

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

松本 懿*・高取則彦**・佐藤芳彰†・駒木 泰‡

Correlative Analysis between Business Behavior and Business
Results of Manufacturers in Hokkaido

Atsushi MATSUMOTO, Norihiko TAKATORI, Yoshiaki SATO and Tooru KOMAKI
(June, 1995)

目 次

I. 調査研究のフレーム 37

1. 本調査研究の目的 37

2. 調査の方法 37

3. 分析の方法・手順 38

II. 各経営要因の分析 39

1. 経営戦略 39

2. 組織・人事政策 47

3. 財務政策 51

III. 業績評点と経営要因に関する分散分析 52

1. 分析方法 52

2. 分析結果 53

IV. 調査研究結果のまとめ 54

I. 調査研究のフレーム

1. 本調査研究の目的

企業活動に関する一般的なアンケート調査の結果は、その時々企業の関心や経営行動の特徴などを知る上で非常に興味深い、そのことが肝心の企業業績とどう関連しているかは分からない。また、財務データを中心と

した調査・分析は、企業活動の結果は明らかにするが、日常の経営行動との関連までは説明しない。

本調査研究では、北海道経済の活性化・自立化の観点から特に成長・発展が期待される製造業に焦点をあて、その経営行動と業績との相関、すなわちどんな経営戦略や組織・人事政策、財務政策等を行っている企業の成長性や収益性は高いのか、あるいは低いのかを分析・検討して、成長要因に関する諸特徴と今後の経営の方向性・課題を明らかにしたいと考える。

2. 調査の方法

- (1) 調査の方式 書面郵送によるアンケート方式
- (2) 調査の時期 平成6年8月1日～9月15日
- (3) 調査の対象 TSR(東京商工リサーチ)データバンクから、道内に本社を有する資本金3,000万円以上の製造企業717社を選出。
- (4) 回収数 160社(回収率22.3%)
- (5) 有効回答数 144社(有効回答率20.1%)
- 有効回答144社の業種別割合は表1-1のとおりである。

* 北海道文理科学短期大学経営情報学科 経営学研究室
Department of Management Information (Business Administration), Hokkaido College of Arts and Sciences,
Ebetsu, Hokkaido 069, Japan.

** 北海道文理科学短期大学経営情報学科 情報工学研究室
Department of Management Information (Information Engineering), Hokkaido College of Arts and Sciences,
Ebetsu, Hokkaido 069, Japan.

† 札幌大学 経営学部
Business Administration Department, Sapporo University, Sapporo, Hokkaido 062, Japan.

‡ 札幌大学 経済学部
Economics Department, Sapporo University, Sapporo, Hokkaido 062, Japan.

表 1-1 回答企業の業種別構成 (社, %)

業 種	社 数	割 合
1. 食料品	35	24.3
2. 木材・木製品	18	12.5
3. 窯業・土石製品	26	18.1
4. 金属製品	10	6.9
5. 機械	21	14.6
6. その他	34	23.6
合 計	144	100.0

注 1) 5. 機械とは、一般機械(6 社, 4.2 %), 電気機械(8 社, 5.6 %), 輸送用機械(7 社, 4.9 %)である。
注 2) 6. その他とは、家具・装備品(5 社, 3.5 %), パルプ・紙・紙加工品(4 社, 2.8 %), 出版・印刷・同関連(6 社, 4.2 %), 化学(5 社, 3.5 %), ゴム製品(1 社, 0.7 %), 鉄鋼(3 社, 2.1 %), その他の製造業(10 社, 6.9 %)である。

3. 分析の方法・手順

(1) 業績評点の算出

通産省が、東京及び大阪証券取引所に上場している製造業を対象にアンケート調査(平成 5 年 9 - 10 月)を実施し、取りまとめた「平成 6 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－」での分析方法に準じている。

各質問に対する選択肢(回答)ごとに、「業績評点」を算出し、経営要因と業績との関係をみている。分析に用いられる各評価点は次のように定義されている。点数が高いほど業績が良いことを示している。

- ①業績評点＝成長性評点＋収益性評点
(0～10 点) (0～5 点) (0～5 点)
- ②成長性評点＝4 年間の売上高の移動平均値の伸び率(売上高伸び率)を 0～5 点までの連続数に評点化したもの。移動平均をとった理由は単年度の一時的な売上変動の影響を排除するためである。

売上高伸び率＝(平成 3 年度売上高＋平成 4 年度売上高＋平成 5 年度売上高)÷(平成 2 年度売上高＋平成 3 年度売上高＋平成 4 年度売上高)

なお、売上高伸び率(成長性)の業種別の分布は表 1 - 2 のとおりである。
- ③収益性評点＝売上高経常利益率を 0～5 点までの連続数に評点化したもの。

売上高経常利益率＝平成 5 年度経常利益÷平成 5 年度売上高

なお、売上高経常利益率(収益性)の業種別の分布は表 1 - 3 のとおりである。

表 1-2 回答企業の売上高伸び率(成長性)の分布 (社, %)

成 長 性	合 計	食料品	木材	窯業	金属	機 械	その他
1. 0.9未満	30 20.8	5 14.3	6 33.3	8 30.8	2 20.0	4 19.0	5 14.7
2. 0.9以上1.0未満	35 24.3	10 28.6	4 22.2	3 11.5	2 20.0	3 14.3	13 38.2
3. 1.0以上1.1未満	38 26.4	8 22.9	5 27.8	6 23.1	3 30.0	7 33.3	9 26.5
4. 1.1以上1.2未満	21 14.6	6 17.1	0 0.0	3 11.5	2 20.0	4 19.0	6 17.6
5. 1.2以上	20 13.9	6 17.1	3 16.7	6 23.1	1 10.0	3 14.3	1 2.9
合 計	144 100.0	35 100.0	18 100.0	26 100.0	10 100.0	21 100.0	34 100.0

注) 評点化する前の成長性の分布である。

表 1-3 回答企業の売上高経常利益率(収益性)の分布 (社, %)

収 益 性	合 計	食料品	木材	窯業	金属	機 械	その他
1. マイナス	19 13.2	5 14.3	1 5.6	4 15.4	2 20.0	3 14.3	4 11.8
2. 0%以上2%未満	52 36.1	14 40.0	7 38.9	8 30.8	1 10.0	8 38.1	14 41.2
3. 2%以上4%未満	26 18.1	5 14.3	5 27.8	5 19.2	3 30.0	2 9.5	6 17.6
4. 4%以上6%未満	20 13.9	5 14.3	2 11.1	2 7.7	1 10.0	6 28.6	4 11.8
5. 6%以上	27 18.8	6 17.1	3 16.7	7 26.9	3 30.0	2 9.5	6 17.6
合 計	144 100.0	35 100.0	18 100.0	26 100.0	10 100.0	21 100.0	34 100.0

注) 評点化する前の収益性の分布である。

(2) 評点化の説明

売上高伸び率の評点化は、売上高伸び率を X とすると、次式によっている。

成長性評点＝(X－Xの平均)／Xの標準偏差＋2.5
このような変換(評点化)によって、ほとんどの企業の成長性評点は 0 - 5 点の間におさまり、平均は 2.5 となる。但し、この範囲を超える企業については、マイナス点数の企業は 0 に、5 を超えた企業については 5 とし、全ての企業が 0 - 5 点となるよう調整した。したがって、実際は、平均が 2.5 となっていない。

売上高経常利益率も同じように評点化(収益性評点)している。

業績評点は、成長性評点＋収益性評点であるから、平均 5 点で、0 - 10 点の間で分布しており、点数が高いほど業績が良いことになる。

業績評点の業種別の分布は表 1 - 4 のとおりである。

表 1-4 回答企業の業績評点ランク (社, %)

業績評点によるランク	合計	食料品	木材	窯業	金属	機械	その他
1. 非常に優秀 6.0以上	28 19.4	6 17.1	4 22.2	8 30.8	1 10.0	4 19.0	5 14.7
2. 優秀 5.5以上6.0未満	12 8.3	3 8.6	1 5.6	2 7.7	1 10.0	4 19.0	1 2.9
3. 平均 4.6以上5.5未満	44 30.6	12 34.3	4 22.2	6 23.1	5 50.0	5 23.8	12 35.3
4. 平均以下 4.1以上4.6未満	28 19.4	6 17.1	5 27.8	4 15.4	0 0.0	3 14.3	10 29.4
5. 低位 4.1未満	32 22.2	8 22.9	4 22.2	6 23.1	3 30.0	5 23.8	6 17.6
合計	144 100.0	35 100.0	18 100.0	26 100.0	10 100.0	21 100.0	34 100.0

(3) その他

調査対象企業の規模や調査時期などが異なるため単純には比較できないが、北海道における製造企業の経営行動と業績に関する変化・特徴を浮き彫りにするため、同様の観点・手法で行われているいくつかの調査研究のうち、前述の通産省の調査（以下、全国調査という）と、昭和 55 年に北海道未来総合研究所が今回の調査と同じ規模の企業を対象に実施した「北海道製造企業の成長分析調査」（以下、前回調査という）の調査項目・内容でできるだけ参考にしながらアンケートを設計した。そして、調査結果については、それらと極力比較しながら分析・検討することとする。

II. 各経営要因の分析

1. 経営戦略

(1) 基本戦略

1) 経営目標

“経営計画を策定する際に重視する経営目標(3年前)”と業績との関係を見ると、全国調査では「新製品開発」とする企業の業績が最も良かったのに対して、今回の調査では「現有主力製品のシェアの維持・拡大」とする企業の業績が成長性・収益性評点ともに高く、業績点は 5.34 となっている。これ以外の項目は全て平均点(4.94)以下であり、「新製品開発」4.76、「合理化・省力化によるコストの低減」4.54、「その他」4.37 の順である。バブル崩壊以降、需要が伸び悩む中、市場性のある主力製品を保有し、そのまま販売活動に専心できた企業の業績がよいという形になっている（表 2-1）。

2) 自社の特徴・強み

“自社の特徴・強み”についてみると、「その他」（取扱い製品のシェア、コスト競争力、経営陣など）を挙げた企業の業績が、食料品・木材・窯業を中心に最も高く、

表 2-1 経営計画を策定する際の重視する経営目標 (3年前) (点, 社)

	全体	成長性	収益性	食料品	木材	窯業	金属	機械	その他	全国
1. 新製品開発	4.76 (25)	2.40	2.36	4.56 (7)	4.57 (2)	5.09 (2)	5.45 (3)	3.69 (2)	4.89 (9)	5.417
2. 現有主力製品のシェアの維持・拡大	5.34 (69)	2.66	2.68	5.05 (19)	5.64 (5)	5.64 (17)	5.40 (4)	5.45 (13)	5.09 (11)	5.266
3. 合理化・省力化によるコストの低減	4.54 (32)	2.20	2.34	5.16 (5)	4.54 (10)	4.21 (5)	4.40 (2)	4.28 (6)	4.61 (4)	4.795
4. その他	4.37 (18)	2.19	2.18	4.05 (4)	7.01 (1)	3.39 (2)	4.94 (1)	0.0 (0)	4.37 (10)	—
合計	4.94 (144)	2.46	2.48	4.85 (35)	4.99 (18)	5.15 (26)	5.17 (10)	4.95 (21)	4.77 (34)	

全体で 5.31 となっている。これ以外の「伝統、知名度、ブランド力」、「技術力・製品開発力」、「安定した販売先・納入先」などは、前回調査では比較的高い業績を示したが、近年の厳しい情勢下では決め手に欠けるということか、今回の調査ではいずれも平均点前後である（表 2-2）。

表 2-2 自社の特長・強み (点, 社)

	全体	成長性	収益性	食料品	木材	窯業	金属	機械	その他	前回
1. 伝統、知名度、ブランド力	5.02 (10)	2.61	2.41	5.06 (5)	3.91 (1)	5.97 (1)	0.0 (0)	6.18 (1)	4.41 (2)	5.20
2. 取り扱い商品の特性・成長性	4.91 (33)	2.61	2.30	4.38 (7)	5.28 (6)	5.10 (6)	0.0 (0)	5.43 (6)	4.55 (8)	4.86
3. 技術力・製品開発力	4.86 (18)	2.39	2.47	4.89 (3)	0.0 (0)	4.28 (3)	4.93 (6)	4.58 (3)	5.58 (3)	5.20
4. 安定した販売先・納入先	4.81 (58)	2.32	2.48	4.84 (17)	4.51 (8)	4.74 (10)	7.15 (2)	4.93 (8)	4.57 (13)	5.10
5. その他	5.31 (25)	2.54	2.77	5.66 (3)	6.05 (3)	6.18 (6)	3.91 (2)	3.97 (3)	5.10 (8)	—
合計	4.94 (144)	2.46	2.48	4.85 (35)	4.99 (18)	5.15 (26)	5.17 (10)	4.95 (21)	4.77 (34)	4.99 (140)

3) 経営戦略

“現在、最重視している経営戦略”では、「事業の多角化」とする企業が 5.56 で最も高く、次いで「生産販売規模の拡大を追求」が 5.16 となっている。「生産販売規模の拡大を追求」する企業の高業績は、先にみた 3 年前の経営目標で「現有主力製品のシェアの維持・拡大」の高業績とほぼ符合し、「事業の多角化」の高業績は、「現有主力製品のシェアの維持・拡大」の結果、業績好調な企業が、現在これに取り組んでいるとも考えられる。この他の項目では、「製品のハイテク化・高付加価値化」(4.44)、「ニッチ（すき間）市場の開拓」(4.58)を挙げた企業の業績の低いことが目立つ。なお、全国調査では、「研究開発力の強化」がトップ、次いで「生産販売規模の拡大を追求」を挙げた企業の業績が良い（表 2-3）。

“経営戦略展開上のネック”についてみると、全国調査では「人員・人材の不足」や「マーケティング力の弱さ」を挙げた企業の業績が比較的良いのに対し、今回の調査ではこれらの項目を挙げた企業の業績は必ずしも高くない。逆に、「技術力の不足」が5.26,「その他」が5.24と高得点を得ており、異なる結果となっている。本道製造業にとっては、従来から指摘されてきた「人員・人材の不足」や「マーケティング力の弱さ」が、成長・発展を図る上で依然として深刻な制約要因であることが窺われる。なお、「財務体質の弱さ」については4.61と最も低い、これは全国調査でも同様である（表2－4）。

表 2-3 経営戦略 (点, 社)

	全体	成長性	収益性	食料品	木材	窯業	金属	機械	その他	全国
1. 製品のハイテク化・高付加価値化	4.44 (21)	2.34	2.10	4.14 (1)	4.45 (5)	3.58 (4)	4.45 (2)	5.02 (3)	4.76 (6)	4.968
2. 生産販売規模の拡大を追求	5.16 (41)	2.60	2.56	4.72 (8)	5.28 (5)	6.23 (7)	7.28 (2)	4.82 (6)	4.65 (13)	5.429
3. 研究開発力の強化	4.72 (11)	2.56	2.16	4.38 (4)	0.0 (0)	0.0 (0)	4.54 (2)	5.13 (4)	4.81 (1)	5.490
4. 省力化・合理化	4.92 (41)	2.35	2.56	4.50 (8)	6.02 (3)	5.13 (14)	4.55 (3)	4.67 (6)	4.87 (7)	4.945
5. ニッチ(すき間)市場の開拓	4.58 (10)	2.22	2.36	4.46 (8)	0.0 (0)	0.0 (0)	5.49 (1)	0.0 (0)	4.67 (1)	—
6. 事業の多角化	5.56 (11)	2.75	2.82	6.79 (3)	5.09 (3)	4.16 (1)	0.0 (0)	5.70 (2)	4.99 (2)	—
7. その他	5.09 (9)	2.30	2.80	6.12 (3)	3.90 (2)	0.0 (0)	0.0 (0)	4.92 (4)	4.77 (34)	4.720
合 計	4.94 (144)	2.46	2.48	4.85 (35)	4.99 (18)	5.15 (26)	5.17 (10)	4.95 (21)	4.77 (34)	

表 2-4 経営戦略展開上のネック (点, 社)

	全体	成長性	収益性	食料品	木材	窯業	金属	機械	その他	全国
1. 人員・人材の不足	4.99 (45)	2.46	2.53	5.29 (9)	5.04 (11)	4.73 (7)	5.46 (3)	4.60 (8)	5.05 (7)	5.446
2. 財務体質の弱さ	4.61 (26)	2.47	2.14	4.72 (7)	4.58 (3)	4.56 (4)	4.49 (2)	4.85 (2)	4.52 (8)	4.394
3. 技術力の不足	5.26 (22)	2.50	2.76	3.01 (3)	5.54 (2)	5.27 (4)	7.15 (2)	5.33 (5)	5.59 (6)	4.986
4. マーケティング力の弱さ	4.80 (37)	2.41	2.39	4.85 (13)	4.44 (1)	4.88 (8)	4.72 (2)	5.54 (4)	4.38 (9)	5.006
5. その他	5.24 (14)	2.44	2.80	5.68 (3)	5.12 (1)	7.46 (3)	2.61 (1)	4.26 (2)	4.43 (4)	—
合 計	4.94 (144)	2.46	2.48	4.85 (35)	4.99 (18)	5.15 (26)	5.17 (10)	4.95 (21)	4.77 (34)	

4) 長期経営計画

“長期経営計画（3年以上に亘る）の策定の有無”と業績については、「策定している」とする企業の業績が5.02と、「策定していない」企業の4.85を若干上回っている。前回調査では、「策定していない」企業の業績の方が良かったから、今回は逆転したことになる。当時と比べて企

業を取り巻く環境が厳しさの度合いを増しており、計画的な経営の推進が重要になっていることの表れとみられる（表2－5）。

なお、“長期経営計画策定へのトップマネジメントの参加の程度”では、「一応説明を聞く程度」とする企業の業績が5.92と高く、「策定過程に時間をさき直接参加」、「説明を熱心に聞くことにより策定に参加」は、それぞれ4.81, 4.77にとどまっている。この結果は、前回調査とほぼ同様である。情勢の如何を問わず、こと長期経営計画の策定に関しては、トップは部下に思い切って権限を委譲することが有効であるとみてとれる（表2－6）。

表 2-5 長期経営計画の策定 (点, 社)

	全体	成長性	収益性	食料品	木材	窯業	金属	機械	その他	前回
1. 策定している	5.02 (77)	2.56	2.46	5.31 (17)	5.10 (6)	5.01 (15)	5.13 (8)	5.17 (11)	4.63 (20)	4.96
2. 策定していない	4.85 (67)	2.34	2.51	4.42 (18)	4.93 (12)	5.33 (11)	5.34 (2)	4.70 (10)	4.96 (14)	5.02
合 計	4.94 (144)	2.46	2.48	4.85 (35)	4.99 (18)	5.15 (26)	5.17 (10)	4.95 (21)	4.77 (34)	4.99

表 2-6 トップマネジメント参加の程度 (点, 社)

	全体	成長性	収益性	食料品	木材	窯業	金属	機械	その他	前回
1. 策定過程に時間をさく	4.81 (53)	2.48	2.33	4.88 (10)	4.85 (5)	5.06 (11)	4.34 (4)	5.09 (8)	4.54 (15)	4.86
2. 説明を熱心に聞く	4.77 (9)	2.33	2.44	5.25 (1)	0.0 (0)	0.0 (0)	4.76 (3)	5.01 (2)	4.46 (3)	5.10
3. 一応説明を聞く	5.92 (15)	2.95	2.97	6.02 (6)	6.35 (1)	4.89 (4)	9.35 (1)	6.18 (1)	5.64 (2)	5.18
合 計	5.02 (77)	2.55	2.46	5.31 (17)	5.10 (6)	5.01 (15)	5.13 (8)	5.17 (11)	4.63 (20)	4.96

(2) 研究開発戦略

1) 研究開発の基盤

“研究開発費／売上高”と業績については、全国調査の場合、これらの間に明確な関係がみられなくなっているが、今回の調査では、その比率の高い企業の業績が良い傾向がみられる。すなわち、「2～4％未満」の企業が5.36,「4％以上」の企業が5.08といずれも平均を上回っているのに対し、「0～1％未満」は4.85,「1～2％未満」は4.86と平均を下回っている。但し、業種別で木材と金属に関しては、やや逆の傾向となっている（表2－7）。

なお、今回の調査で業績評点の最も低い「0－1％未満」の企業の割合が、全国調査では471社中、93社(19.7％)に過ぎないのに対し、北海道製造企業の場合、144社中85社(59.0％)と非常に多くを占めているのが特徴的である。

“研究者／正規従業員”と業績については、全国調査では「6～9%未満」、「9%以上」と、その比率の高い企業の業績が比較的良い。しかし、今回の調査では、「3～5%未満」の企業が4.47、「5～10%未満」が4.37とそれぞれやや低くなっているものの、全体的には際だった特徴はみられない（表2－8）。

績が比較的良い。144社中82社(56.9%)と最も多くを占める「自社開発」は4.86にとどまっている。また、「外部への委託」とする企業は4.64、「取り組んでいない」企業は4.45と低い傾向がある（表2－10）。

表2-9 研究開発のテーマ

(点, 社)

	全体	成長性	収益性	食料品	木材	窯業	金属	機械	その他
1. 既存製品の改良	4.76 (37)	2.33	2.43	4.38 (9)	4.31 (4)	5.17 (2)	3.96 (1)	5.23 (6)	4.91 (15)
2. 生産技術の改良・開発	4.74 (35)	2.48	2.26	4.45 (12)	4.78 (3)	5.58 (4)	5.21 (3)	4.69 (7)	4.54 (6)
3. 生産工程の自動化・省力化	5.08 (44)	2.41	2.66	5.59 (13)	5.33 (4)	5.04 (13)	4.55 (3)	4.15 (3)	4.71 (8)
4. 取り組んでいない	4.45 (8)	2.17	2.28	0.0 (0)	5.53 (3)	3.64 (3)	0.0 (0)	5.10 (1)	2.99 (1)
5. その他	5.53 (20)	2.86	2.67	4.29 (1)	5.07 (4)	6.20 (4)	6.14 (3)	5.54 (4)	5.16 (4)
合 計	4.94 (144)	2.46	2.48	4.85 (35)	4.99 (18)	5.15 (26)	5.17 (10)	4.95 (21)	4.77 (34)

表2-10 研究開発の形態・方法

(点, 社)

	全体	成長性	収益性	食料品	木材	窯業	金属	機械	その他
1. 自社開発	4.86 (82)	2.45	2.41	4.98 (21)	4.84 (10)	5.23 (9)	4.62 (5)	4.86 (15)	4.67 (22)
2. 民間研究所・企業等との共同研究	5.05 (14)	2.51	2.54	4.40 (6)	0.0 (0)	5.48 (5)	5.21 (2)	0.0 (0)	6.49 (1)
3. 外部からの技術指導	5.21 (18)	2.41	2.80	4.77 (6)	4.44 (1)	5.76 (5)	0.0 (0)	4.80 (3)	5.84 (3)
4. 外部への委託	4.64 (10)	2.37	2.28	5.97 (1)	4.67 (1)	4.27 (3)	0.0 (0)	0.0 (0)	4.60 (5)
5. 取り組んでいない	4.45 (8)	2.17	2.28	0.0 (0)	5.53 (3)	3.64 (3)	0.0 (0)	5.10 (1)	2.99 (1)
6. その他	5.50 (12)	2.73	2.77	4.32 (1)	5.24 (1)	6.92 (3)	6.05 (3)	5.72 (2)	4.73 (2)
合 計	4.94 (144)	2.46	2.48	4.85 (35)	4.99 (18)	5.15 (26)	5.17 (10)	4.95 (21)	4.77 (34)

3) 研究開発の成果とネック

“研究開発による顕著な成果”については、「取り組んでいない」企業を除く137社のうち118社(86.1%)が何らかの成果を認めている。その成果と業績の関係では、「その他」(新規取引先増加, 新規市場開拓途中, 研究途上など)の5.74のほか、「製品の質向上」(5.16), 「特に成果なし」(5.16), 「コストの低減」(5.15), 「取引引き先等の信頼が増す」(5.12)などを挙げた企業の業績が比較的良い。これら以外の, 「ヒット商品が生まれた」, 「新規事業分野に進出できた」, 「製造技術の進歩・向上」などを挙げた企業の業績はやや低く, 売上や収益に十分に反映するまでに至っていない（表2－11）。

“研究開発上のネック”と業績との関係では, 「その他」(経営者の理解不足, 親会社依存, 販売力, 多品種少量生産など)が5.67と最も高い。但しこれは, この項目を挙

表2-7 研究開発費／売上高

(点, 社)

	全体	成長性	収益性	食料品	木材	窯業	金属	機械	その他	全国	前回
1. 1%未満	4.85 (85)	2.41	2.45	4.40 (20)	5.12 (12)	5.20 (19)	7.52 (2)	4.47 (9)	4.75 (23)	2.538	4.99
2. 1～2%未満	4.86 (31)	2.41	2.45	5.34 (6)	4.97 (5)	3.72 (4)	5.27 (3)	5.07 (8)	4.54 (5)	2.445	5.09
3. 2～4%未満	5.36 (20)	2.66	2.70	5.56 (7)	3.52 (1)	6.72 (3)	3.90 (3)	6.39 (3)	4.55 (3)	2.349	4.78
4. 4%以上	5.08 (8)	2.61	2.47	5.46 (2)	0.0 (0)	0.0 (0)	4.58 (2)	3.96 (1)	5.54 (3)	2.517 (6以上)	5.29 (6以上)
合 計	4.94 (144)	2.46	2.48	4.85 (35)	4.99 (18)	5.15 (26)	5.17 (10)	4.95 (21)	4.77 (34)		

注) 全国の評点は, 「収益性」である。「成長性」についてはほとんど相関がみられない。

表2-8 研究者／正規従業員

(点, 社)

	全体	成長性	収益性	食料品	木材	窯業	金属	機械	その他	全国
1. 1%未満	5.01 (99)	2.45	2.56	4.51 (20)	5.13 (15)	5.53 (20)	6.01 (6)	4.68 (15)	4.86 (23)	4.806 (3%未満)
2. 1～3%未満	5.00 (22)	2.44	2.56	5.68 (8)	4.26 (3)	4.38 (3)	2.61 (1)	5.73 (3)	4.72 (4)	
3. 3～5%未満	4.47 (10)	2.49	1.98	4.57 (4)	0.0 (0)	3.41 (2)	5.48 (1)	0.0 (0)	4.69 (3)	4.936 (3～6%)
4. 5～10%未満	4.37 (7)	2.37	2.00	5.28 (3)	0.0 (0)	3.30 (1)	0.0 (0)	5.93 (1)	2.76 (2)	5.357 (6～9%)
5. 10%以上	5.03 (6)	2.63	2.40	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	3.78 (2)	5.31 (2)	6.01 (2)	5.022 (9%以上)
合 計	4.94 (144)	2.46	2.48	4.85 (35)	4.99 (18)	5.15 (26)	5.17 (10)	4.95 (21)	4.77 (34)	

2) 研究開発の展開

この3－4年, 最も力を入れてきた“研究開発のテーマ・内容”と業績では, 「その他」(新たな先端技術分野の事業化, 同分野以外の新事業分野など)とする企業が5.53と最も高くなっている。これは, 先の“経営戦略”で「事業の多角化」が高業績であったこととも符合する。これ以外の項目はそれぞれ平均点前後である。但し, 「取り組んでいない」企業は4.45とかなり低い。厳しい状況下にあっても, 研究開発への絶えざる取り組みの必要性がみてとれる（表2－9）。

また, この3－4年採ってきた“研究開発の形態・方法”では, 「その他」(国公立試験研究機関との共同研究, 親会社の指導・共同研究など)が5.50, 「外部からの技術指導」が5.21など, 企業外部との連携を挙げた企業の業

げた9社のうち木材・窯業・金属の3社が突出して高いことによるものであり、必ずしも全体的な傾向ではない。これ以外の項目についてもほぼ平均点並みであり、総じてこれといった特徴はみられない（表2-12）。

表 2-11 研究開発による成果 (点, 社)

	全 体	成長性	収益性	食料品	木 材	窯 業	金 属	機 械	その他
1. ヒット商品が生まれる	4.70 (10)	2.21	2.49	4.63 (5)	0.0 (0)	4.92 (1)	3.59 (1)	3.96 (1)	5.68 (2)
2. 新規事業分野の進出	4.51 (14)	2.55	1.97	5.83 (2)	4.47 (3)	3.26 (2)	4.79 (3)	4.09 (1)	4.38 (3)
3. 製品の質の向上	5.16 (30)	2.55	2.60	4.67 (8)	4.89 (4)	6.22 (5)	0.0 (0)	5.18 (4)	5.10 (9)
4. 製造技術の進歩・向上	4.57 (28)	2.26	2.31	4.62 (8)	4.95 (2)	4.75 (6)	4.74 (4)	3.60 (3)	4.57 (5)
5. コストの低減	5.15 (19)	2.45	2.70	6.20 (3)	5.93 (1)	5.49 (6)	5.38 (1)	4.09 (3)	4.52 (5)
6. 取引先等の信頼が増す	5.12 (12)	2.52	2.60	4.65 (6)	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	5.53 (3)	5.66 (3)
7. 特に成果なし	5.16 (19)	2.63	2.54	4.93 (2)	4.14 (5)	6.02 (2)	9.35 (1)	5.99 (4)	4.44 (5)
8. その他	5.74 (5)	2.60	3.14	4.29 (1)	7.01 (1)	6.92 (1)	0.0 (0)	6.36 (1)	4.13 (1)
9. 取り組んでいない	4.61 (7)	2.32	2.29	0.0 (0)	6.62 (2)	3.64 (3)	0.0 (0)	5.10 (1)	2.99 (1)
合 計	4.94 (144)	2.46	2.48	4.85 (35)	4.99 (18)	5.15 (26)	5.17 (10)	4.95 (21)	4.77 (34)

表 2-12 研究開発上のネック (点, 社)

	全 体	成長性	収益性	食料品	木 材	窯 業	金 属	機 械	その他
1. 研究資金の不足	4.77 (23)	2.61	2.17	4.80 (5)	4.67 (1)	4.92 (1)	4.49 (3)	5.44 (4)	4.55 (9)
2. 人材の不足	4.98 (54)	2.43	2.55	4.80 (17)	4.89 (9)	5.93 (7)	5.21 (3)	4.11 (6)	5.12 (12)
3. 技術研究開発ノウハウの不足	4.87 (31)	2.31	2.56	4.96 (7)	3.76 (3)	4.58 (7)	4.64 (2)	5.72 (6)	4.87 (6)
4. 他企業との競争	4.72 (20)	2.42	2.30	3.82 (2)	4.80 (2)	5.21 (8)	3.96 (1)	4.86 (3)	4.22 (4)
5. その他	5.67 (9)	2.71	2.97	4.59 (3)	7.01 (1)	6.92 (1)	9.35 (1)	3.42 (1)	5.31 (2)
6. 取り組んでいない	5.17 (7)	2.54	2.63	8.08 (1)	6.62 (2)	3.39 (2)	0.0 (0)	5.10 (1)	2.99 (1)
合 計	4.94 (144)	2.46	2.48	4.85 (35)	4.99 (18)	5.15 (26)	5.17 (10)	4.95 (21)	4.77 (34)

(3) 生産戦略

“過去3年間の生産設備への投資の重点”と業績については、全国調査の場合、「生産能力アップ」、「自動化・省力化」、「新製品対応設備の導入」、「維持・補修」の順となっているが、今回の調査ではこれらの各項目がいずれも平均点前後であり、明確な特徴はみられない(表2-13)。

“取得後3年以内の生産設備の割合(取得原価ベース)”と業績との関係では、「30～40%未満」が5.53で最も高く、「40%以上」も5.18と平均を上回るなど、全国調査

の場合と同様、総じて新鋭設備比率が高い企業の業績がよい傾向にある。これは特に成長性において顕著であり、売上の伸びと連動していると思われる(表2-14)。

“生産上の課題で最も重視している項目”と業績では、「生産プロセス改良による原材料・エネルギー消費量の削減」を挙げた企業の業績が、成長性・収益性とも好調で5.47とかなり高い。「その他」(品質管理、既存製品改良による製品差別化、良い原料の調達など)も5.61と高業績であった。しかし、全国調査では群を抜いて高い業績を示した「生産プロセスのロボット化等による自動化・省力化」をはじめ、「生産リードタイムの短縮」、「多品種小ロット生産体制の確立」などは、本道製造企業の場合、現状ではこうした課題への取り組みと生産規模等とのバランスに欠けるためか、成長性・収益性ともに低く、いずれも平均点を下回っている(表2-15)。

表 2-13 生産設備への投資 (点, 社)

	全 体	成長性	収益性	食料品	木 材	窯 業	金 属	機 械	その他	全 国
1. 生産能力アップ	5.03 (39)	2.57	2.46	5.02 (11)	5.05 (5)	5.20 (6)	5.38 (1)	4.63 (9)	5.36 (7)	5.281
2. 自動化・省力化	4.83 (45)	2.33	2.50	4.81 (10)	4.95 (5)	4.71 (10)	4.69 (6)	5.16 (4)	4.85 (10)	5.061
3. 新製品対応設備の導入	4.84 (18)	2.47	2.37	4.46 (3)	3.92 (1)	5.55 (2)	3.59 (1)	5.15 (5)	4.89 (6)	4.969
4. 維持・補修	5.02 (26)	2.55	2.47	4.27 (7)	5.17 (2)	5.09 (7)	7.28 (2)	5.29 (3)	4.86 (5)	4.537
5. その他	5.01 (16)	2.36	2.65	5.82 (4)	5.10 (5)	8.81 (1)	0.0 (0)	0.0 (0)	3.76 (6)	—
合 計	4.94 (144)	2.46	2.48	4.85 (35)	4.99 (18)	5.15 (26)	5.17 (10)	4.95 (21)	4.77 (34)	

表 2-14 取得後3年以内の割合 (点, 社)

	全 体	成長性	収益性	食料品	木 材	窯 業	金 属	機 械	その他	全 国	前 回
1. 10%未満	4.92 (38)	2.40	2.52	4.93 (6)	3.59 (3)	5.68 (6)	9.35 (1)	4.84 (9)	4.57 (13)	4.730	(20%未満) 5.02
2. 10～20%未満	4.68 (44)	2.32	2.36	4.65 (10)	4.81 (7)	4.64 (7)	4.74 (4)	5.34 (5)	4.35 (11)	4.941	
3. 20～30%未満	4.93 (31)	2.38	2.55	4.51 (12)	5.62 (3)	4.82 (5)	4.70 (3)	4.88 (2)	5.62 (6)	4.998	(20～40%) 5.06
4. 30～40%未満	5.53 (14)	2.69	2.84	6.04 (4)	4.73 (2)	8.45 (1)	4.64 (2)	4.58 (2)	5.66 (3)	5.026	
5. 40%以上	5.18 (17)	2.89	2.30	5.15 (3)	6.35 (7)	4.97 (0)	0.0 (0)	4.90 (3)	4.21 (1)	5.532	4.77
合 計	4.94 (144)	2.46	2.48	4.85 (35)	4.99 (18)	5.15 (26)	5.17 (10)	4.95 (21)	4.77 (34)		

表 2-15 最も重視している生産上の課題 (点, 社)

	全 体	成長性	収益性	食料品	木 材	窯 業	金 属	機 械	その他	全 国
1. 生産プロセス改良による原材料・エネルギー消費量の削減	5.47 (30)	2.71	2.76	5.24 (9)	4.24 (3)	5.92 (5)	5.98 (2)	6.53 (2)	5.51 (9)	4.977
2. 生産リードタイムの短縮	4.74 (43)	2.36	2.38	4.32 (6)	7.01 (1)	4.95 (13)	5.21 (1)	4.84 (12)	4.33 (10)	4.913
3. 多品種小ロット生産体制の確立	4.69 (41)	2.39	2.30	4.50 (14)	4.76 (7)	6.47 (1)	4.94 (4)	4.49 (5)	4.74 (10)	4.736
4. 生産プロセスのロボット化等による自動化・省力化	4.82 (22)	2.38	2.45	5.54 (3)	4.59 (4)	4.79 (7)	4.92 (3)	3.96 (1)	4.73 (4)	5.386
5. その他	5.61 (8)	2.58	3.03	5.70 (3)	6.13 (3)	0.0 (0)	0.0 (0)	6.36 (1)	2.99 (1)	—
合 計	4.94 (144)	2.46	2.48	4.85 (35)	4.99 (18)	5.15 (26)	5.17 (10)	4.95 (21)	4.77 (34)	

(4) マーケティング戦略

1) マーケティング活動の重点, セールスポイント

“最も重視しているマーケティング活動”と業績では、「自社イメージの強化」を挙げた企業の成長性・収益性がともに高く、業績点は6.04となっている。企業イメージの鮮明化・高度化は、対消費者・ユーザーへのプラス効果はもとより、若者の製造業離れが進行する中、優秀な人材を確保したり、組織全体の凝集力やモラルの強化、向上にも貢献する。これ以外の項目は概ね平均点前後であるが、全国調査で最高の業績点を得た「新製品の積極的投入」とした企業だけは一段と低く、4.53にとどまっている(表2-16)。

“主力製品のセールスポイント”についてみると、「機能本位の設計」(5.05)、「アフターサービス」(5.23)、「その他一品質、製品信頼度、納期・工期管理など」(5.40)とする企業の業績(特に収益性)が比較的高く、「デザイン」(4.30)や「価格」(4.61)とする企業では低い。これは、前回調査の結果とほぼ同じである(表2-17)。

表 2-16 重視するマーケティング活動 (点, 社)

	全 体	成長性	収益性	食料品	木 材	窯 業	金 属	機 械	その他	全 国
1. セールスパワーの強化	5.00 (33)	2.51	2.49	4.21 (3)	5.65 (4)	5.69 (4)	0.0 (0)	5.26 (10)	4.55 (12)	5.035
2. 需要者ニーズの把握のための組織・機能の強化	4.98 (19)	2.48	2.51	5.40 (1)	5.12 (1)	5.44 (7)	4.54 (2)	4.84 (2)	4.56 (6)	4.945
3. 販売チャネルの見直し・再編成・強化	4.80 (25)	2.44	2.36	4.54 (12)	4.68 (6)	6.09 (4)	0.0 (0)	4.09 (1)	4.50 (2)	4.856
4. 新製品の積極的投入	4.53 (25)	2.31	2.22	4.75 (5)	5.01 (4)	4.42 (3)	4.25 (4)	4.05 (3)	4.51 (6)	5.127
5. 自社イメージの強化	6.04 (12)	2.65	3.40	7.32 (4)	5.93 (1)	3.39 (2)	5.53 (2)	6.18 (1)	6.65 (2)	5.051
6. その他	4.86 (30)	2.44	2.42	4.44 (10)	4.00 (2)	4.77 (6)	7.28 (2)	4.80 (4)	5.15 (6)	
合 計	4.94 (144)	2.46	2.48	4.85 (35)	4.99 (18)	5.15 (26)	5.17 (10)	4.95 (21)	4.77 (34)	

表 2-17 主力製品のセールスポイント (点, 社)

	全 体	成長性	収益性	食料品	木 材	窯 業	金 属	機 械	その他	前 回
1. 技術独創性	4.92 (50)	2.53	2.38	5.12 (14)	5.01 (4)	5.09 (6)	5.48 (1)	5.02 (11)	4.49 (14)	4.98
2. デザイン	4.30 (6)	2.22	2.08	0.0 (0)	3.91 (1)	0.0 (0)	0.0 (0)	4.56 (1)	4.33 (4)	4.94
3. ブランド	4.84 (21)	2.38	2.47	4.79 (9)	4.75 (3)	6.37 (2)	0.0 (0)	2.30 (1)	4.89 (6)	5.05
4. 価格	4.61 (19)	2.20	2.41	3.85 (4)	5.29 (4)	5.14 (6)	3.71 (3)	0.0 (0)	4.54 (2)	4.77
5. 機能本位の設計	5.05 (20)	2.43	2.62	4.55 (2)	4.72 (2)	4.17 (3)	4.94 (3)	5.09 (7)	6.47 (3)	5.11
6. アフターサービス	5.23 (11)	2.41	2.82	4.03 (2)	4.46 (1)	5.10 (5)	0.0 (0)	6.18 (7)	6.65 (2)	5.98
7. その他	5.40 (17)	2.74	2.66	5.62 (4)	5.49 (3)	5.44 (4)	6.75 (3)	0.0 (0)	3.61 (3)	5.16
合 計	4.94 (144)	2.46	2.48	4.85 (35)	4.99 (18)	5.15 (26)	5.17 (10)	4.95 (21)	4.77 (34)	

2) 主力製品の市場シェア, 問題点

“主力製品の市場シェア”と業績との関連では、全国調査ではシェアが高いほど業績が良くなる傾向があるが、今回の調査では際だった特徴はみられなかった(表2-18)。

“主力製品が市場で直面している問題”と業績との関係を見ると、「特に問題なし」の企業が成長性・収益性とも好調で5.58と最高である。「道内他社との競争」(5.17)、「需要の減少」(4.86)はほぼ平均点であるが、「道外他社との競争」にさらされている企業の業績は4.47と低く、苦戦している状況が窺える(表2-19)。

さらに、“主力製品競合への対応策についての考え方”と業績では、「宣伝広告・販売網の強化等の非価格面での販売促進」(5.50)、「特に対応策は採らない」(5.37)、「その他」(5.51)を挙げた企業では、成長性・収益性ともに高い。ここでも、「競合企業の製品と差別化可能な新製品

表 2-18 主力製品の市場シェア (点, 社)

	全 体	成長性	収益性	食料品	木 材	窯 業	金 属	機 械	その他	全 国
1. 5%未満	4.89 (44)	2.47	2.41	4.69 (15)	4.35 (4)	4.51 (4)	7.52 (2)	5.17 (7)	4.83 (12)	(1%未満) 4.560
2. 5~10%未満	5.15 (20)	2.57	2.58	4.96 (5)	5.70 (5)	4.78 (0)	0.0 (0)	6.21 (2)	4.46 (3)	
3. 10~20%未満	4.65 (22)	2.31	2.34	4.37 (5)	4.85 (3)	4.58 (6)	0.0 (0)	4.80 (3)	4.81 (5)	(10~25%) 4.904
4. 20~30%未満	4.78 (17)	2.42	2.35	0.0 (0)	5.89 (2)	5.55 (3)	4.22 (4)	3.82 (1)	5.15 (3)	(25~45%) 5.806
5. 30~40%未満	5.05 (15)	2.36	2.69	5.32 (4)	4.19 (2)	5.57 (3)	5.43 (2)	4.96 (1)	4.53 (3)	
6. 40%以上	5.03 (25)	2.51	2.52	4.70 (5)	4.56 (2)	6.22 (5)	4.45 (2)	5.16 (4)	4.65 (7)	(45%以上) 5.418
7. 不明	8.08 (1)	3.08	5.00	8.08 (1)	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	
合 計	4.94 (144)	2.46	2.48	4.85 (35)	4.99 (18)	5.15 (26)	5.17 (10)	4.95 (21)	4.77 (34)	

の投入」とした企業は、最も低く4.54にとどまっている（表2－20）。

表 2-19 市場での問題
 (点, 社)

	全 体	成長性	収益性	食料品	木 材	窯 業	金 属	機 械	その他
1. 道内他社との競争	5.17 (53)	2.57	2.60	4.52 (9)	5.43 (7)	5.01 (16)	5.36 (3)	5.68 (6)	5.42 (12)
2. 道外他社との競争	4.47 (35)	2.26	2.21	4.65 (11)	3.91 (1)	4.92 (1)	5.31 (2)	4.29 (10)	4.31 (10)
3. 需要の減退	4.86 (25)	2.42	2.44	5.06 (3)	5.00 (3)	5.02 (5)	5.35 (4)	5.83 (2)	4.15 (8)
4. 特に問題なし	5.58 (11)	2.72	2.86	6.19 (3)	0.0 (0)	5.75 (3)	0.0 (0)	4.79 (2)	5.34 (3)
5. その他	4.88 (20)	2.38	2.50	4.91 (9)	4.70 (7)	6.47 (1)	3.59 (1)	5.67 (1)	4.81 (1)
合 計	4.94 (144)	2.46	2.48	4.85 (35)	4.99 (18)	5.15 (26)	5.17 (10)	4.95 (21)	4.77 (34)

表 2-20 主力製品競合への対応策
 (点, 社)

	全 体	成長性	収益性	食料品	木 材	窯 業	金 属	機 械	その他
1. 価格引き下げ等のシェア防衛策	4.75 (48)	2.39	2.36	4.70 (6)	4.80 (8)	4.46 (12)	4.27 (2)	5.08 (8)	4.90 (12)
2. 宣伝広告・販売網の強化等の非価格面での販売促進	5.50 (11)	2.74	2.76	5.24 (4)	5.21 (2)	6.19 (2)	5.68 (1)	0.0 (0)	5.54 (2)
3. 競合企業の製品と差別化可能な新製品の投入	4.54 (42)	2.30	2.25	4.53 (14)	4.50 (3)	5.17 (2)	4.32 (4)	4.86 (7)	4.35 (12)
4. 特に対応策は採らない	5.37 (36)	2.57	2.80	5.20 (11)	5.26 (3)	5.82 (8)	6.74 (3)	4.57 (5)	5.11 (6)
5. その他	5.51 (7)	2.84	2.67	0.0 (0)	5.84 (2)	5.55 (2)	0.0 (0)	6.36 (1)	4.72 (2)
合 計	4.94 (144)	2.46	2.48	4.85 (35)	4.99 (18)	5.15 (26)	5.17 (10)	4.95 (21)	4.77 (34)

3) 販売チャネル政策

主力製品について、まず、「道内市場へのチャネル」と業績との関係を見ると、「その他－受託生産、コンビナート等の場合」とする企業では成長性・収益性とも高く、業績評点は5.60と群を抜いている。但し、この項目への回答は、前回調査では各業種を通じて比較的高業績であったが、今回の調査においては回答9社中、木材（1社）と金属（2社）の3社だけが際だっており、これが全体の評点を大きく押し上げる形になっている。「自社直販」は5.09と堅調、前回調査で最も高い評点を得た「自社の販売子会社」は4.84にとどまった。なお、「総合商社」とした企業は3.95であり、前回調査と同様、最も低調である（表2－21）。

次に、“本州市場へのチャネル”については、「自社直販」が5.80と非常に高い。これ以外はいずれも平均点以下であり、「専門商社、代理店」(4.48)、「総合商社」(4.86)、「その他－受託生産・コンビナート等」(4.77)は、前回調査と同じく低い状況にある。「小売業(百貨店、スーパー等)」は4.53、「自社の販売子会社」も2社と数は少ない

が3.25にとどまっている。なお、「市場にはなっていない」とする企業の評点は5.18であり、前回調査と同様、2番目に高くなっている（表2－22）。

“販売チャネルの重点活性化方策”と業績では、独自の攻めの営業を想起させる「直販体制の強化」が5.35で最も高い。「特に行っていない」も5.22と比較的高いが、回答4社のうち異常に高い金属の1社以外はむしろ低い。なお、「販売ルートの強化」は、各業種を通じて低調で、全体では4.61にとどまっている。これは、先にみた「自社直販」が好調で、「自社の販売子会社」や「専門商社・代理店」、「総合商社」ルートなどを挙げた企業の業績が、総じて不振であることと符合している（表2－23）。

表 2-21 道内市場チャネル
 (点, 社)

	全 体	成長性	収益性	食料品	木 材	窯 業	金 属	機 械	その他	前 回
1. 自社直販	5.09 (57)	2.57	2.52	4.71 (9)	5.03 (6)	5.40 (12)	4.55 (3)	5.42 (15)	4.83 (12)	4.89
2. 自社の販売子会社	4.84 (8)	2.46	2.38	3.98 (3)	0.0 (0)	6.61 (3)	0.0 (0)	2.30 (1)	4.63 (1)	5.44
3. 小売業(百貨店、スーパー等)	4.82 (10)	2.60	2.22	4.86 (6)	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	4.76 (4)	5.01
4. 専門商社、代理店	4.82 (48)	2.26	2.56	5.05 (13)	4.63 (8)	4.98 (8)	5.48 (2)	3.82 (3)	4.75 (14)	5.04
5. 総合商社	3.95 (7)	2.18	1.77	0.0 (0)	4.79 (1)	3.13 (3)	4.45 (2)	0.0 (0)	4.59 (1)	4.79
6. その他(受託生産、コンビナート等の場合)	5.60 (9)	2.98	2.62	4.93 (3)	6.90 (1)	0.0 (0)	7.28 (2)	4.62 (1)	4.77 (2)	5.39
7. 市場にはなっていない	4.95 (5)	2.12	2.83	5.97 (1)	5.47 (2)	0.0 (0)	3.59 (1)	4.25 (1)	0.0 (0)	—
合 計	4.94 (144)	2.46	2.48	4.85 (35)	4.99 (18)	5.15 (26)	5.17 (10)	4.95 (21)	4.77 (34)	

表 2-22 本州市場チャネル
 (点, 社)

	全 体	成長性	収益性	食料品	木 材	窯 業	金 属	機 械	その他	前 回
1. 自社直販	5.80 (17)	2.78	3.02	6.74 (2)	5.46 (5)	6.14 (1)	5.68 (1)	5.69 (6)	5.91 (2)	4.99
2. 自社の販売子会社	3.25 (2)	1.80	1.45	4.21 (1)	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	2.30 (1)	0.0 (0)	5.33
3. 小売業(百貨店、スーパー等)	4.53 (8)	2.20	2.33	4.44 (4)	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	4.62 (4)	5.10
4. 専門商社、代理店	4.48 (39)	2.22	2.27	4.45 (16)	4.27 (6)	0.0 (0)	4.98 (3)	4.39 (5)	4.58 (9)	5.01
5. 総合商社	4.86 (10)	2.50	2.37	5.51 (2)	4.79 (1)	4.21 (1)	4.94 (1)	5.10 (3)	4.19 (2)	4.50
6. その他(受託生産、コンビナート等の場合)	4.77 (15)	2.52	2.26	4.78 (5)	3.92 (1)	4.62 (1)	5.19 (4)	4.43 (2)	4.77 (2)	4.41
7. 市場にはなっていない	5.18 (53)	2.57	2.62	5.66 (5)	5.63 (5)	5.17 (23)	5.38 (1)	5.32 (4)	4.85 (15)	5.13
合 計	4.94 (144)	2.46	2.48	4.85 (35)	4.99 (18)	5.15 (26)	5.17 (10)	4.95 (21)	4.77 (34)	

表 2-23 販売チャネルの活性化策 (点, 社)

	全 体	成長性	収益性	食料品	木材	窯業	金属	機械	その他
1. 販売ルートの強化	4.61 (38)	2.28	2.33	4.06 (8)	4.99 (6)	4.38 (8)	0.0 (0)	4.86 (7)	4.84 (9)
2. 新規販売ルートの開拓	5.05 (43)	2.51	2.53	5.03 (11)	5.41 (8)	5.47 (5)	4.67 (3)	4.64 (5)	4.89 (11)
3. 顧客管理体制の見直し	4.90 (20)	2.42	2.48	4.89 (5)	0.0 (0)	4.96 (8)	5.21 (1)	5.80 (2)	4.27 (4)
4. 直販体制の強化	5.35 (18)	2.75	2.59	5.55 (5)	4.67 (1)	6.02 (3)	4.55 (3)	5.60 (3)	5.10 (3)
5. 特に行っていない	5.22 (4)	2.50	2.72	0.0 (0)	3.92 (1)	0.0 (0)	9.35 (1)	4.62 (1)	2.99 (1)
6. その他	4.95 (21)	2.43	2.52	4.96 (6)	4.00 (2)	6.86 (2)	4.72 (2)	4.53 (3)	4.91 (6)
合 計	4.94 (144)	2.46	2.48	4.85 (35)	4.99 (18)	5.15 (26)	5.17 (10)	4.95 (21)	4.77 (34)

(5) 新製品開発戦略

“過去3年間に開発・販売された新製品の対売上高比率”と業績の関係については、それぞれが平均点前後であり、際だった特徴はみられない。これは、全国調査の結果ともほぼ同様である(表2-24)。

また、“新製品開発に当たって重視する事柄”と業績に関しては、「その他」(利幅の厚さ、同業他社の動向、競合製品の不存在など)を挙げた企業が5.31と比較的高いが、「当面確保可能な売上高」、「市場の将来性」、「既存事業・製品との連続性」などは、いずれも平均点をやや下回っている。全国調査においても、「当面確保可能な売上高」とする企業でやや低いことが目立つが、総じて顕著な格差はみられない(表2-25)。

表 2-24 新製品の売上高シェア (点, 社)

	全 体	成長性	収益性	食料品	木材	窯業	金属	機械	その他	全 国
1. この3年新製品はない(0%)	5.08 (49)	2.50	2.58	5.27 (6)	4.94 (7)	5.28 (14)	6.40 (4)	5.05 (10)	4.10 (8)	(5%未満) 5.065
2. 5%未満	4.64 (40)	2.24	2.40	4.64 (14)	4.86 (6)	4.33 (5)	2.61 (1)	4.48 (3)	4.89 (11)	(5~10%) 4.720
3. 5~10%未満	5.12 (22)	2.54	2.59	4.75 (9)	5.20 (3)	4.99 (3)	0.0 (0)	6.36 (1)	5.51 (6)	(10~20%) 5.195
4. 10~20%未満	4.93 (22)	2.49	2.45	4.99 (4)	5.21 (2)	5.34 (2)	4.50 (4)	5.55 (3)	4.70 (7)	(20~30%) 4.857
5. 20%以上	5.03 (11)	2.81	2.23	5.32 (2)	0.0 (0)	6.31 (2)	5.48 (1)	4.23 (4)	4.84 (2)	(30%以上) 5.061
合 計	4.94 (144)	2.46	2.48	4.85 (35)	4.99 (18)	5.15 (26)	5.17 (10)	4.95 (21)	4.77 (34)	

表 2-25 新製品開発で重視する点 (点, 社)

	全 体	成長性	収益性	食料品	木材	窯業	金属	機械	その他	全 国
1. 当面確保可能な売上高	4.81 (19)	2.26	2.56	4.26 (3)	5.00 (3)	6.51 (2)	5.49 (1)	4.48 (4)	4.55 (6)	4.656
2. 市場の将来的成長性	4.89 (54)	2.50	2.39	5.00 (14)	4.81 (6)	5.00 (11)	5.18 (3)	4.93 (6)	4.67 (14)	5.065
3. 自社の既存事業・既存製品との連続性	4.79 (36)	2.26	2.53	4.63 (10)	4.87 (6)	4.72 (6)	3.91 (4)	5.61 (2)	5.20 (8)	5.094
4. 特になし	4.78 (5)	2.60	2.18	0.0 (0)	6.35 (1)	3.30 (1)	0.0 (0)	5.64 (2)	2.99 (1)	—
5. その他	5.31 (30)	2.71	2.60	5.09 (8)	5.17 (2)	5.71 (6)	5.72 (2)	4.84 (7)	5.00 (5)	4.968
合 計	4.94 (144)	2.46	2.48	4.85 (35)	4.99 (18)	5.15 (26)	5.17 (10)	4.95 (21)	4.77 (34)	

(6) 経営多角化戦略

1) 新規事業への進出, 採算の考え方

“過去5年間の新規事業への進出件数”と業績の関係は、「1件」とする企業の5.24が最も高い。「進出していない(0件)」や「2件」、「3件以上」は、いずれも平均をやや下回る4.9程度である。ただし、「成長性」は進出していない企業よりも多く進出している企業の方が良く、「収益性」は逆に進出していない企業の方が良い傾向にあり、両方のバランス上、1件が高業績になっているととれる(表2-26)。

なお、新規事業への進出は、現在のような景気後退期には控えられる戦略であるが、企業の長期的な成長・発展のためには不可欠な戦略である。この点、1社当たりの新規事業進出件数をみると、全国調査では減少傾向にあるとはいえ1.5件を示したのに対し、今回の調査では僅か0.6件(144社中、未進出100社)にとどまっている。

“新規事業進出と採算に関する考え方”と業績については、「中長期的に損失が出ない見込みが立てば進出」(5.17)、「当初からある水準以上の利益が見込めなければ進出しない」(5.05)、「中長期的に当社の平均利益率以上の利益が見込まれれば進出」(4.87)の順となっているが、大きな差ではない(表2-27)。

表 2-26 新規事業の進出件数 (点, 社)

	全 体	成長性	収益性	食料品	木材	窯業	金属	機械	その他	全 国
1. 進出していない(0件)	4.90 (100)	2.38	2.51	4.79 (25)	4.96 (11)	5.30 (20)	5.11 (7)	4.79 (16)	4.62 (21)	2.374 (1~2件)
2. 1件	5.24 (19)	2.59	2.65	4.74 (7)	5.50 (3)	5.09 (3)	5.48 (2)	6.36 (1)	5.76 (3)	2.696 (3~4件)
3. 2件	4.87 (16)	2.63	2.24	6.42 (1)	4.68 (4)	4.02 (2)	0.0 (0)	5.42 (3)	4.74 (6)	2.403 (5件以上)
4. 3件以上	4.89 (9)	2.66	2.23	5.23 (2)	0.0 (0)	4.62 (1)	4.94 (1)	4.56 (1)	4.86 (4)	2.535
合 計	4.94 (144)	2.46	2.48	4.85 (35)	4.99 (18)	5.15 (26)	5.17 (10)	4.95 (21)	4.77 (34)	

表 2-27 新規事業進出と採算 (点, 社)

	全 体	成長性	収益性	食料品	木 材	窯 業	金 属	機 械	その他	全 国
1. 中長期的に損失が出ない見込みが立てば事業に進出	5.17 (15)	2.62	2.56	5.35 (4)	5.12 (1)	5.54 (2)	5.49 (1)	4.56 (1)	5.00 (6)	2.654
2. 中長期的に当社の平均利益率以上の利益が見込まれば事業に進出	4.87 (15)	2.47	2.40	4.26 (2)	4.51 (4)	4.99 (3)	5.21 (2)	0.0 (0)	5.28 (4)	2.415
3. 当初からある水準以上の利益が見込めなければ事業には進出しない	5.05 (14)	2.78	2.28	5.02 (4)	6.02 (2)	1.89 (1)	0.0 (0)	5.65 (4)	4.70 (3)	2.376
合 計	5.03 (44)	2.62	2.42	5.00 (10)	5.03 (7)	4.66 (6)	5.30 (3)	5.44 (5)	5.01 (13)	

2) 新規事業の進出分野と組織

“新規事業の進出分野”と業績では、全国調査の場合、「主力製品分野と市場的に関連の強い分野への進出」企業が高得点を得ている。しかし、今回の調査では、これまでの技術や市場とは関連のない「異質の分野への進出」が5.14 とやや高いものの、総じて大差ない(表2-28)。

“新規事業進出の際の組織形態”と業績の関係をみると、社内で直接的に取り組む形態、すなわち「社内に新組織を設置」が5.11、「他企業と提携し、社内では既存組織で対応」が5.06 と比較的高いものに対して、「別会社を設立・他企業との合併会社を設立」は4.71 にとどまっている(表2-29)。

表 2-28 新規事業の進出分野 (点, 社)

	全 体	成長性	収益性	食料品	木 材	窯 業	金 属	機 械	その他	全 国
1. 主力製品分野と技術的に関連の強い分野への進出	4.99 (12)	2.55	2.44	0.0 (0)	4.79 (1)	3.57 (3)	0.0 (0)	6.36 (2)	5.28 (6)	5.073
2. 主力製品分野と市場的に関連の強い分野への進出	5.03 (27)	2.63	2.40	4.96 (8)	5.19 (5)	5.74 (3)	5.30 (3)	4.26 (2)	4.76 (6)	5.330
3. 主力製品分野とは異質の分野への進出	5.14 (5)	2.69	2.45	5.19 (2)	4.47 (1)	0.0 (0)	0.0 (0)	5.93 (1)	4.93 (1)	4.784
合 計	5.03 (44)	2.62	2.42	5.00 (10)	5.03 (7)	4.66 (6)	5.30 (3)	5.44 (5)	5.01 (13)	

表 2-29 新規事業の組織形態 (点, 社)

	全 体	成長性	収益性	食料品	木 材	窯 業	金 属	機 械	その他	
1. 社内に新組織を設置	5.11 (26)	2.66	2.45	5.45 (6)	5.15 (4)	4.66 (5)	5.49 (1)	4.26 (2)	5.27 (8)	
2. 別会社を設立、他企業との合併会社を設立	4.71 (7)	2.41	2.30	4.21 (1)	4.34 (1)	0.0 (0)	4.94 (1)	5.93 (1)	4.52 (3)	
3. 他企業と提携し、社内では既存組織で対応	5.06 (11)	2.65	2.41	4.36 (3)	5.13 (2)	4.62 (1)	5.48 (1)	6.36 (2)	4.75 (2)	
合 計	5.03 (44)	2.62	2.42	5.00 (10)	5.03 (7)	4.66 (6)	5.30 (3)	5.44 (5)	5.01 (13)	

(7) 海外・国内市場戦略

“海外市場への取り組み”と業績については、前回調

査では海外を市場としているという企業の業績が明らかに優れていた。しかし、今回の調査においては、「現在は全く考えていない」とする企業の業績が4.97で最も良く、「現在すでに有力な市場となっている」は4.79、「現在撤退を考えている」は4.47にとどまるなど、円高の影響によってか全く逆の傾向となっている(表2-30)。

“本州市場への取り組み”では、「有力な市場として進出を考えている」企業の業績が5.39と最も高く、「重要な市場として、工場や営業所などを進出している」も5.00と平均点を上回っているが、「商社や問屋を通じて販売している」企業の業績は、先にみた本州市場へのチャネルの場合と同様、4.58 とかなり低い。なお、「市場として全く考えていない」企業の業績は比較的高く5.13である。「工場や営業所などを進出」や「市場として全く考えていない」とする企業の業績が比較的堅調で、「商社や問屋を通じて販売」が低調なのは、前回調査と同様の傾向である(表2-31)。

なお、“本州への移出比率”と業績については、「全くない」が5.13、「10%未満」が5.02と、依存度ゼロないし低い企業の業績が総じて良い。「10-30%未満」、「30-50%未満」、「50%以上」はいずれも平均点以下であるが、業種別にはかなりバラツキがみられ、中には高業績を上げている企業もある(表2-32)。

表 2-30 海外市場について (点, 社)

	全 体	成長性	収益性	食料品	木 材	窯 業	金 属	機 械	その他	前 回
1. 現在は全く考えていない	4.97 (114)	2.45	2.52	4.85 (25)	5.10 (15)	5.15 (26)	5.45 (5)	4.98 (14)	4.77 (29)	4.93
2. 近い将来、市場として考えている	4.83 (21)	2.56	2.27	4.23 (7)	4.40 (2)	0.0 (0)	6.09 (3)	5.03 (5)	4.90 (4)	4.97
3. 現在すでに有力な市場になっている	4.79 (8)	2.28	2.51	6.30 (3)	0.0 (0)	0.0 (0)	3.10 (2)	4.50 (2)	5.44 (1)	5.44
4. 現在、撤退を考えている	4.47 (1)	2.47	2.00	0.0 (0)	4.47 (1)	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	5.87 (0)	5.87
合 計	4.94 (144)	2.46	2.48	4.85 (35)	4.99 (18)	5.15 (26)	5.17 (10)	4.95 (21)	4.77 (34)	

表 2-31 本州市場について (点, 社)

	全 体	成長性	収益性	食料品	木 材	窯 業	金 属	機 械	その他	前 回
1. 重要な市場として、工場や営業所などを進出	5.00 (33)	2.51	2.49	5.41 (10)	4.85 (5)	5.17 (2)	4.93 (4)	4.57 (6)	4.85 (6)	5.11
2. 有力な市場として商社や問屋を通じて販売	4.58 (47)	2.26	2.32	4.45 (19)	4.67 (8)	0.0 (0)	5.81 (3)	4.48 (7)	4.45 (10)	4.84
3. 有力な市場として進出を考えている	5.39 (11)	2.79	2.59	5.01 (3)	0.0 (0)	5.55 (2)	3.96 (1)	6.32 (3)	5.10 (2)	4.70
4. 市場として全く考えていない	5.13 (53)	2.53	2.61	5.43 (3)	5.63 (5)	5.11 (22)	5.29 (2)	5.22 (5)	4.90 (16)	5.19
合 計	4.94 (144)	2.46	2.48	4.85 (35)	4.99 (18)	5.15 (26)	5.17 (10)	4.95 (21)	4.77 (34)	

表 2-32 本州への移出比率 (点, 社)

	全 体	成長性	収益性	食料品	木 材	窯 業	金 属	機 械	その他	前 回
1. 全くない	5.13 (47)	2.56	2.57	4.94 (3)	5.63 (5)	5.12 (21)	5.38 (1)	5.18 (3)	4.97 (14)	5.13
2. 10%未満	5.02 (27)	2.47	2.54	5.69 (3)	0.0 (0)	5.34 (3)	5.08 (4)	5.39 (9)	4.20 (8)	4.77
3. 10~30%未満	4.70 (13)	2.35	2.35	4.31 (4)	5.42 (3)	4.21 (1)	4.94 (1)	4.56 (1)	4.62 (3)	4.39
4. 30~50%未満	4.56 (9)	2.22	2.35	5.11 (3)	0.0 (0)	0.0 (0)	5.49 (1)	3.96 (3)	4.20 (2)	5.15
5. 50%以上	4.85 (48)	2.41	2.43	4.79 (22)	4.53 (10)	6.14 (1)	5.18 (3)	4.68 (5)	5.26 (7)	5.03
合 計	4.94 (144)	2.46	2.48	4.85 (35)	4.99 (18)	5.15 (26)	5.17 (10)	4.95 (21)	4.77 (34)	

注) 前回 1) 「10~20%未満」, 2) 「20~30%未満」

2. 組織・人事政策

(1) トップマネジメント

1) トップマネジメントの構成

“社長の年齢”と業績に関しては、年齢が上がるにつれて明らかに良くなっている。特に収益性において顕著であり、長い経験に基づいて経営のバランスを巧みにとっていることが窺える。なお、年齢が高いほど業績が良いのは、前回調査とほぼ同様である (表 2-33)。

“社長になってから現在までの年数”については、全国調査、前回調査とも、その期間が長いほど業績が良い傾向がみられたが、今回の調査では必ずしも明確ではない。しかし、「3年以下」の企業については成長性・収益性とも低調で、業績点は4.46にとどまっている。なお、「4-6年」と比較的短い企業では成長性が比較的高く、「7-15年」、「16年以上」と長い企業では収益性が高いことが特徴的である (表 2-34)。

“役員の平均年齢”と業績は、全国調査の場合と同様、いずれも平均点並みであり特徴はみられない (表 2-35)。しかし、“役員の平均在位年数”と業績については、「5年以下」が5.10と最も高く、「16年以上」では4.76に下がるなど、年数が長くなるにつれて業績点は低くなる傾向がみられる (表 2-36)。結局、北海道の製造企業で優れた業績を上げているのは、社長はかなりの年配で一定の経験を持ち、その他の役員は比較的事业の浅い人物で固めた企業というイメージが浮かび上がってくる。

なお、“社長の出身”と業績では、「創業者社長」の5.57が際だって高く、そのほかはいずれも平均点以下である。創業者社長の業績が高いのは、全国調査や前回調査においても同様である (表 2-37)。

表 2-33 社長の年齢 (点, 社)

	全 体	成長性	収益性	食料品	木 材	窯 業	金 属	機 械	その他	前 回
1. 55歳以下	4.66 (59)	2.42	2.24	4.77 (15)	4.50 (9)	4.69 (13)	7.15 (2)	4.40 (5)	4.39 (15)	(55歳未満) 4.96
2. 56~60歳	4.85 (26)	2.34	2.51	5.28 (4)	4.51 (3)	4.47 (5)	4.34 (3)	5.36 (4)	4.95 (7)	(55~60歳) 4.87
3. 61~65歳	5.17 (28)	2.51	2.66	4.19 (4)	6.96 (2)	5.39 (3)	4.49 (3)	5.20 (7)	5.34 (9)	(62~67歳) 5.07
4. 66歳以上	5.32 (31)	2.57	2.76	5.03 (12)	5.46 (4)	6.87 (5)	5.44 (2)	4.80 (5)	4.54 (3)	(67歳以上) 5.17
合 計	4.94 (144)	2.46	2.48	4.85 (35)	4.99 (18)	5.15 (26)	5.17 (10)	4.95 (21)	4.77 (34)	

表 2-34 社長になってから現在までの年数 (点, 社)

	全 体	成長性	収益性	食料品	木 材	窯 業	金 属	機 械	その他	全 国	前 回
1. 3年以下	4.46 (33)	2.22	2.24	4.76 (5)	4.43 (5)	3.93 (8)	3.59 (1)	4.25 (3)	4.86 (11)	(3年未満) 4.763	(3年未満) 4.98
2. 4~6年	5.19 (27)	2.74	2.45	4.38 (3)	5.68 (4)	5.38 (6)	6.75 (3)	5.08 (6)	4.27 (5)	(3~5年) 5.003	(3~6年) 4.76
3. 7~15年	4.91 (46)	2.36	2.56	4.89 (16)	4.85 (5)	6.49 (6)	3.28 (2)	4.34 (7)	4.76 (10)	(5~10年) 5.182	(6~16年) 5.02
4. 16年以上	5.20 (38)	2.58	2.63	4.96 (11)	5.16 (4)	5.20 (6)	5.32 (4)	6.06 (5)	4.97 (8)	(10年以上) 5.349	(16年以上) 5.07
合 計	4.94 (144)	2.46	2.48	4.85 (35)	4.99 (18)	5.15 (26)	5.17 (10)	4.95 (21)	4.77 (34)		

表 2-35 役員の年齢(平均) (点, 社)

	全 体	成長性	収益性	食料品	木 材	窯 業	金 属	機 械	その他	前 回
1. 50歳以下	4.83 (37)	2.57	2.26	4.80 (11)	4.97 (3)	5.07 (6)	5.27 (3)	6.62 (2)	4.30 (12)	(55歳未満) 4.96
2. 51~55歳	5.07 (52)	2.47	2.60	5.03 (12)	4.67 (7)	5.32 (10)	5.66 (4)	4.67 (9)	5.30 (10)	(55~58歳) 4.88
3. 56~60歳	4.84 (36)	2.40	2.44	4.82 (6)	5.39 (7)	5.05 (6)	3.78 (2)	5.12 (6)	4.35 (9)	(58~61歳) 4.75
4. 61歳以上	4.96 (19)	2.30	2.66	4.64 (6)	4.44 (1)	4.99 (4)	5.68 (1)	4.48 (4)	6.15 (3)	(61歳以上) 4.97
合 計	4.94 (144)	2.46	2.48	4.85 (35)	4.99 (18)	5.15 (26)	5.17 (10)	4.95 (21)	4.77 (34)	

表 2-36 役員の在位年数(平均) (点, 社)

	全 体	成長性	収益性	食料品	木 材	窯 業	金 属	機 械	その他	全 国	前 回
1. 5年以下	5.10 (31)	2.57	2.53	5.02 (3)	5.25 (3)	4.76 (4)	5.29 (5)	5.05 (5)	5.15 (11)	(5年未満) 4.830	(5年未満) 5.53
2. 6~10年	5.02 (49)	2.48	2.54	5.07 (12)	5.04 (7)	5.54 (10)	0.0 (0)	4.63 (7)	4.76 (13)	(5~7年) 5.140	(5~8年) 4.80
3. 11~15年	4.84 (31)	2.43	2.41	4.48 (8)	5.05 (4)	5.22 (9)	4.94 (3)	4.58 (3)	4.62 (4)	(7~10年) 4.989	(8~11年) 4.89
4. 16年以上	4.76 (33)	2.34	2.43	4.85 (12)	4.64 (4)	4.17 (3)	5.21 (2)	5.40 (6)	4.19 (6)	(10年以上) 5.248	(11年以上) 5.02
合 計	4.94 (144)	2.46	2.48	4.85 (35)	4.99 (18)	5.15 (26)	5.17 (10)	4.95 (21)	4.77 (34)		

表 2-37 社長の出身 (点, 社)

	全 体	成長性	収益性	食料品	木 材	窯 業	金 属	機 械	その他	全 国	前 回
1. 創業者社長	5.57 (42)	2.80	2.77	5.21 (12)	5.99 (6)	6.40 (6)	5.27 (3)	6.06 (5)	5.11 (10)	5.975	5.08
2. 二代目社長	4.65 (42)	2.38	2.27	4.81 (13)	4.48 (8)	4.79 (7)	4.88 (3)	4.92 (3)	4.23 (8)	5.173	4.78
3. 貴社はえぬきの方	4.59 (20)	2.12	2.47	3.97 (3)	4.47 (2)	4.45 (2)	5.18 (3)	4.61 (5)	4.68 (5)	5.058	5.07
4. 他の会社、機関等から入った	4.76 (40)	2.34	2.41	4.70 (7)	4.53 (2)	4.82 (11)	5.68 (1)	4.47 (8)	4.89 (11)	4.736	5.05
合 計	4.94 (144)	2.46	2.48	4.85 (35)	4.99 (18)	5.15 (26)	5.17 (10)	4.95 (21)	4.77 (34)		

2) トップマネジメントの意思決定方式

“最高意思決定機関における社長の運営の仕方”と業績については、「構成メンバーが対等の立場で議論し、最終的に社長がリーダーシップをとって決定」が5.12と最も高い。これは、前回調査と同じ結果である。「役員の意見も参考にするが、社長がもつぱら決定」は平均点並みであるが、「構成メンバーの意見を中心とし、最後に社長がとりまとめる」は、昨今のような厳しい経営情勢下では不十分なリーダーシップ・スタイルとみられ、前回調査の第2位(4.96)から、今回は最低の4.49に落ち込んでいる(表2-38)。

表 2-38 意思決定機関における社長の運営 (点, 社)

	全 体	成長性	収益性	食料品	木 材	窯 業	金 属	機 械	その他	全 国	前 回
1. 社長がもつぱら決定(社長中心型)	4.90 (57)	2.46	2.44	4.95 (17)	5.13 (7)	4.95 (11)	4.94 (1)	4.89 (9)	4.64 (12)	4.90	
2. 最終的に社長がリーダーシップをとって決定(役員の意見参考型)	5.12 (66)	2.52	2.60	5.02 (13)	4.79 (10)	6.18 (9)	5.33 (7)	5.01 (9)	4.81 (18)	5.06	
3. 最後に社長がとりまとめる(役員の意見中心型)	4.49 (21)	2.25	2.23	4.08 (5)	5.93 (1)	3.97 (6)	4.72 (2)	4.93 (3)	4.98 (4)	4.96	
合 計	4.94 (144)	2.46	2.48	4.85 (35)	4.99 (18)	5.15 (26)	5.17 (10)	4.95 (21)	4.77 (34)		

(2) 人事政策

1) 従業員構成－臨時・パート比率－

総従業員に占める“臨時・パートの比率”をみると、全く採用していない企業は20％程度であるのに対して、「30～50％未満」と「50％以上」を合わせると25％にも上っており、臨時・パートに依存する割合が高まってきていることが窺える。業績との相関では、臨時・パート比率が、「ゼロ」ないし「10％未満」と低い企業では収益性評点が、逆に「50％以上」と高い企業では成長性評点が高いことがやや目立つものの、総じて明確な傾向はみられない(表2-39)。

表 2-39 臨時パートの比率 (点, 社)

	全 体	成長性	収益性	食料品	木 材	窯 業	金 属	機 械	その他	全 国	前 回
1. 0%	5.12 (30)	2.49	2.63	6.46 (4)	5.05 (6)	5.35 (9)	5.43 (2)	4.50 (2)	4.19 (7)		
2. 0～10%未満	4.92 (36)	2.32	2.60	2.64 (1)	5.00 (7)	4.17 (3)	4.59 (3)	5.25 (9)	5.06 (13)		
3. 10～30%未満	5.03 (42)	2.51	2.52	4.78 (14)	4.95 (4)	4.96 (7)	5.87 (4)	5.38 (4)	4.99 (9)		
4. 30～50%未満	4.36 (20)	2.31	2.05	4.37 (9)	4.67 (1)	5.15 (2)	3.59 (1)	3.81 (4)	4.69 (3)		
5. 50%以上	5.14 (16)	2.73	2.41	5.02 (7)	0.0 (0)	5.64 (5)	0.0 (0)	5.42 (2)	4.03 (2)		
合 計	4.94 (144)	2.46	2.48	4.85 (35)	4.99 (18)	5.15 (26)	5.17 (10)	4.95 (21)	4.77 (34)		

2) 正規従業員の平均年齢・勤続・賃金

“正規従業員の平均年齢”と業績をみると、全国調査の場合は年齢が高いほど業績が下がる傾向があるのに対して、今回の調査では必ずしも明確でない。但し、「40歳以上」の企業では4.70と最も低くなっており、従業員の高齢化に伴う経営の難しさが読み取れる(表2-40)。

“正規従業員の平均勤続年数”と業績との関係では、成長企業ほど若い労働力を多く採用し、責任ある仕事を任せていることの反映か、「10年未満」の企業では5.13、「10～15年未満」は4.87、「15年以上」は4.80と、総じて勤続年数が短いほど高業績の傾向がある。これは、全国調査と同様の結果である。また、前回調査においても「15年以上」の業績は最も低かった(表2-41)。

“正規従業員の平均賃金(月額)”と業績では、全国調査においては高ければ高いほど高業績となっているが、今回の調査では必ずしも明確な特徴は見いだせない(表2-42)。

表 2-40 正規従業員の平均年齢 (点, 社)

	全 体	成長性	収益性	食料品	木 材	窯 業	金 属	機 械	その他	全 国
1. 35歳未満	5.00 (46)	2.53	2.47	5.01 (16)	5.75 (2)	5.57 (1)	5.00 (5)	4.79 (11)	5.01 (11)	(35歳以下) 5.198
2. 35～40歳未満	5.09 (52)	2.51	2.59	4.83 (9)	5.89 (6)	5.13 (14)	5.21 (3)	5.18 (6)	4.83 (14)	(36～40歳) 5.092
3. 40歳以上	4.70 (46)	2.32	2.38	4.62 (10)	4.30 (10)	5.13 (11)	5.53 (2)	5.04 (4)	4.38 (9)	(41歳以上) 4.710
合 計	4.94 (144)	2.46	2.48	4.85 (35)	4.99 (18)	5.15 (26)	5.17 (10)	4.95 (21)	4.77 (34)	

表 2-41 正規従業員の平均勤続年数 (点, 社)

	全 体	成長性	収益性	食料品	木 材	窯 業	金 属	機 械	その他	全 国	前 回
1. 10年未満	5.13 (48)	2.66	2.48	5.07 (17)	5.87 (6)	4.86 (5)	5.98 (2)	5.13 (7)	4.81 (11)	5.457	5.00
2. 10～15年未満	4.87 (55)	2.37	2.50	4.60 (11)	4.39 (7)	5.56 (13)	4.56 (4)	4.52 (7)	4.96 (13)	5.089	5.07
3. 15年以上	4.80 (41)	2.33	2.47	4.73 (7)	4.76 (5)	4.66 (8)	5.37 (4)	5.18 (7)	4.48 (10)	4.952 (15～20年)	4.78
合 計	4.94 (144)	2.46	2.48	4.85 (35)	4.99 (18)	5.15 (26)	5.17 (10)	4.95 (21)	4.77 (34)		

注) 全国: 「20 年以上」の部分点は 4.763 である。

表 2-42 正規従業員の平均賃金・月額 (点, 社)

	全 体	成長性	収益性	食料品	木 材	窯 業	金 属	機 械	その他
1. 30万円未満	4.88 (76)	2.45	2.43	4.87 (18)	5.02 (14)	4.46 (9)	5.63 (5)	4.96 (9)	4.75 (21)
2. 30～35万円未満	5.09 (45)	2.51	2.58	4.87 (15)	4.53 (3)	6.33 (8)	4.49 (2)	5.15 (8)	4.61 (9)
3. 35万円以上	4.85 (23)	2.38	2.48	4.49 (2)	5.93 (1)	4.79 (9)	4.86 (3)	4.51 (4)	5.23 (4)
合 計	4.94 (144)	2.46	2.48	4.85 (35)	4.99 (18)	5.15 (26)	5.17 (10)	4.95 (21)	4.77 (34)

注) 全国: 「35 万円未満」4.743, 「35～40 万円」5.001, 「40～45 万円」5.023, 「45～50 万円」5.036, 「50 万円以上」5.383

3) 大卒・高卒者の割合と定着率

“正規従業員中の大卒者の割合”と業績については、「20 %以上」の企業が 5.17 とやや高かった(特に成長性)。しかし、これは機械の 3 社が突出して高いことの影響が大きく、全体的には明確な傾向はみられない(表 2-43)。

“正規従業員中の高卒者の割合”と業績についても際だった特徴はみられないが、「90 %以上」や「70～90 %未満」など、比較的その割合の高い企業では成長性・収益性とも堅調で、業績点も 5.13, 5.07 とまずまずである(表 2-44)。

“5 年前に採用した高卒男子の定着率”と業績に関しては、「50 %未満」が 5.22 と最も高い一方、「100 %」の企業も 5.07 と第 2 位を占めるなど、一定の傾向はみられない(表 2-45)。また、「5 年前に採用した高卒女子の定着率”と業績についても、男子の場合と同様、明確な特徴は出ていない(表 2-46)。

表 2-43 正規従業員中の大卒者の割合 (点, 社)

	全 体	成長性	収益性	食料品	木 材	窯 業	金 属	機 械	その他
1. 10%未満	4.93 (90)	2.39	2.53	4.87 (19)	5.02 (17)	5.38 (19)	5.63 (3)	4.52 (8)	4.59 (24)
2. 10～20%未満	4.84 (34)	2.48	2.36	4.72 (9)	0.0 (0)	4.55 (6)	5.14 (6)	4.95 (10)	4.78 (3)
3. 20%以上	5.17 (20)	2.70	2.48	4.98 (7)	4.47 (1)	4.32 (1)	3.96 (1)	6.06 (3)	5.37 (7)
合 計	4.94 (144)	2.46	2.48	4.85 (35)	4.99 (18)	5.15 (26)	5.17 (10)	4.95 (21)	4.77 (34)

表 2-44 正規従業員中の高卒者の割合 (点, 社)

	全 体	成長性	収益性	食料品	木 材	窯 業	金 属	機 械	その他
1. 50%未満	4.94 (36)	2.48	2.47	5.17 (3)	4.36 (7)	5.55 (4)	4.95 (3)	5.43 (9)	4.59 (10)
2. 50～70%未満	4.67 (39)	2.34	2.33	4.16 (14)	5.59 (7)	3.85 (4)	5.38 (4)	4.56 (5)	5.12 (8)
3. 70～90%未満	5.07 (45)	2.49	2.58	5.49 (10)	4.40 (3)	5.74 (12)	4.29 (4)	5.04 (5)	4.45 (11)
4. 90%以上	5.13 (24)	2.55	2.58	5.14 (8)	6.90 (1)	4.56 (6)	7.15 (2)	3.53 (2)	5.26 (5)
合 計	4.94 (144)	2.46	2.48	4.85 (35)	4.99 (18)	5.15 (26)	5.17 (10)	4.95 (21)	4.77 (34)

表 2-45 高卒男子の定着率 (点, 社)

	全 体	成長性	収益性	食料品	木 材	窯 業	金 属	機 械	その他
1. 50%未満	5.22 (19)	2.53	2.69	5.49 (5)	5.05 (6)	6.06 (4)	0.0 (0)	0.0 (0)	4.30 (4)
2. 50～80%未満	4.68 (28)	2.36	2.32	4.04 (9)	4.65 (3)	6.45 (3)	0.0 (0)	4.14 (6)	5.20 (7)
3. 80～100%未満	4.89 (35)	2.40	2.49	5.49 (6)	5.60 (3)	5.01 (5)	3.96 (3)	5.02 (8)	4.43 (10)
4. 100%	5.07 (24)	2.61	2.46	5.14 (6)	4.81 (2)	4.98 (8)	4.79 (3)	6.02 (2)	4.98 (3)
5. 採用なかった	4.96 (38)	2.44	2.51	4.69 (9)	4.78 (4)	4.22 (6)	6.36 (4)	5.37 (5)	4.93 (10)
合 計	4.94 (144)	2.46	2.48	4.85 (35)	4.99 (18)	5.15 (26)	5.17 (10)	4.95 (21)	4.77 (34)

表 2-46 高卒女子の定着率 (点, 社)

	全 体	成長性	収益性	食料品	木 材	窯 業	金 属	機 械	その他
1. 50%未満	4.98 (27)	2.45	2.53	5.30 (7)	4.39 (3)	5.34 (5)	3.59 (1)	5.10 (4)	4.77 (7)
2. 50～80%未満	4.36 (19)	2.19	2.18	4.42 (6)	4.64 (3)	3.72 (1)	2.61 (1)	4.71 (3)	4.40 (5)
3. 80～100%未満	5.21 (20)	2.51	2.70	5.62 (6)	0.0 (0)	5.29 (3)	5.31 (2)	4.87 (4)	4.90 (5)
4. 100%	4.93 (25)	2.56	2.37	4.34 (3)	5.60 (3)	5.22 (9)	4.88 (3)	5.15 (2)	4.33 (5)
5. 採用なかった	5.03 (53)	2.49	2.54	4.58 (13)	5.10 (9)	5.08 (8)	6.74 (3)	4.95 (8)	5.06 (12)
合 計	4.94 (144)	2.46	2.48	4.85 (35)	4.99 (18)	5.15 (26)	5.17 (10)	4.95 (21)	4.77 (34)

4) 女子従業員比率と活用方策

“全従業員に対する女子の比率”と業績に関しては、いずれも平均点前後であり、“全女子従業員に占める臨時・パート比率”についても、「10～30 %未満」が 5.15 とやや高く、これ以外はいずれも平均点をやや下回るが、全体的に大きな差があるわけではない(表 2-47, 表 2-48)。

“女子従業員の活用方策”と業績の関係をみると、「その他」(結婚後・出産後も継続して雇用など)が 5.73 と最も高く、「従来、男性だけの職場にも登用していく」が 5.11 でこれに次ぐ。つまり、女性をより長い期間、より幅広い職種・職場でその能力を活かそうという姿勢の企

業績が総じて高い結果となっている。この他の項目はいずれも平均点以下であり、特に「管理職への積極的登用」(4.63)や、「補助的業務が中心で特に活用を考えていない」(4.67)を挙げた企業の業績は、低い傾向にある(表2-49)。

表 2-47 全女子／全従業員 (点, 社)

	全 体	成長性	収益性	食料品	木 材	窯 業	金 属	機 械	その他
1. 10%未満	4.91 (47)	2.49	2.42	5.45 (4)	5.44 (4)	4.85 (8)	4.93 (7)	4.69 (12)	4.82 (12)
2. 10～30%未満	5.05 (51)	2.47	2.59	4.42 (5)	4.92 (7)	5.12 (15)	5.72 (3)	5.47 (7)	4.92 (14)
3. 30%以上	4.84 (46)	2.40	2.44	4.84 (26)	4.80 (7)	6.10 (3)	0.0 (0)	4.69 (2)	4.42 (8)
合 計	4.94 (144)	2.46	2.48	4.85 (35)	4.99 (18)	5.15 (26)	5.17 (10)	4.95 (21)	4.77 (34)

表 2-48 女性の臨時・パート／全女子 (点, 社)

	全 体	成長性	収益性	食料品	木 材	窯 業	金 属	機 械	その他
1. 10%未満	4.93 (59)	2.39	2.54	6.91 (3)	4.93 (13)	4.87 (13)	5.05 (5)	5.04 (12)	4.39 (13)
2. 10～30%未満	5.15 (30)	2.61	2.54	4.90 (10)	4.89 (2)	6.49 (4)	5.71 (4)	4.82 (2)	4.64 (8)
3. 30～50%未満	4.72 (19)	2.20	2.52	4.27 (6)	4.44 (1)	4.46 (5)	0.0 (0)	4.39 (3)	6.05 (4)
4. 50%以上	4.89 (36)	2.57	2.33	4.65 (15)	5.74 (2)	5.59 (4)	3.59 (11)	5.14 (4)	4.86 (9)
合 計	4.94 (144)	2.46	2.48	4.85 (35)	4.99 (18)	5.15 (26)	5.17 (10)	4.95 (21)	4.77 (34)

表 2-49 女性従業員の活用 (点, 社)

	全 体	成長性	収益性	食料品	木 材	窯 業	金 属	機 械	その他
1. 従来の男性だけの職場に女性も登用	5.11 (52)	2.53	2.58	5.10 (9)	5.59 (6)	5.61 (11)	5.50 (6)	4.50 (11)	4.64 (9)
2. 管理職への積極的登用	4.63 (10)	2.52	2.10	4.20 (5)	3.92 (1)	0.0 (0)	0.0 (0)	6.27 (2)	4.42 (2)
3. 教育・訓練等を継続的に実施	4.94 (14)	2.38	2.56	4.94 (4)	4.75 (4)	5.22 (3)	2.61 (1)	0.0 (0)	6.07 (2)
4. 賃金面等の待遇面の見直し	4.88 (25)	2.41	2.47	5.03 (10)	4.69 (3)	5.40 (4)	5.38 (1)	5.15 (2)	4.06 (5)
5. 補助的業務が中心で特に活用を考えていない	4.67 (36)	2.39	2.29	3.58 (3)	4.81 (3)	4.36 (8)	5.34 (2)	5.26 (6)	4.71 (14)
6. その他	5.73 (7)	2.51	3.22	5.55 (4)	4.79 (1)	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	6.56 (2)
合 計	4.94 (144)	2.46	2.48	4.85 (35)	4.99 (18)	5.15 (26)	5.17 (10)	4.95 (21)	4.77 (34)

5) 高年齢化問題

“主力工場の高年齢化問題”としては、「人件費アップ」(32.6%)、「新生産工程導入等への適応力の低下」(25.7%)、「配置転換の困難性」(23.6%)の3項目が多く挙げられた。業績との関連では、これら3項目はいずれも平均点並みである。「その他」(意欲減退、技術熟練度の低下、後継専門職の確保、労働災害防止など)が5.58で最

も高いが、業種別にはかなりのバラツキがある。「技術開発力の低下」、「特に問題になっていない」とする企業の業績は、4.50、4.17とかなり低い傾向にある(表2-50)。

表 2-50 高年齢化問題 (点, 社)

	全 体	成長性	収益性	食料品	木 材	窯 業	金 属	機 械	その他
1. 技術開発力の低下	4.50 (12)	2.30	2.20	5.41 (2)	3.52 (1)	4.85 (2)	0.0 (0)	5.19 (4)	3.08 (3)
2. 人件費のアップ	5.09 (47)	2.60	2.49	4.91 (9)	5.71 (8)	5.53 (9)	3.89 (3)	4.97 (8)	4.80 (10)
3. 新生産工程導入等に対する適応力の低下	4.95 (37)	2.37	2.58	4.36 (13)	5.13 (3)	5.04 (7)	5.28 (3)	5.18 (4)	5.61 (7)
4. 職場配置転換の困難性の増大	4.82 (34)	2.41	2.41	4.78 (8)	4.46 (1)	4.90 (2)	5.43 (2)	4.63 (1)	4.81 (13)
5. その他	5.58 (9)	2.67	2.91	7.34 (2)	4.18 (2)	4.87 (2)	6.66 (2)	4.09 (1)	0.0 (0)
6. 特に問題になっていない	4.17 (5)	2.01	2.15	5.25 (1)	4.13 (3)	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	3.20 (1)
合 計	4.94 (144)	2.46	2.48	4.85 (35)	4.99 (18)	5.15 (26)	5.17 (10)	4.95 (21)	4.77 (34)

6) 従業員のモラル

“本社の大卒一般従業員のモラルの高さ”に関する認識と業績との間には、ほとんど相関はみられない(表2-51)。しかし、“現場の中・高卒一般従業員のモラル”については、「低い」とする企業が回答企業数は7社と少ないが、業績は6.05と極端に高くなっている。これは、現場の状況をより厳しく認識するが故に確固たるマネジメントを展開しているか、あるいは企業成長に現場の人々の意識・意欲などが追いつかない状態にあるかのどちらかと思われる。この「低い」とする企業を除外して考察すると、モラルが高くなるにつれて業績点も高くなっている(表2-52)。

表 2-51 本社の大卒一般従業員のモラル

	全 体	成長性	収益性	食料品	木 材	窯 業	金 属	機 械	その他
1. 低い	5.07 (8)	2.80	2.28	4.36 (2)	7.00 (1)	3.72 (1)	5.21 (1)	5.57 (2)	4.81 (1)
2. やや低い	4.77 (11)	2.50	2.27	4.76 (1)	5.10 (3)	3.41 (2)	5.38 (1)	0.0 (0)	5.05 (4)
3. ほぼ同じ	5.01 (62)	2.39	2.62	4.95 (19)	4.72 (5)	5.25 (8)	5.37 (3)	5.37 (8)	4.84 (19)
4. やや高い	4.82 (35)	2.45	2.38	4.97 (7)	4.92 (2)	5.58 (8)	4.72 (2)	4.54 (9)	4.18 (7)
5. 非常に高い	4.87 (10)	2.45	2.41	5.04 (4)	4.79 (2)	8.45 (1)	3.10 (2)	4.25 (1)	0.0 (0)
6. いない	5.00 (18)	2.52	2.49	3.70 (2)	4.90 (5)	4.71 (6)	9.35 (1)	4.62 (1)	5.30 (3)
合 計	4.94 (144)	2.46	2.48	4.85 (35)	4.99 (18)	5.15 (26)	5.17 (10)	4.95 (21)	4.77 (34)

表 2-52 現場の中・高卒一般従業員のモラル

	全 体	成長性	収益性	食料品	木 材	窯 業	金 属	機 械	その他
1. 低い	6.05 (7)	3.29	2.76	4.40 (1)	7.00 (1)	5.24 (1)	7.28 (2)	5.57 (2)	0.0 (0)
2. やや低い	4.66 (20)	2.31	2.35	4.36 (7)	4.93 (4)	5.46 (4)	0.0 (0)	4.35 (2)	4.17 (3)
3. ほぼ同じ	4.86 (65)	2.33	2.52	4.74 (16)	4.50 (5)	5.00 (9)	5.39 (5)	4.78 (7)	4.86 (23)
4. やや高い	4.96 (44)	2.57	2.39	5.17 (8)	4.79 (7)	5.17 (10)	3.78 (2)	5.15 (9)	4.72 (8)
5. 非常に高い	5.20 (8)	2.44	2.76	5.88 (3)	7.01 (1)	5.04 (2)	2.61 (1)	4.25 (1)	0.0 (0)
合 計	4.94 (144)	2.46	2.48	4.85 (35)	4.99 (18)	5.15 (26)	5.17 (10)	4.95 (21)	4.77 (34)

7) 週休 2 日制

“週休 2 日制の導入状況”と業績では、「月 2 回の週休 2 日制」(5.30)、「隔週週休 2 日制」(5.19)、「月 1 回の週休 2 日制」(5.11)の業績がベストスリーであり、成長性・収益性のバランスも良い。北海道製造企業にとっては、現状では月 1－2 回程度の週休 2 日制が、経営的に最もムリがなく、効果的であるといえそうである。なお、「導入していない」企業の業績点は、4.07 とかなり低い(表 2-53)。

表 2-53 週休 2 日制の導入状況

	全 体	成長性	収益性	食料品	木 材	窯 業	金 属	機 械	その他
1. 完全週休 2 日制、あるいは 2 日を超える	5.02 (14)	2.53	2.49	5.05 (2)	3.92 (1)	6.14 (1)	3.10 (2)	5.08 (4)	5.89 (4)
2. 月 3 回の週休 2 日制	4.84 (11)	2.33	2.52	4.83 (2)	0.0 (0)	4.92 (1)	4.72 (2)	3.19 (2)	5.71 (4)
3. 隔週週休 2 日制	5.19 (21)	2.44	2.75	4.83 (3)	4.95 (3)	6.62 (5)	5.29 (2)	4.52 (2)	4.50 (6)
4. 月 2 回の週休 2 日制	5.30 (42)	2.66	2.64	4.93 (9)	5.20 (8)	5.56 (5)	6.36 (4)	5.57 (8)	4.87 (8)
5. 月 1 回の週休 2 日制	5.11 (27)	2.57	2.54	5.37 (10)	5.70 (2)	4.57 (6)	0.0 (0)	4.83 (4)	5.21 (5)
6. その他	4.21 (1)	2.27	1.94	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	4.21 (1)
7. 導入していない	4.07 (28)	2.07	2.00	4.17 (9)	4.51 (4)	4.31 (8)	0.0 (0)	4.26 (1)	3.26 (6)
合 計	4.94 (144)	2.46	2.48	4.85 (35)	4.99 (18)	5.15 (26)	5.17 (10)	4.95 (21)	4.77 (34)

3. 財務政策

(1) 重視する財務指標

“重視する財務指標”と業績の関係をみると、全国調査の場合とほぼ同様に、「売上高営業利益率」や「売上高経常利益率」といった“利益率”よりも、「売上高伸び率」や「営業・経常利益伸び率」といった“伸び率”を重視している企業の方が、総じて高業績である。とりわけ「売上高伸び率」は、成長性・収益性とも高く、業績点は 5.52

を得ている。バブル崩壊以降の需要低迷下、まずは売上や利益の伸びを最重視する経営が功を奏しているとみられる(表 2-54)。

表 2-54 重視する財務指標 (点, 社)

	全 体	成長性	収益性	食料品	木 材	窯 業	金 属	機 械	その他	全 国
1. 営業・経常利益伸び率	5.03 (36)	2.45	2.57	4.61 (10)	4.93 (4)	5.36 (4)	0.0 (0)	5.07 (7)	5.30 (11)	5.068
2. 売上高伸び率	5.52 (22)	2.82	2.71	6.48 (4)	5.26 (2)	5.20 (4)	7.52 (2)	5.30 (5)	4.54 (5)	5.530
3. 売上高営業利益率	4.27 (28)	2.12	2.16	4.27 (5)	3.33 (1)	3.96 (9)	3.99 (2)	5.15 (2)	4.55 (9)	4.637
4. 売上高経常利益率	5.01 (53)	2.48	2.52	4.73 (14)	5.23 (10)	6.22 (9)	4.75 (5)	4.44 (7)	4.44 (8)	5.067
5. その他	4.77 (5)	2.50	2.27	5.15 (2)	3.92 (1)	0.0 (0)	4.94 (1)	0.0 (0)	4.67 (1)	4.929
合 計	4.94 (144)	2.46	2.48	4.85 (35)	4.99 (18)	5.15 (26)	5.17 (10)	4.95 (21)	4.77 (34)	

(2) 資金の調達源泉

“過去 3 年間、重視した資金の調達源泉”をみると、「長期借入金」が 66.0 % (144 社中, 95 社) と多数を占め、次いで「社内留保」が 28.5 % (41 社) となっている。この 2 つ以外の「その他」を挙げた企業は、僅か 5.6 % (8 社) に過ぎない。全国調査では、「社内留保」は 22.8 % で今回の調査とほぼ同じ割合であるが、「長期借入金」が 26.5 % にとどまる一方、「転換・ワラント社債」、「普通社債」が合わせて 41.6 %、「増資」も 6.0 % に上っており、かなり様相を異にしている。つまり、北海道製造企業の場合は、間接金融(長期借入金)が中心であるのに対して、全国企業の場合、バブル崩壊後の不況で難しくなったとはいえ、間接金融に比べて低コストで調達可能な直接金融(社債・増資)に依存する割合が、依然として非常に大きい。

業績との関係をみると、全国調査では社債、増資など直接金融項目を挙げた企業の業績は総じて優れているが、長期借入金に頼らざるを得なかった企業の業績は最も悪

表 2-55 資金の調達源泉 (点, 社)

	全 体	成長性	収益性	食料品	木 材	窯 業	金 属	機 械	その他	全 国
1. 長期借入金	4.86 (95)	2.50	2.35	4.90 (24)	5.24 (11)	5.11 (14)	5.16 (8)	4.87 (17)	4.30 (21)	4.494
2. 社内留保	5.16 (41)	2.35	2.81	4.70 (9)	4.33 (4)	5.19 (12)	5.21 (2)	5.60 (3)	5.67 (11)	5.262
3. その他	4.80 (8)	2.43	2.37	4.96 (2)	4.94 (3)	0.0 (0)	0.0 (0)	4.25 (1)	4.70 (2)	
合 計	4.94 (144)	2.46	2.48	4.85 (35)	4.99 (18)	5.15 (26)	5.17 (10)	4.95 (21)	4.77 (34)	

注) 全国:「普通社債」4.871,「国内転換・ワラント社債」5.415,「海外転換・ワラント社債」5.173,「増資」5.311

かった。本道企業の場合も、「社内留保」は5.16を得たが、「長期借入金」とした企業の業績点は4.86にとどまっている（表2-55）。

従来から、本道企業の自己資本の蓄積と、そのための方策として上場基準の緩和や強力なベンチャーキャピタル機関の必要性などが指摘されてきたが、今回の調査結果からもそれらの妥当性が窺われる。

(3) 資金の投資先
“今後の重点投資分野”と業績との関係を見ると、「研究開発」とした企業は9社と少ないが、業績は全国調査の場合と同様、5.40と最も高い。ただし、9社のうち窯業と機械の4社が突出して高く、これらが全体の業績を大きく押し上げる形になっている。「設備投資」、「販売部門の整備」、「その他」（物流、福利厚生施設の整備など）もそれぞれ平均点を越えているが、「製品の開発」は4.43と最も低い（表2-56）。

表 2-56 今後の投資分野 (点, 社)

	全体	成長性	収益性	食料品	木材	窯業	金属	機械	その他	全国
1. 研究開発	5.40 (9)	2.69	2.71	4.85 (3)	0.0 (0)	8.81 (1)	3.96 (1)	5.55 (3)	4.66 (1)	5.759
2. 製品の開発(モデルチェンジ等を含む)	4.43 (36)	2.30	2.13	4.90 (10)	4.11 (4)	3.71 (3)	3.86 (3)	5.01 (5)	4.21 (11)	4.726
3. 設備投資	5.05 (72)	2.50	2.55	4.65 (16)	5.22 (8)	5.21 (19)	6.50 (4)	4.66 (9)	5.02 (16)	5.086
4. 販売部門の整備	5.16 (17)	2.47	2.69	5.35 (3)	4.41 (3)	5.84 (2)	5.21 (1)	5.19 (3)	5.21 (5)	-
5. その他	5.18 (10)	2.44	2.74	5.25 (3)	6.12 (3)	3.30 (1)	4.94 (1)	4.62 (1)	4.87 (1)	-
合 計	4.94 (144)	2.46	2.48	4.85 (35)	4.99 (18)	5.15 (26)	5.17 (10)	4.95 (21)	4.77 (34)	

(4) 利益の分配
“利益の分配についての考え方”では、これまでの全国調査の結果と比べて、「内部留保」や「賃金」に回したいとする企業の割合が相対的に多く、「設備投資」や「配当」を挙げる企業の割合は少ない傾向がある。
業績との相関では、いずれもほぼ平均点並みであるが、「賃金」(4.68)、「その他一時短、福利厚生など」(4.54)を挙げた企業では、成長性・収益性ともやや低い。現状では低い水準にある労働条件を引き上げ、人材の確保やモラルの向上、ひいては業績アップにつなげたいとする意思の表れともみられる（表2-57）。

表 2-57 利益の分配 (点, 社)

	全体	成長性	収益性	食料品	木材	窯業	金属	機械	その他
1. 内部留保	5.07 (70)	2.49	2.57	4.59 (14)	5.27 (10)	6.20 (10)	4.86 (7)	4.90 (9)	4.89 (20)
2. 賃金	4.68 (20)	2.37	2.32	4.52 (5)	4.35 (3)	4.28 (4)	5.68 (1)	5.44 (4)	4.48 (3)
3. 配当	4.94 (9)	2.33	2.61	6.17 (3)	0.0 (0)	5.24 (1)	2.61 (1)	3.88 (3)	6.41 (1)
4. 設備投資	4.93 (36)	2.53	2.40	4.93 (11)	4.50 (3)	4.62 (10)	9.35 (1)	5.00 (4)	4.87 (7)
5. その他	4.54 (9)	2.18	2.36	5.09 (2)	5.26 (2)	3.30 (1)	0.0 (0)	6.36 (1)	3.49 (3)
合 計	4.94 (144)	2.46	2.48	4.85 (35)	4.99 (18)	5.15 (26)	5.17 (10)	4.95 (21)	4.77 (34)

Ⅲ. 業績評点と経営要因に関する分散分析

1. 分析方法
第2章では、経営要因を示す57の質問項目(アイテム)について、各々の回答肢(カテゴリー)ごとに業績評点(各回答肢を選択した企業ごとの業績評点の平均)を算出し、それによって、各経営要因と業績との関係を論じた。カテゴリー間の業績評点の差の大きいアイテムは、企業業績に強く影響を与えていると考えられるし、カテゴリー間の業績評点の差の小さなアイテムは、企業業績に影響を与えていないと考えられる。

そこで本章では、各々の経営要因が業績全体に影響を及ぼしていると言えるかどうか、また、どの経営要因がより強く影響を与えているかを、統計的に分析してみる。
ここでは、アイテム内の複数のカテゴリーごとの業績平均の差が、全体としてどの程度統計的に有意であるかを調べるために、F値とその時の確率値を計算した。このような分析は、ある対象(業績)をある基準(経営要因の各カテゴリー)で分類したとき、その分類が有意であったかどうかをF検定によって調べていることになり、分散分析と呼ばれる。

通常、統計的分析では、1%あるいは5%を有意水準(確率値)として検定を行う。しかしながら、ここでは記述性を重視し、統計的厳密さを犠牲にして、結果的には確率値18%までの17個の経営要因を対象とすることにした。

つまり、これらの経営要因は統計的に業績に影響を及ぼしている、と判断した。また、これらの経営要因に関して、回答肢(カテゴリー)間の平均業績の最大値と最小値の間の差を計算し、D値と呼ぶ。このD値の大きいものほど、より大きく業績に影響を与えていると考えられる。

なお、通産省の「平成6年度版総合経営力指標：製造

業編一定性要因の定量的評価の試みー」では、2つずつのカテゴリーについて平均値の差の検定を行い、有意なカテゴリーのみを取り出してD値を計算している。われわれは、カテゴリーごとの質問内容や回答企業数などを勘案し、通常の一元配置の分散分析を行った。

2. 分析結果

経営要因と業績の関係が有意であると判断された17個の経営要因とD値が、D値の大きい順に表3-1に示されている。

ここに並んだ17個の経営要因のうち、まず注目されるのはトップマネジメント要因である。つまり、17個中、「長期経営計画策定へのトップマネジメントの参加の程度」、「社長の出身」、「社長になってから現在までの年数」、「社長の年齢」、「最高意思決定機関における社長の運営」と、実に5つまでがトップマネジメントに関わる要因である。中小企業形態の多い北海道の製造企業においては、トップマネジメントの能力・経験や行動が、企業業績にいかに関直接的に影響を及ぼすかを如実に物語るものである。

次に目立つことは、マーケティング戦略に関わる要因の多さである。つまり、このマーケティング戦略要因も、「本州市場へのチャンネル」を筆頭に、「重視するマーケティング活動」、「市場で直面している問題」、「主力製品競合への対応策の考え方」、「本州市場への取り組み」など、合計5つを占めている。かねて、北海道の製造企業の成長・発展には、マーケティング力の強化が課題であると言われてきたが、今回の調査によってマーケティング活動の如何が企業業績に多大な影響を及ぼすことが改めて確認された。とくに、17個の経営要因の内、「本州市場へのチャンネル」が企業業績に最も大きな影響を与える要因となっている。

トップマネジメントとマーケティング関連以外の項目では、企業経営の基本に関わる目標・戦略要因群の中から「重視する財務指標」、「研究開発のテーマ・内容」、「今後の重点投資分野」、「経営計画策定時に重視する経営目標」の4つが、人事・労務戦略の中から「現場の中・高卒一般従業員のモラル」と「週休2日制の導入状況」の2つが、さらに、生産戦略の中から「生産上、最重視している課題」が、それぞれ企業業績全体により大きな影響を与える要因としてピックアップされた。

表 3-1 分散分析とD値の算出の結果

設問・D値	カテゴリー	業績点
D値=2.55	本州市場へのチャンネル	1. 自社直販 5.80
		2. 自社の販売子会社 3.25
		3. 小売業(百貨店、スーパー等) 4.53
		4. 専門商社、代理店 4.48
		5. 総合商社 4.86
		6. その他(受託生産、コンビニート等の場合) 4.77
		7. 市場にはなっていない 5.18
D値=1.51	重視するマーケティング活動	1. セールスパワーの強化 5.00
		2. 需要者ニーズの把握のための組織・機能の強化 4.98
		3. 販売チャンネルの見直し・再編成・強化 4.80
		4. 新製品の積極的投入 4.53
		5. 自社イメージの強化 6.04
		6. その他 4.86
D値=1.39	現場の中・高卒一般従業員のモラル	1. 低い 6.05
		2. やや低い 4.66
		3. ほぼ同じ 4.86
		4. やや高い 4.96
		5. 非常に高い 5.20
D値=1.25	重視する財務指標	1. 営業・経常利益伸び率 5.03
		2. 売上高伸び率 5.52
		3. 売上高営業利益率 4.27
		4. 売上高経常利益率 5.01
		5. その他 4.77
D値=1.23	週休2日制の導入状況	1. 完全週休2日制、あるいは2日を超える 5.02
		2. 月3回の週休2日制 4.84
		3. 隔週週休2日制 5.19
		4. 月2回の週休2日制 5.30
		5. 月1回の週休2日制 5.11
		6. その他 4.21
		7. 導入していない 4.07
D値=1.15	長計策定へのトップマネジメント参加の程度	1. 策定過程に時間をさく 4.81
		2. 説明を熱心に聞く 4.77
		3. 一応説明を聞く 5.92
D値=1.11	市場で直面している問題	1. 道内他社との競争 5.17
		2. 道外他社との競争 4.47
		3. 需要の減退 4.86
		4. 特に問題なし 5.58
		5. その他 4.88
D値=1.08	研究開発のテーマ・内容	1. 既存製品の改良 4.76
		2. 生産技術の改良・開発 4.74
		3. 生産工程の自動化・省力化 5.08
		4. 取り組んでいない 4.45
		5. その他 5.53
D値=0.98	社長の出身	1. 創業者社長 5.57
		2. 二代目社長 4.65
		3. 貴社はえぬきの方 4.59
		4. 他の会社、機関等から入った 4.76
D値=0.97	今後の重点投資分野	1. 研究開発 5.40
		2. 製品の開発(モデルチェンジ等を含む) 4.43
		3. 設備投資 5.05
		4. 販売部門の整備 5.16
		5. その他 5.18
D値=0.97	経営計画を策定する際の重視する経営目標(3年前)	1. 新製品開発 4.76
		2. 現有力製品シェアの維持・拡大 5.34
		3. 合理化・省力化によるコストの低減 4.54
		4. その他 4.37

表 3-1 分散分析とD値の算出の結果(続き)

設問・D値	カテゴリー	業績点
主力製品競合への対応策 の考え方 D値=0.97	1. 価格引き下げ等シェア防衛策	4.75
	2. 宣伝広告・販売網の強化等の非価格面での販売促進	5.50
	3. 競合企業の製品と差別化可能な新製品の投入	4.54
	4. 特に対応策は採らない	5.37
	5. その他	5.51
最重要視している生産上の 課題 D値=0.92	1. 生産プロセス改良による原材料・エネルギー消費量の削減	5.47
	2. 生産リードタイムの短縮	4.74
	3. 多品種小ロット生産体制の確立	4.69
	4. 生産プロセスのロボット化等による自動化・省力化	4.82
	5. その他	5.61
本州市場への取り組み方 D値=0.81	1. 重要な市場として、工場や営業所などを進出	5.00
	2. 有力な市場として商社や問屋を通じて販売	4.58
	3. 有力な市場として進出を考えている	5.39
	4. 市場として全く考えていない	5.13
社長になってから現在ま での年数 D値=0.74	1. 3年以下	4.46
	2. 4～6年	5.19
	3. 7～15年	4.91
	4. 16年以上	5.20
社長の年齢 D値=0.66	1. 55歳以下	4.66
	2. 56～60歳	4.85
	3. 61～65歳	5.17
	4. 66歳以上	5.32
意思決定機関における社 長の運営 D値=0.63	1. 社長がもっぱら決定	4.90
	2. 最終的に社長がリーダーシップをとって決定	5.12
	3. 最後に社長がとりまとめる	4.49

Ⅳ． 調査研究結果のまとめ

今回われわれが実施したアンケート調査は、質問項目が50問余に及ぶ膨大なものであった。それにもかかわらず、分析に十分な数の回答を得ることができた。回答各社に、改めて厚く感謝申し上げたい。

現実の企業行動を考えると、具体的なテーマ・課題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、今回の調査では、これまでに行われた調査結果とも比較して分析・検討したいとの趣旨から、各設問ともあえて最重要視している事柄1つを選択してもらう形をとった。また、製造業全般を対象としているため、個別の企業・業種にとっては必ずしも適当とはいえない設問、選択肢があったはずである。

こうしたことから、質問項目によっては、北海道製造企業の経営行動をそのまま忠実に反映していないケースがあるものと思われる。それでも、経営行動と業績との関係について、数多くの興味深いデータを得ることができた。それらの個々の内容・特徴については、既に各調査項目で記述してき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大きな特徴を3点指摘して、まとめにかえたい。

第1の特徴は、これまで重要性が強調されてきた新製品の開発について、それを重視し、取り組んでいる企業の業績が、いくつかの設問を通じて、総じて芳しくないことである。

たとえば、「経営目標」で「新製品開発」、「重視するマーケティング活動」で「新製品の積極的投入」、「主力製品競合への対応策」で「差別化可能な新製品の投入」、さらに「今後の重点投資分野」でも「製品の開発」を挙げた企業の業績は、一様に低かった。バブル崩壊以降、製品価値に対する消費者の評価が極めてシビアになったこと、価格破壊等で利益が確保しにくくなったことなどから、新製品の開発・投入が企業業績に貢献する確率は低くなったといわれるが、今回の調査ではそれを裏づけるような結果となっている。

だが、いかなる製品・事業も永遠ではない。いずれ衰退の時期を迎える。現下の厳しい状況に耐えつつ、次なる新製品・新事業開発に向けた粘り強い取り組みが、今後とも重要であることは不変であろう。

第2の特徴は、このところむやみな事業多角化・経営拡大よりも、本業の再認識、あるいは本業中心の経営ということが強調されているが、その有効性がある程度証明されたことである。

たとえば、上述の新製品の開発・投入よりも「既存主力製品のシェアの維持・拡大」、そのセールスポイントとしては「確かな品質やアフターサービス」、本州市場などへの販売チャネルは、商社・代理店などへの依存よりも「自社直販ルート」、さらに新規事業への進出はこの5年間でせいぜい「1件」程度、その取り組み形態は、別会社・合弁会社等ではなく「自社内で対応」といった企業の業績が、総じて高い傾向がみられた。いわば、わが社なりの製品、経営の型・取り組みのスタイルを有し、それにこだわりながら、財務政策面でも専ら「売上の伸び」を最重視した企業の業績が高い結果となっている。

今日のような我慢を強いられる環境下では、一見地味でも身の丈にあった堅実な経営が重要であるということであろう。ただし、5年後・10年後を考えたとき、不断の研究開発と果敢な経営多角化・新規事業への挑戦が企業存続・成長の鍵となることはいうまでもない。

第3の特徴は、トップマネジメントに関して、他の組織・人事政策要因と業績との関係に比較してかなり明確な傾向が出ていることである。

たとえば、社長の年齢は高く、そのキャリアは長い企業ほど業績が良く、社長の出身では創業者社長の企業の

業績が群を抜いている。こうした傾向は、これまでの同種の調査結果でも示されていたが、今回の調査ではより明確な形で業績格差がついている。また、社長の意思決定パターンについても、「役員の意見を中心にしながら、最後に社長が取りまとめる」とする、いわば民主的なリーダーシップ・スタイルの企業は、これまでよりも明らかに業績が悪化している。そして、前章でみたように、これらトップマネジメント要因が企業業績全体に与える影響は極めて大きい。

企業を取り巻く環境が厳しければ厳しいほど、社長がもつ豊富な経験・バランス感覚や強力なリーダーシップの重要性が、今回の調査で改めて確認された。そしてこのことは同時に、後継者の選定と育成がいかに難しく重要であるかを物語るものである。創業経営者以外の企業の業績が総じて振るわないのは、多くの企業で後継者の選定・育成がうまくいっていないことの証明でもある。

参考文献・資料

- 1) 通産省産業政策局企業行動課編「平成6年度版総合経営力指標：製造業編一定性要因の定量的評価の試みー」（大蔵省印刷局，1995年2月）
- 2) 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）
- 3) 真野脩・佐藤芳彰「北海道製造企業の成長分析」（北大「経済学研究」第30巻4号，1981年3月）
- 4) 真野脩・佐藤芳彰「統北海道製造企業の成長分析ー多変量解析による補足ー」（北大「経済学研究」第31巻1号，1981年6月）

付記：本研究は、1994年度北海道文理科短期大学共同研究の助成を受けたものである。