

## 北海道ニュービジネス企業の経営行動と業績

松本 懿\*・加藤敏文\*\*・森 夏節<sup>+</sup>・駒木 泰<sup>++</sup>

### Correlative Analysis of Business Behavior and Business Results of Innovative Companies in Hokkaido

Atsushi MATSUMOTO, Toshifumi KATO, Kaori MORI and Tooru KOMAKI  
(August 2000)

#### 1 はじめに

われわれは、平成10年10月~11月にかけて、道内に本社を有するニュービジネス企業及びニュービジネス部門を持つと思われる企業832社を対象に、「北海道ニュービジネス企業の経営課題とその対応に関する調査」を実施した。この調査の主目的は、北海道におけるニュービジネス企業の成長段階ごとの経営的特徴や今後の課題などを探ることであった。

その結果、①創業期から成熟期までの各段階を通じて、成長発展の要因として既存市場での成長と製品・サービスの多様化を挙げる企業の割合が多いこと、②次の成長段階へ移行するのに5年から10年を要する企業が多いこと、③成長段階が変わるきっかけは、総じてマーケットの変化や競争環境の変化といった外部要因が多いものの、成長期にあっては新製品の導入、積極的な設備投資、販売政策の変更、ベンチャーキャピタル等外部資本の導入など、創業期からの経営戦略要因を挙げる割合が比較的多いこと、④経営上の課題は、創業期では資金の不足と組織的経営の未確立、成長期では組織的経営の未確立と管理職・幹部候補など従業員の質的不足、展開期・成熟期では需要の低迷、製品価格の低下等に見舞われており、第2創業へ向けてより成長力・競争力に富む新製品、新サービスの開発が重要になっていることなど、北海道ニュービジネス企業の経営実態を把握する上で貴重なデータを得ることができた<sup>1)</sup>。

しかし、それは北海道ニュービジネス企業の経営行動に関する一般的特徴や課題を浮き彫りにしたものであり、経営業績との関係をみたものではない。そこでここでは、このアンケート調査への回答を活用して、改めて経営行動と業績との相関、すなわちどんな経営戦略や部門管理を行っている企業の業績は良いのか、あるいは悪いのかにアプローチし、成長・発展要因に関する諸特徴と今後の経営の方向性・課題を検討してみる。

#### 2 分析の方法

アンケート調査から得られた有効回答151社中、「過去3年間の売上げ伸び率」及び「最近決算期における経常利益率」をそれぞれ成長性尺度、収益性尺度として用い、両方に回答のあった132社を集計・分析の対象とした。

この132社を、これまでに行われた同種の研究の分類基準を参考にしながら<sup>2)</sup>、次の5つの業績グループに分類した(表1)。

- Aグループ：売上高伸び率10%以上で経常利益率4%以上
- Bグループ：売上高伸び率5%以上かつ経常利益率2%以上でAグループ以外
- Cグループ：売上高伸び率5%未満で経常利益率2%以上
- Dグループ：売上高伸び率5%以上で経常利益率2%未満
- Eグループ：売上高伸び率5%未満で経常利益率

\* 環境システム学部 経営環境学科 経営学研究室

Faculty of Environment Systems, Department of Business Environment Studies, Business Administration

\*\* 環境システム学部 経営環境学科 中小企業論研究室

Faculty of Environment Systems, Department of Business Environment Studies, Small & Medium Business Management

<sup>+</sup> 環境システム学部 地域環境学科 OAシステム研究室

Faculty of Environment Systems, Department of Regional Environment Studies, Office Automation System

<sup>++</sup> 札幌大学 経済学部

Sapporo University, Faculty of Economics

表1 業績グループの分類方法

区分		経常利益率・収益性							
		マイナス	2%未満	2%~4% 未満	4%~6% 未満	6%~8% 未満	8%~10% 未満	10%~15% 未満	15%以上
売上伸び率・成長性	マイナス	9	9	7		1		1	
	5%未満	1	8	6	3	1		1	1
	5%~10%未満	10	10	15	4	7		2	
	10%~20%未満		1	2	2	2	1	2	
	20%~30%未満	1	3	7	1	1	2	3	
	30%~50%未満		1	1					
	50%~100%未満	1		1		1			
	100%以上		1					1	1

: Aグループ   
 : Bグループ   
 : Cグループ  
 : Dグループ   
 : Eグループ

## 2%未満

つまり、Aグループは成長性、収益性ともに高い、Bグループは成長性、収益性ともにまずまず、Cグループは成長性は低いが高収益性が高い、Dグループは成長性は高いが高収益性が低い、Eグループは成長性、収益性ともに低いという企業群である。ちなみに、Aグループは17社、Bグループは39社、Cグループは21社、Dグループは28社、Eグループは27社という分布となった。

以下では、この5つの業績基準と、設問毎の選択肢で該当する（ないしは最も重視する）経営行動要因との関連をみていくが、各設問の中で回答の少なかった選択肢については「その他」として取り扱うなど、適宜統合して集計・分析を行った。

なお、表2は成長段階と業績との関係を示したものである。創業期はB、Dグループに、成長期はA、Bグループに、展開期はBグループに、成熟期はAグループが皆無でC、Eグループに属する企業がそれぞれやや多い傾向があるが、全体的には各グループにばらついている。つまり、どの成長段階にあるかが各企業の業績を決定づけるのではなく、経営の如何が業績を決定づけていることが窺える。

## 3 分析結果の概要

## (I) 経営基本戦略及び課題と業績

## 1) 成長・発展の要因

各企業が今日に至る「成長・発展の最重要要因」として挙げた項目は、「国内既存マーケットでの成長」と「製品・サービスの多様化」が多く、全体では併せて45%に上ったが、これら2要因を挙げた企業はCグループ及びEグループで特に多いこと、またAグループの中に「新規事業」を挙げた企業がほ

表2 業績別・成長段階別分類

	A	B	C	D	E	計
創業期	3	9	1	9	5	27
成長期	9	11	4	8	5	37
展開期	5	13	7	9	6	40
成熟期	0	6	9	2	11	28
計	17	39	21	28	27	132

ぼ4社に1社と比較的多いことなどが目立つが、総じて過去の成長・発展要因と今日の経営業績との間に際だった特徴はみられなかった（表3）。

## 2) 主たる事業の成長率

各企業の「主たる事業分野の市場成長率」と業績との関係を見ると、例えばAグループでは市場成長率「10%以上」という企業が約60%、Bグループでも「5%以上」という企業が約54%を占めるのに対し、C及びEグループでは「マイナス」ないし「5%未満」と低い企業が圧倒的に多く、それぞれ80~90%台に上っている。高成長・高収益を確保するためには、まずは成長事業分野に進出していることの重要性が示された（表4）。

## 3) 競争先と比較しての優位点

「競争上の比較優位点」と業績との関係には必ずしも明確な特徴がみられなかったが、Aグループで「営業政策」、Bグループで「優良顧客」「応用製品の開発力」などが目立つのに対し、C及びEグループでは「技術面」を挙げる企業が比較的多かった。ニュービジネス企業が一定の業績を挙げるためには、技術面にとどまらずマーケティング・営業面で差別的優位性を持つことの重要性が窺われる（表5）。

表3 成長・発展の要因（最も重要な要因）

	A		B		C		D		E		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
既存マーケットでの成長	5	29.4%	9	23.7%	6	28.6%	5	18.5%	9	33.3%	34	26.2%
製品・サービスの多様化	2	11.8%	7	18.4%	6	28.6%	3	11.1%	6	22.2%	24	18.5%
業態の変化	1	5.9%	6	15.8%	3	14.3%	5	18.5%	1	3.7%	16	12.3%
新規事業	4	23.5%	3	7.9%	1	4.8%	2	7.4%	5	18.5%	15	11.5%
技術革新	1	5.9%	4	10.5%	2	9.5%	4	14.8%	4	14.8%	15	11.5%
その他	3	17.6%	9	23.7%	3	14.3%	6	22.2%	2	7.4%	23	17.7%
該当せず	1	5.9%	0	0.0%	0	0.0%	2	7.4%	0	0.0%	3	2.3%
計	17	100.0%	38	100.0%	21	100.0%	27	100.0%	27	100.0%	130	100.0%

表4 主たる事業の成長率

	A		B		C		D		E		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
マイナス	1	5.9%	7	17.9%	12	57.1%	7	25.0%	14	51.9%	41	31.1%
0～5%未満	1	5.9%	9	23.1%	8	38.1%	10	35.7%	8	29.6%	36	27.3%
5～10%未満	4	23.5%	13	33.3%	1	4.8%	5	17.9%	1	3.7%	24	18.2%
10～20%未満	5	29.4%	4	10.3%	0	0.0%	1	3.6%	2	7.4%	12	9.1%
20%以上	5	29.4%	4	10.3%	0	0.0%	4	14.3%	0	0.0%	13	9.8%
わからない	1	5.9%	2	5.1%	0	0.0%	1	3.6%	2	7.4%	6	4.5%
計	17	100.0%	39	100.0%	21	100.0%	28	100.0%	27	100.0%	132	100.0%

表5 競争先と比較して貴社が優れている点（最も優れている点）

	A		B		C		D		E		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
技術面	5	29.4%	11	28.2%	9	42.9%	7	25.9%	9	34.6%	41	31.5%
品質面	2	11.8%	6	15.4%	3	14.3%	6	22.2%	5	19.2%	22	16.9%
応用製品の開発力	0	0.0%	5	12.8%	1	4.8%	3	11.1%	0	0.0%	9	6.9%
優良顧客	1	5.9%	9	23.1%	3	14.3%	6	22.2%	3	11.5%	22	16.9%
営業政策	5	29.4%	1	2.6%	1	4.8%	4	14.8%	2	7.7%	13	10.0%
意志決定や行動の早さ	2	11.8%	3	7.7%	3	14.3%	1	3.7%	4	15.4%	13	10.0%
その他	2	11.8%	4	10.3%	1	4.8%	0	0.0%	3	11.5%	10	7.7%
優位な点なし	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
計	17	100.0%	39	100.0%	21	100.0%	27	100.0%	26	100.0%	130	100.0%

## 4) 経営上の課題

“経営上の最重要課題”は「需要の低迷」が圧倒的に多く47.0%、次いで「従業員の質・量不足」(13.6%)、「価格の低下」(10.6%)の順であった。

業績との関連では、Aグループで「従業員の質・量不足」、Bグループで「組織的経営の未確立」などを挙げる企業が比較的多い。Dグループでも収益性は低いものの成長性が高いためか、「従業員の質・量不足」や「資金・設備の不足」などが目立つ。つまり、A、B、Dグループなど成長力の高い企業群では、人的資源の確保による組織基盤の強化を比較的

重視する傾向がみられた。逆にEグループでは「需要の低迷」が実に8割、Cグループでも7割近くに及んでいる。Eグループはもとより、Cグループの場合も売り上げが伸びない中、経費縮減等であらうじて収益を確保している状況が推察されることから、全体を通してみれば業績の維持・向上の基盤は一定の成長力であることが、ここでも確認された(表6)。

表6 経営上の課題（最も重要）

	A		B		C		D		E		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
需要の低迷	3	17.6%	13	33.3%	14	66.7%	11	39.3%	21	77.8%	62	47.0%
価格の低下	1	5.9%	6	15.4%	1	4.8%	4	14.3%	2	7.4%	14	10.6%
組織的経営の未確立	2	11.8%	6	15.4%	0	0.0%	3	10.7%	0	0.0%	11	8.3%
従業員の質・量不足	5	29.4%	4	10.3%	2	9.5%	5	17.9%	2	7.4%	18	13.6%
マーケティング力の不足	2	11.8%	3	7.7%	2	9.5%	0	0.0%	1	3.7%	8	6.0%
資金・設備の不足	1	5.9%	3	7.7%	1	4.8%	5	17.9%	1	3.7%	11	8.3%
その他	3	17.6%	4	10.3%	1	4.8%	0	0.0%	0	0.0%	8	6.0%
計	17	100.0%	39	100.0%	21	100.0%	28	100.0%	27	100.0%	132	100.0%

## (2) 社長と業績

## 1) 社長の年齢

「社長の年齢」と業績との関係では、A、Dグループに「40歳未満」、Bグループに「40歳代」、そしてC、Eグループに「50歳代」「60歳以上」の割合が総じて多いことが目立つ。つまり、社長の年齢の低い企業は成長性に富み、逆に高い企業は成長性に欠けるという傾向がみられた（表7）。

なお、業種・規模等が一様でないため単純に比較することはできないが、過去のいくつかの調査研究で業績の良い企業は、ほぼ一貫して社長の年齢の高い企業であったから<sup>3)</sup>、今回の調査結果は逆の傾向を示した。

## 2) 社長の経歴

「社長の経歴」と業績に関しては、Aグループで「サラリーマン未経験の創業者」が35%、B、Dグループで「サラリーマン経験のある創業者」が60~70%

であるのに対し、C、Eグループではそれらの割合が激減、「創業者の2代目、3代目」が40%台（因みにAグループには皆無）と多くを占めていることが特徴的である（表8）。

サラリーマン経験の有無はともかく、創業者社長の業績が良く、2・3代目社長の業績が悪いのは、これまでの同種の調査研究結果と同じ傾向である<sup>4)</sup>。

## 3) 社長に求められる能力

「社長に最も求められる能力」に対する認識と業績との関係については、例えばAグループで「従業員の統率力」「将来への予測力」、Bグループで「経営管理能力」、Eグループで「的確な状況判断力」などが多い傾向があるものの、全体を通して顕著な特徴はみられなかった（表9）。

表7 社長の年齢

	A		B		C		D		E		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
40歳未満	4	23.5%	4	10.3%	0	0.0%	6	21.4%	1	3.7%	15	11.4%
40歳代	5	29.4%	15	38.5%	4	19.0%	10	35.7%	7	25.9%	41	31.1%
50歳代	5	29.4%	10	25.6%	8	38.1%	5	17.9%	10	37.0%	38	28.8%
60歳以上	3	17.6%	10	25.6%	9	42.9%	7	25.0%	9	33.3%	38	28.8%
計	17	100.0%	39	100.0%	21	100.0%	28	100.0%	27	100.0%	132	100.0%

表8 社長の経歴

	A		B		C		D		E		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
創業者(サラリーマン未経験)	6	35.3%	4	10.3%	3	14.3%	3	10.7%	6	22.2%	22	16.7%
創業者(サラリーマン経験)	9	52.9%	27	69.2%	5	23.8%	18	64.3%	5	18.5%	64	48.5%
創業者の2代目・3代目	0	0.0%	6	15.4%	9	42.9%	4	14.3%	11	40.7%	30	22.7%
その他	2	11.8%	2	5.1%	4	19.0%	3	10.7%	5	18.5%	16	12.1%
計	17	100.0%	39	100.0%	21	100.0%	28	100.0%	27	100.0%	132	100.0%

表9 社長に求められる能力（最も重視するもの）

	A		B		C		D		E		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
従業員の統率力	3	18.8%	4	10.3%	0	0.0%	1	3.6%	1	3.7%	9	6.9%
経営管理能力	2	12.5%	12	30.8%	3	14.3%	8	28.6%	7	25.9%	32	24.4%
的確な状況判断力	7	43.8%	16	41.0%	9	42.9%	9	32.1%	14	51.9%	55	42.0%
将来への予測力	3	18.8%	0	0.0%	4	19.0%	3	10.7%	2	7.4%	12	9.2%
その他	1	6.3%	7	17.9%	5	23.8%	7	25.0%	3	11.1%	23	17.6%
計	16	100.0%	39	100.0%	21	100.0%	28	100.0%	27	100.0%	131	100.0%

## (3) マーケティング活動と業績

「最重要視するマーケティング活動」と業績をみると、Aグループで「需要者ニーズ把握のための組織機能の強化」「自社のイメージの強化」を挙げた企業がそれぞれ37.5%、25.0%を占め、B以下のグループと比べて際立って多いことが特徴的である。これ以外では需要の低迷に見舞われているだけに、Bグループで「販売チャネルの見直し・強化」、Cグループで「新製品・サービスの積極的投入」、D、Eグループで「セールスパワーの強化」などを最も重視する企業が比較的多く、概ね20～30%台を占めている（表10）。

## (4) 研究開発と業績

## 1) 研究開発費比率

「売上高に対する研究開発費の比率」をみると、「研究開発費ゼロ」という企業が9.1%、「1%未満」と低水準の企業が22.7%もある一方で、「4～6%」「6%以上」を投入している企業もそれぞれ14.4%を占めるなど、かなりのバラツキがある。

業績との関係では、Aグループで「4%以上6%未満」及び「6%以上」を投入している企業の割合が併せて35%、Bグループでも33%を占めるのに対し、Eグループの場合はそれが26%に止まり、「研究開発費ゼロ」「1%未満」という企業が45%程に上っている。また、Cグループでは「1%以上2%未満」

が43%、Dグループでも「6%以上」が18%程ある一方、「研究開発費ゼロ」「1%未満」が36%を占めているなど、総じて研究開発費比率の高い企業の業績は良い傾向がみられる（表11）。

## 2) 研究開発の目的

「研究開発の目的」と業績の関係に関しては、Aグループで「革新的な技術シーズの育成・強化」、CとDグループで「自社が保有する技術の商品化への応用」、Eグループで「自社が保有する在来技術の改善」を挙げる企業がそれぞれやや多かったが、いずれも決定的な値ではなく、明確な特徴は認められなかった（表12）。

## 3) 研究開発における連携（公的研究機関）

「研究開発における公的研究機関との連携」に関して、「取り組んでいない」企業が47.2%、「個別に指導・助言を受ける」など何らかの連携に取り組んでいる企業が52.8%とほぼ半々であった。

業績との関係では、Aグループの16社中、実に13社（81.3%）が「取り組んでいない」ことが際立っている。これ以外では、Eグループで「個別に指導・助言を受ける」「時々、情報交換・研究交流を行う」をはじめ、何らかの形で連携・協力に取り組んでいる企業が62.5%と比較的多いこと、Cグループで「特定テーマにつき協力」が30%に上っていることなどが目立つ（表13）。

表10 マーケティング活動で重視していること（最も重視するもの）

	A		B		C		D		E		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
セールスパワーの強化	2	12.5%	8	20.5%	7	35.0%	10	35.7%	10	37.0%	37	28.5%
販売チャネルの見直し・強化	2	12.5%	8	20.5%	3	15.0%	3	10.7%	1	3.7%	17	13.1%
新製品・サービスの積極的投入	1	6.3%	7	17.9%	6	30.0%	5	17.9%	6	22.2%	25	19.2%
需要者ニーズ把握のための組織機能の強化	6	37.5%	10	25.6%	1	5.0%	6	21.4%	5	18.5%	28	21.5%
自社のイメージの強化	4	25.0%	2	5.1%	0	0.0%	3	10.7%	2	7.4%	11	8.5%
その他	1	6.3%	4	10.3%	3	15.0%	1	3.6%	3	11.1%	12	9.2%
計	16	100.0%	39	100.0%	20	100.0%	28	100.0%	27	100.0%	130	100.0%

表 11 売上高に対する研究開発費の比率

	A		B		C		D		E		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
ゼ	1	5.9%	2	5.1%	2	9.5%	2	7.1%	5	18.5%	12	9.1%
1 % 未 満	3	17.6%	9	23.1%	3	14.3%	8	28.6%	7	25.9%	30	22.7%
1 % 以 上 2 % 未 満	4	23.5%	10	25.6%	9	42.9%	7	25.0%	5	18.5%	35	26.5%
2 % 以 上 4 % 未 満	3	17.6%	5	12.8%	4	19.0%	2	7.1%	3	11.1%	17	12.9%
4 % 以 上 6 % 未 満	2	11.8%	8	20.5%	2	9.5%	4	14.3%	3	11.1%	19	14.4%
6 % 以 上	4	23.5%	5	12.8%	1	4.8%	5	17.9%	4	14.8%	19	14.4%
計	17	100.0%	39	100.0%	21	100.0%	28	100.0%	27	100.0%	132	100.0%

表 12 研究開発の目的（最も重視するもの）

	A		B		C		D		E		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
革新的な技術シーズの育成・強化	5	33.3%	10	25.6%	5	25.0%	6	23.1%	7	30.4%	33	26.8%
自社が保有する在来技術の改善	4	26.7%	10	25.6%	3	15.0%	5	19.2%	7	30.4%	29	23.6%
自社が保有する技術の商品化への応用	3	20.0%	11	28.2%	8	40.0%	10	38.5%	7	30.4%	39	31.7%
そ の 他	3	20.0%	8	20.5%	4	20.0%	5	19.2%	2	8.7%	22	17.9%
計	15	100.0%	39	100.0%	20	100.0%	26	100.0%	23	100.0%	123	100.0%

表 13 研究開発に際して連携の内容（公的研究機関）

	A		B		C		D		E		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
個別に指導・助言を受ける	1	6.3%	7	18.9%	5	25.0%	2	7.7%	6	25.0%	21	17.1%
特定テーマにつき協力	1	6.3%	5	13.5%	6	30.0%	7	26.9%	2	8.3%	21	17.1%
時々、情報交換・研究交流を行う	1	6.3%	7	18.9%	1	5.0%	2	7.7%	4	16.7%	15	12.2%
そ の 他	0	0.0%	1	2.7%	0	0.0%	4	15.4%	3	12.5%	8	6.5%
取り組んでいない	13	81.3%	17	45.9%	8	40.0%	11	42.3%	9	37.5%	58	47.2%
計	16	100.0%	37	100.0%	20	100.0%	26	100.0%	24	100.0%	123	100.0%

## 4) 研究開発における連携（大学）

“研究開発における大学との連携”に関しては、「取り組んでいない」企業が63%に上った。業績との関係では、成長性の高いA、Dグループで「取り組んでいない」企業がいずれも70%台で比較的多く、逆に成長性の低いC、Eグループでは「個別に指導・助言を受ける」「特定テーマにつき協力」など、何らかの連携・協力関係を持つ割合が多い傾向にある（表14）。

## (5) 人事・組織政策と業績

## 1) 人材を必要とする職種

“現時点で最も人材を必要とする職種”と業績との関係は、例えばAグループでは高業績を継続・拡大できる人材が、Eグループでは厳しい局面を打開できる人材が不足しているせいか、両グループとも「管理職・幹部候補」を、Cグループでは成長性に富む

製品・サービスの開発を担う「研究開発部門担当者」を、Dグループでは売り上げの拡大を担う「営業・販売部門担当者」をそれぞれ多く求める傾向があるが、全体を通して必ずしも際だった特徴は見られない（表15）。

## 2) 人材確保で必要な要素

“人材確保で必要な要素”についての認識と業績の関係については、Aグループで「自由な研究活動」「社内コミュニケーションの良さ」など、組織風土の自由闊達さを重視する傾向が強いほか、Cグループで売り上げの伸びが低い中、人件費を厳しく抑えているせいもあってか「高い給与水準」の割合が多いことが目立っている（表16）。

## 3) 従業員の動機づけ施策

“従業員の動機づけ施策”としては、「経営方針・理念の明確化」が最も重要視され、特にAグループで52.9%、Dグループで64.0%、Eグループでは

表 14 研究開発に際して連携の内容（大学）

	A		B		C		D		E		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
個別に指導・助言を受ける	2	14.3%	2	5.4%	1	5.0%	2	8.0%	4	16.7%	11	9.2%
特定テーマにつき協力	0	0.0%	8	21.6%	6	30.0%	3	12.0%	4	16.7%	21	17.5%
時々、情報交換・研究交流を行う	2	14.3%	3	8.1%	2	10.0%	1	4.0%	2	8.3%	10	8.3%
その他	0	0.0%	1	2.7%	1	5.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	1.7%
取り組んでいない	10	71.4%	23	62.2%	10	50.0%	19	76.0%	14	58.3%	76	63.3%
計	14	100.0%	37	100.0%	20	100.0%	25	100.0%	24	100.0%	120	100.0%

表 15 現時点で最も人材を必要とする職種

	A		B		C		D		E		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
管理職・幹部候補	5	31.3%	6	15.4%	4	20.0%	3	10.7%	10	37.0%	28	21.5%
営業・販売部門担当者	2	12.5%	8	20.5%	3	15.0%	13	46.4%	6	22.2%	32	24.6%
生産部門担当者	0	0.0%	2	5.1%	3	15.0%	2	7.1%	3	11.1%	10	7.7%
研究開発部門担当者	2	12.5%	7	17.9%	6	30.0%	4	14.3%	4	14.8%	23	17.7%
経営企画部門担当者	2	12.5%	7	17.9%	3	15.0%	2	7.1%	2	7.4%	16	12.3%
情報技術部門担当者	2	12.5%	4	10.3%	1	5.0%	1	3.6%	1	3.7%	9	6.9%
その他	1	6.3%	2	5.1%	0	0.0%	1	3.6%	0	0.0%	4	3.1%
不足部門なし	2	12.5%	3	7.7%	0	0.0%	2	7.1%	1	3.7%	8	6.2%
計	16	100.0%	39	100.0%	20	100.0%	28	100.0%	27	100.0%	130	100.0%

表 16 人材確保に必要な要素（最も重要）

	A		B		C		D		E		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
高い給与水準	2	12.5%	10	25.6%	11	55.0%	5	18.5%	7	25.9%	35	27.1%
会社の知名度	3	18.8%	4	10.3%	2	10.0%	6	22.2%	6	22.2%	21	16.3%
自由な研究活動	4	25.0%	3	7.7%	2	10.0%	3	11.1%	3	11.1%	15	11.6%
弾力的な勤務形態	1	6.3%	4	10.3%	1	5.0%	2	7.4%	1	3.7%	9	7.0%
充実した人材育成制度	2	12.5%	8	20.5%	2	10.0%	4	14.8%	6	22.2%	22	17.1%
社内コミュニケーションの良さ	3	18.8%	7	17.9%	0	0.0%	4	14.8%	2	7.4%	16	12.4%
その他	1	6.3%	3	7.7%	2	10.0%	3	11.1%	2	7.4%	11	8.5%
計	16	100.0%	39	100.0%	20	100.0%	27	100.0%	27	100.0%	129	100.0%

70.4%に上った。A、Dグループの高い成長性は「経営方針・理念の明確化」が効を奏した結果であり、Eグループの場合は業績が悪いが故にその必要性を強く意識しているとも捉えられる。いずれにしても、経営を取り巻く環境が非常に厳しい今日的状況にあっては、ことさら経営理念やビジョン・方向性を明示することの重要性が窺われる。これ以外では、例えばAグループで「明確・公正な利益配分制」、「能力給」、Cグループで「人事評価制度の明確化」「明確・公正な利益配分制」など、納得性のあるルール・基準を確立した上でメリハリのついた処遇を重視する姿勢が窺える（表17）。

#### 4) 将来の会社組織

「将来の会社組織」について、業績の良いA及びBグループでは「株式公開を目指す」企業が3割近くに上り突出している。これに対しC、Dグループでは、そうした積極的姿勢を持つ割合が少なくなり、「現状規模を維持、収益基盤を確立」が50%前後を占め、Eグループでは80%にも達している（表18）。

#### (6) 資金調達と業績

##### 1) 必要とする資金調達の目的

「必要とする資金調達の目的」と業績の間には、例えばAグループで「設備取得・更新」、Bグループで

表 17 従業員の動機づけ施策（最も重要）

	A		B		C		D		E		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
経営方針・理念の明確化	9	52.9%	18	46.2%	5	25.0%	18	64.3%	19	70.4%	69	52.7%
人事評価制度の明確化	0	0.0%	5	12.8%	3	15.0%	2	7.1%	3	11.1%	13	9.9%
明確・公正な利益配分制度	4	23.5%	6	15.4%	6	30.0%	3	10.7%	4	14.8%	23	17.6%
能力給	3	17.6%	6	15.4%	3	15.0%	3	10.7%	1	3.7%	16	12.2%
その他	1	5.9%	4	10.3%	3	15.0%	2	7.1%	0	0.0%	10	7.6%
計	17	100.0%	39	100.0%	20	100.0%	28	100.0%	27	100.0%	131	100.0%

表 18 将来の会社組織

	A		B		C		D		E		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
株式公開を目指す	5	29.4%	11	28.2%	3	15.8%	3	11.1%	0	0.0%	22	17.2%
組織規模は大きく、株式公開はおこなわず	1	5.9%	6	15.4%	2	10.5%	2	7.4%	1	3.8%	12	9.4%
分社化でグループ経営	4	23.5%	11	28.2%	5	26.3%	7	25.9%	4	15.4%	31	24.2%
現状規模を維持、収益基盤を確立	6	35.3%	10	25.6%	9	47.4%	15	55.6%	21	80.8%	61	47.7%
その他	1	5.9%	1	2.6%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	1.6%
計	17	100.0%	39	100.0%	19	100.0%	27	100.0%	26	100.0%	128	100.0%

「研究開発」、Cグループで「マーケティング」、Dグループで「人件費」、Eグループで「製品・サービスの生産」などを挙げる企業がそれぞれやや多いものの、いずれも決定的な値ではなく、明確な特徴は見いだせなかった（表 19）。

#### 2) 資金調達方法

「現時点での最も重要な資金調達方法」は、「自己資金」（40.5%）と「民間金融機関からの融資」（50.4%）の2つに大別された。業績との関係で際立った特徴はみられなかったが、Aグループで「ベンチャーキャピタル等からの出資」が17社中、2社（約12%）あったこと、Eグループで「民間金融機関からの融資」を挙げる企業が多く約70%、Cグループでも60%に上ることなどが目立っている（表 20）。

#### (7) 情報化への取り組みと業績

##### 1) コンピュータ利用による情報システムへの取り組み

「コンピュータ利用による情報システム化への取り組み」については、業績の良い企業では「高度活用段階」が比較的多く、Aグループで37.5%、Bグループで30.8%を占めた。一方、C、Dグループでは「未導入段階」「初期導入段階」に止まっている割合が比較的多く、Eグループでは「業務効率導入段階」「高度活用段階」に進んでいるものの、業績向上には結びついていない状況などが浮き彫りになった（表 21）。

##### 2) 今後の取り組み

「今後のコンピュータによる情報化への取り組み」に関しては、「現状維持程度」という企業は各グルー

表 19 必要とする資金調達の目的（最も重視）

	A		B		C		D		E		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
研究開発	4	23.5%	11	28.9%	4	20.0%	2	7.1%	4	15.4%	25	19.4%
設備取得・更新	6	35.3%	10	26.3%	7	35.0%	7	25.0%	8	30.8%	38	29.5%
製品・サービスの生産	1	5.9%	4	10.5%	2	10.0%	4	14.3%	6	23.1%	17	13.2%
人件費	2	11.8%	6	15.8%	1	5.0%	9	32.1%	5	19.2%	23	17.8%
マーケティング	1	5.9%	3	7.9%	4	20.0%	1	3.6%	2	7.7%	11	8.5%
事業所拡張	0	0.0%	1	2.6%	0	0.0%	3	10.7%	1	3.8%	5	3.9%
その他	3	17.6%	3	7.9%	2	10.0%	2	7.1%	0	0.0%	10	7.8%
計	17	100.0%	38	100.0%	20	100.0%	28	100.0%	26	100.0%	129	100.0%



表 20 現時点での資金調達方法（最も重要な手段）

	A		B		C		D		E		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
自 己 資 金	7	41.2%	18	46.2%	7	35.0%	15	53.6%	6	22.2%	53	40.5%
民間金融機関からの融資	8	47.1%	17	43.6%	12	60.0%	11	39.3%	18	66.7%	66	50.4%
ベンチャーキャピタル等からの出資	2	11.8%	1	2.6%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.7%	4	3.1%
補助金などの公的援助	0	0.0%	3	7.7%	0	0.0%	1	3.6%	1	3.7%	5	3.8%
そ の 他	0	0.0%	0	0.0%	1	5.0%	1	3.6%	1	3.7%	3	2.3%
計	17	100.0%	39	100.0%	20	100.0%	28	100.0%	27	100.0%	131	100.0%

表 21 コンピュータ利用による情報システム化への取り組み

	A		B		C		D		E		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
未 導 入 段 階	1	6.3%	3	7.7%	2	9.5%	3	11.1%	0	0.0%	9	6.9%
初 期 導 入 段 階	2	12.5%	5	12.8%	4	19.0%	9	33.3%	2	7.4%	22	16.9%
業 務 効 率 導 入 段 階	7	43.8%	19	48.7%	9	42.9%	11	40.7%	19	70.4%	65	50.0%
高 度 活 用 段 階	6	37.5%	12	30.8%	6	28.6%	4	14.8%	6	22.2%	34	26.2%
計	16	100.0%	39	100.0%	21	100.0%	27	100.0%	27	100.0%	130	100.0%

プとも10%前後に過ぎず、業績の如何を問わず積極的に取り組んでいく意向が示された。そうした意向と業績との関係については、B、Cグループで「情報化を積極的に進める」、A、Eグループで「積極的に進める」のウエイトがやや高いが、総じて現時点においては明確な特徴は認められない（表22）。

#### 4 ま と め

本稿のベースとなった調査は、北海道ニュービジネス企業の成長段階ごとの経営的特徴や成長要因、課題等を把握するものであり、業績との相関分析を意図したものではなかった。従って、業績との関係を見る上で、必ずしも適当とはいえない設問があったはずである。

また、現実の企業行動を考えると、具体的な案件に対して講じる方策は1つとは限らない。むしろ、複数の方策を同時に採ることが一般的であろう。しかし、ここでは集計・分析の都合上、各設問ともあえて最も重視している方策1つを用いる形をとった。

さらに、ニュービジネス企業全般を対象にしているため、個別の企業・業種によっては答えにくい設問や選択肢があったものと思われる。

以上のようにいくつかの制約があったが、それでも北海道ニュービジネス企業の経営行動と業績との関係について、いくつかの興味深い結果を得ることができた。個々の内容・特徴については、既に各調査項目で触れているので繰り返しは避けることとし、ここでは全体を通じて特に印象深かった特徴を4点指摘して、まとめに代えたい。

第1は、主たる事業分野の成長率と業績との関係である。つまり、今回の調査では、高成長・高収益企業は成長性の高い事業分野に進出している傾向が顕著であった。この結果は予め想定されることとはいえ、成長戦略（全社戦略ないし企業戦略とも云われる）の重要性を改めて想起させるものである。中・長期的観点から、いかなる事業分野に進出するかが成長戦略の核心だからである。業績の悪い企業では、特に需要の低迷に悩んでいるケースが圧倒的だけに、これまでに培った技術や販売ノウハウ等を上手

表 22 今後のコンピュータによる情報化の取組み

	A		B		C		D		E		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
情報化を積極的に推し進める	7	43.8%	22	57.9%	11	52.4%	12	42.9%	10	38.5%	62	48.1%
情報化を進める	8	50.0%	10	26.3%	7	33.3%	13	46.4%	14	53.8%	52	40.3%
現状維持程度	1	6.3%	6	15.8%	3	14.3%	3	10.7%	2	7.7%	15	11.6%
計	16	100.0%	38	100.0%	21	100.0%	28	100.0%	26	100.0%	129	100.0%

く活用して関連する成長事業分野に進出したり、それでも成長性が見込めない事業分野にあっては、あえてこれまでとは全く異質な非関連型多角化分野に転換・挑戦することが現状を打破するポイントとなろう。

第2は、経営者の年齢と業績との関係である。今回の調査結果は、斬新なアイデアやスピードが要求されるニュービジネス企業が対象ということもあってか、過去の同様な観点・内容の研究結果とは異なり、年齢の若い創業者社長の業績が優れているという傾向が顕著であった。今後、特に社長の年齢の高い企業にあっては、必ずしも2・3代目等にこだわらず、若く起業マインドに溢れた人材を如何に発掘・登用するかが事業伸張を図る上で極めて重要なテーマとなる。

第3は、マーケティング戦略と業績との関係である。販売力は企業経営にとって決定的に重要である。特に今回の調査では、需要の低迷が最大の経営課題であったから、セールスパワーや販売チャネルの見直し・強化、新製品の積極的投入など、売上げや利益の拡大・改善に直結するとみられる方策を重視しがちである。だが、そうした対応策は当面する販売成績にのみ関心が行き、売らんかなの姿勢に陥りがちであることから、直ちに業績向上の決め手にならないことが多い。今回の調査結果がそうであった。マーケティングの本質は、売れるための総合的な仕組みづくりであり、販売成績はその結果である。今回の調査で優れた業績を上げた企業の中には、ユーザーニーズの把握体制や企業イメージの強化・向上を重視するなど、より基本的・長期的観点から売れる仕組みづくりの構築に力を入れている様子が窺えた。改めてマーケティング戦略の意義、本質を理解し、実践することの重要性を指摘しておきたい。

第4は、研究開発と業績との関係である。今回の調査では、研究開発費を積極的に投入している企業の業績が優れている傾向があった。同時に、その進め方に関して、一般的には産官学連携の必要性が強調されるが、ここでは官や学と連携を採っている企業の業績は総じてふるわず、採っていない企業の業績が良いという結果が出た。従って、卸・小売やサー-

ビス業などを多く含むニュービジネス企業においても研究開発への不断の積極的取り組みが重要であること、またその展開にあたっては他に多くを依存せず、まずは企業独自の方針・政策・体制などを確立した上で臨むことが重要であることをしっかり認識しておく必要がある。

#### 注および参考文献

- 1) 詳しくは、松本・加藤・森・駒木「北海道ニュービジネス企業の経営課題とその対応に関する調査」(『酪農学園大学紀要』第24巻第2号, 2000年2月)を参照のこと。
- 2) 本稿と同様の観点・方法による研究としては、例えば①たくぎん調査部編『北海道の企業の経営特性—アンケート調査』(1983年10月), ②真野脩・八鍬幸信「北海道中小企業の行動分析」(北海道大学『経済学研究』第35巻第2号, 1985年9月)などがある。但し、これらの研究における収益性尺度は、使用総資本利益率が用いられている。なお、本稿では、①よりも分類基準がやや緩い②の研究と同じ基準を採用した。
- 3) 例えば、注2)で示した①の他、北海道未来総合研究所『北海道地場産業の現状と課題』(1982年10月)、通産省『平成8年度版総合経営力指標：製造業編—定性要因の定量的評価の試み—』(大蔵省印刷局, 1997年4月)、松本・高取・佐藤・駒木「北海道製造企業における経営行動と業績との相関に関する研究」(『酪農学園大学紀要』第20巻第1号, 1995年10月)などがある。
- 4) 例えば、前掲の北海道未来総合研究所『北海道地場産業の現状と課題』、松本他「北海道製造企業における経営行動と業績との相関に関する研究」や、通産省『平成4年度版総合経営力指標：製造業編』(1992年7月)、同『平成6年度版総合経営力指標：製造業編』(1995年2月)などがある。

付記：本稿は、1998年度酪農学園大学短期大学部共同研究(採択No.1)の第2報である。