パッケージソフトウェア開発
3. 受託計算、データエントリー
4. 運用・保守サービス
5. コンピュータ関連機器及び関連ソフト開発・販売
6. コンサルティング
7. システムインテグレーション
8. ネットワーク構築サービス
9. セキュリティサービス
10. 人材育成・教育サービス
11. その他の情報サービス
12. パソコン系CD-ROMソフト開発
13. 業務用ソフトウェア開発（企業内利用ソフト、マルチメディアDB等）
14. ネットワークコンテンツ開発（シェアウェア、商品DB）
15. ワークステーションソフト開発（CG、映像関連）
16. モバイルツール系ソフト開発（携帯情報関連端末関連）
17. ゲームソフト開発
18. DVD、ビデオCDソフト制作
19. 放送コンテンツ制作
20. 映像ソフト制作（ビデオ）
21. 映像ソフト制作（CG、アニメ、汎用イメージ）
22. ネットワークインフラサービス（通信回線、CATV）
23. インターネット接続サービス
24. ホームページ制作
25. ネットワークショッピングサービス
26. 電子商取引関連開発
27. 人事・教育業務支援・コンサルティング
28. 財務・税務支援・コンサルティング
29. 法律コンサルティング
30. 経営コンサルティング
31. 企画調査
32. その他（ ）

付属資料－2

周辺企業ヒアリング調査

調査票

【調査票コード：      —    】

調査年月日	平成      年      月      日
調査担当者	

I. 事業概要

1. 事業所名	フリガナ							
	(資本金:                  万円)							
2. 所在地及び 電話番号等	〒							
	TEL				FAX			
	E-Mail							
	URL							
3. 代表者名	フリガナ						役職	
4. 応対者名	フリガナ						役職	
	<input type="checkbox"/> 代表者本人							
5. 経営形態	1. 個人企業    2. 株式会社    3. 有限会社    4. 財団法人 5. その他 (                                  )							
6. 事業所の組織上の位置	1. 本社同一    2. 本社組織の一部    3. 支社    4. 事業部 5. 研究所    6. その他組織 (                                  )							
7. 本社名等	名称						<input type="checkbox"/> 上記と同一	
	所在地	〒					<input type="checkbox"/> 上記と同一	
	TEL				FAX			
8. 親会社名	フリガナ						<input type="checkbox"/> 親会社なし	
9. 事業所内 従業員数	区分	正社員	平均年齢	契約社員	パート・アルバイト	派遣社員	合計	
	男性	名	歳	名	名	名	名	
	女性	名	歳	名	名	名	名	
	計	名	歳	名	名	名	名	

(注) 5. 6については該当項目番号に○を付ける。□は該当する場合にvを付け記入を省略する。



10. 進出時等の 経緯 及び 経営理念	進出の 経緯 及び 結果	(進出年月) 年 月 (経過期間) 年 ヶ月
		(進出前の事業場所)
		(進出理由)
		1. (集積があることに期待していましたか)
		(期待に対して結果はどうでしたか)
		2. (協働を意識して進出しましたか)
		(協働の意思に対して結果はどうでしたか)
	経営理念	
※ 備考		

Ⅱ. 当事業所の事業活動内容

1. 売上規模 事業の種類	売上高	直近1年間 約 万 円		前年対比 ↗ → ↘		
	主な事業の 種類と割合	事業区分		売上構成比		
		①			%	
		②			%	
		③			%	
	その他			%		
2. 事業の変遷	(進出以来、事業がどのように変化してきましたか)					
3. 主要販売先	①親会社・関連会社	( %)	④	( %)		
	②社内売上	( %)	⑤	( %)		
	③	( %)				
4. 取引先の 所在地と 売上高に 占める割合	所在地	売上高に 占める割合	所在地	売上高に 占める割合		
	①ソフトピア ジャパン区	%	⑦三重県	%		
	②西濃地区	%	⑧関東	%		
	③テクノ プラザ区	%	⑨関西	%		
	④岐阜地区	%	⑩海外	%		
	⑤岐阜県 (上記除く)	%	⑪その他	%		
	⑥愛知県	%				
5. 外注関係	外注の有無	(外注に出すとすれば、どのような作業ですか)				
	有 ・ 無					

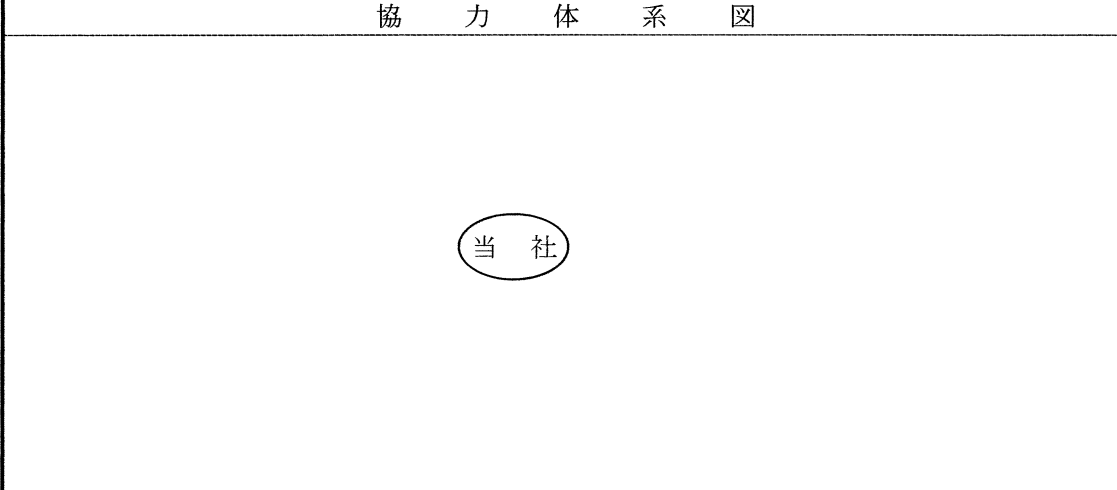
<p>今後の 6. ビジョン</p>	<p>(当事業所の位置付け等は今後どうなりますか)</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>※ 備考</p>	

Ⅲ. 制作上の協力関係

1. 制作上の協力関係の相手について

他社との制作上 協力関係の頻度		① 常時行なう ( 回)	② たまに行なう		
		③ 行なったことがない	④ 必要としない		
		項 目		○印	
協力関係が できる理由		① 共同受注グループがあり、そこで受注した場合			
		② 受注能力を超える 仕事量を受注した 場合	自社から仕事を出す場合		
			他社から仕事をもらう場合		
			互いに仕事を融通し合っ ている場合		
		③ 自社技術のみでは 仕事を完成できな い受注をした場合	自社から仕事を出す場合		
			他社から仕事をもらう場合		
			互いに仕事を融通し合っ ている場合		
		④ その他 ( )	自社から仕事を出す場合		
他社から仕事をもらう場合					
互いに仕事を融通し合っ ている場合					
協力関係が ない場合		(協力関係を要しない理由)			
協力関係がある場合 の協力相手は	① 共同受注グループがある場合	A. 同業種 (ソフトウェアJ、テクノP、地元企業、その他 )			
		B. 異業種 (ソフトウェアJ、テクノP、地元企業、その他 )			
		C. 親会社 E. 子会社 F. その他 ( )			
	② 受注能力を超えて受注した 場合	A. 同業種 (ソフトウェアJ、テクノP、地元企業、その他 )			
		B. 異業種 (ソフトウェアJ、テクノP、地元企業、その他 )			
		C. 親会社 E. 子会社 F. その他 ( )			
	③ 技術的補完関係 を必要とする 場合	A. 同業種 (ソフトウェアJ、テクノP、地元企業、その他 )			
		B. 異業種 (ソフトウェアJ、テクノP、地元企業、その他 )			
		C. 親会社 E. 子会社 F. その他 ( )			
	④ その他	A. 同業種 (ソフトウェアJ、テクノP、地元企業、その他 )			
		B. 異業種 (ソフトウェアJ、テクノP、地元企業、その他 )			
		C. 親会社 E. 子会社 F. その他 ( )			

2. 他社との協力体系及び補完関係について

協 力 体 系 図	
	
どういふ補完関係にあるのか	

3. 他社との協力関係上の問題点について

(成功例)	(失敗例)
(具体的な悩み)	

4. 今後の協力関係の進め方について

協力関係に対する 今後の取組み	A. 今後もし組みむ B. 具体的な計画がある C. 取組みもうと思ふ D. 取組みもうと思わない
	理由：
協力関係構築による 新事業創出の可能性	A. 大いにある B. あると思ふ C. ないと思ふ D. ない
	理由：
いま考へている、 又は考へられる 協力関係の 展開の方向	① 製品開発 :
	( )
	② 製品販売 :
	( )
	③ 仕入 :
( )	
④ 人材育成 :	
( )	
⑤ その他 :	
( )	

今後取組みもうと思ふ、  又は 取組みもうとしている  開発分野の業種	1. 農林水産業 2. 鉱業・製造業 3. 建設・不動産業 4. 卸売・小売業 5. 飲食店 6. 金融・保険業 7. 運輸・通信業 8. 電気・ガス・水道業 9. サービス業 10. 官公庁 11. 情報サービス業 12. その他の産業 13. 個人消費者 14. その他 ( )
	上記分野に取組みるとき、他社との協力関係は ① 必要である ② 必要としない
	理由：
	協力相手：

## 5. ソフトピアジャパン及びテクノプラザ入居ベンチャー企業について

1. ベンチャー企業との 協力関係の有無	有. どのような関係か  無. 2へ
2. ベンチャー企業との 協力関係構築の 可能性	
3. ベンチャー企業 との協力関係 構築のネック	
4. ベンチャー企業 との協力関係を 構築する上での 支援・要望事項	
5. その他 ベンチャー企業 に対する考え方 等	

IV. 経営課題及び要望事項

1. 直面課題、今後数年間に予想される課題

〈直面している経営課題〉

〈今後数年間に予想される課題〉

2. 要望事項

〈施設・設備、イベント・セミナー、専門家指導、支援情報、その他について〉