

江別市中小企業の経営特性に関する調査研究

松 本 懿¹⁾・加 藤 敏 文²⁾・佐 野 晴 行³⁾・篠 崎 志 朗⁴⁾
高 取 則 彦⁵⁾・日 野 晃 輔⁶⁾・森 永 文 彦⁷⁾・駒 木 泰⁸⁾

Survey Regarding Business Characteristics of Small and Medium-Sized Companies in Ebetsu City

Atsushi MATSUMOTO¹⁾, Toshifumi KATO²⁾, Haruyuki SANO³⁾, Shiro SHINOZAKI⁴⁾,
Norihiko TAKATORI⁵⁾, Kousuke HINO⁶⁾, Fumihiko MORINAGA⁷⁾ and Tooru KOMAKI⁸⁾
(June 2005)

I 調査研究のフレーム

1 本調査研究の目的

個人消費の低迷、公共事業の縮減、安い外国製品や大型量販店との競合問題など、中小企業にとっては極めて厳しい情勢が続いている。中小企業がこのような経営環境を克服し、新たな成長・発展の方途を見出すためには、これまでに培った経営資源や競争上の強み・弱みなど自社の経営特性を十分に分析・検討した上で、適切な手だてを講じる必要がある。

酪農学園大学が所在する江別市に本社を有する企業は、そのほとんどが中小企業である。それらを対象とする調査研究を手掛けてきたのは、江別市や江別商工会議所などであるが、そのテーマ・内容は景気判断や大型店対策など当面の政策対応に関するものが中心であり、総合的観点から市内中小企業の経営特性を明らかにするような調査研究は行われてこなかった。

そこで本調査研究では、江別市内の中小企業を対象に経営理念・戦略やトップマネジメント構造、人事・マーケティング・研究開発・情報化・財務政策

など、経営行動全般に関するアンケート調査を行い、同様な観点から行われた全国・全道調査などとの比較の視点も加えながらその経営特性を浮き彫りにするとともに、今後、経営力の見直しや強化を図る上での課題を探ることを目的とする。

2 調査研究の方法

- (1)調査の方式 書面郵送によるアンケート調査
- (2)調査の時期 2004年10月9日~11月10日
- (3)調査の対象 電話帳などから江別市内の中小企業503社を任意に抽出した。
- (4)回 収 数 101社(回収率20.1%)
- (5)有効回答数 101社(有効回答数20.1%)
- (6)そ の 他 調査の対象や時期などが異なるため単純には比較できないが、江別市中小企業の経営特性をより鮮明にするため、同様の観点・手法で行われた以下の調査研究の調査項目・内容を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。

¹⁾ 酪農学園大学 環境システム学部 経営学研究室
Department of Environment Systems, Business Administration
²⁾ 酪農学園大学 環境システム学部 マーケティング研究室
Department of Environment Systems, Marketing
³⁾ 酪農学園大学 環境システム学部 人的資源研究室
Department of Environment Systems, Human Resource Management
⁴⁾ 酪農学園大学 環境システム学部 環境シミュレーション研究室
Department of Environment Systems, Environmental Simulation
⁵⁾ 酪農学園大学 環境システム学部 情報工学研究室
Department of Environment Systems, Computer Science
⁶⁾ 酪農学園大学 環境システム学部 環境会計研究室
Department of Environment Systems, Environmental Accounting
⁷⁾ 酪農学園大学 環境システム学部 環境経営戦略研究室
Department of Environment Systems, Environmental Business Strategy
⁸⁾ 札幌大学 経済学部
Department of Economics, Sapporo University

- ①中小企業庁『経営戦略に関する実態調査』2003年4月（以下、全国調査）
- ②松本 懿ほか「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（以下，全道調査）
- ③札幌信用金庫「特別調査：中小企業の経営計画について」『札幌景況レポート』第55号，平成14年（以下，札幌A調査）
- ④札幌信用金庫「特別調査：環境問題と中小企業」『札幌景況調査』第50号，平成13年（以下，札幌B調査）
- ⑤北海道中小企業総合支援センター『平成14年度道内中小企業の情報化実態調査報告書』平成15年2月（以下，情報化調査）

II 調査結果の概要

I 回答企業の属性

(1) 業種

回答101社中，建設業と製造業が21社（それぞれ20.8%），卸・小売業が29社（28.7%），サービス業が28社（27.7%）であり，ほぼ4等分された。なお，その他と無回答が合わせて2社あった（表1）。

(2) 資本金

全体では，「500万円未満」（30.9%）と「500万円以上1,000万円未満」（10.3%）の企業が合わせて4割強と多くを占めた。

業種別では，サービス業で「500万円未満」がほぼ5割を占めるなど，総じて小資本・零細型が多く，逆に製造業で「5,000万円以上1億円未満」「1億円以上」が合わせて3割と比較的規模が大きかった（表2）。

(3) 総従業員数（臨時・パート等含む）

全体では，「10人未満」（47.9%）と「10人以上50人未満」（41.7%）でほぼ9割を占めた。

業種別では，卸・小売業とサービス業で「10人未満」がそれぞれ約6割を占め小規模であること，製造業で「100人以上」が約16%を占めるなど比較的規模が大きいことなどが目立っている（表3）。

(4) 売上高

全体では，「1億円以上3億円未満」が3割弱を占

表1 業種

	社	%
建設	21	20.8
製造	21	20.8
卸・小売	29	28.7
サービス	28	27.7
その他，無回答	2	2.0
計	101	100.0

注）「サービス」の28社は，飲食（5社），不動産（1社），金融・保険（3社），サービス（19社）を合計したものである。

表2 資本金

	建設		製造		卸・小売		サービス		その他		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
500万円未満	3	15.0	4	20.0	9	31.0	13	48.1	1	100.0	30	30.9
500万円以上1000万円未満	3	15.0	2	10.0	1	3.4	4	14.8	0	0.0	10	10.3
1000万円以上3000万円未満	9	45.0	6	30.0	15	51.7	6	22.2	0	0.0	36	37.1
3000万円以上5000万円未満	3	15.0	2	10.0	1	3.4	2	7.4	0	0.0	8	8.2
5000万円以上1億円未満	2	10.0	3	15.0	3	10.3	2	7.4	0	0.0	10	10.3
1億円以上	0	0.0	3	15.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	3	3.1
計	20	100.0	20	100.0	29	100.0	27	100.0	1	100.0	97	100.0

表3 総従業員数

	建設		製造		卸・小売		サービス		その他		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
5人未満	0	0.0	1	5.3	9	31.0	10	37.0	0	0.0	20	20.8
5人以上10人未満	6	30.0	5	26.3	8	27.6	6	22.2	1	100.0	26	27.1
10人以上50人未満	12	60.0	8	42.1	10	34.5	10	37.0	0	0.0	40	41.7
50人以上100人未満	1	5.0	2	10.5	2	6.9	1	3.7	0	0.0	6	6.3
100人以上	1	5.0	3	15.8	0	0.0	0	0.0	0	0.0	4	4.2
計	20	100.0	19	100.0	29	100.0	27	100.0	1	100.0	96	100.0

め最も多いものの、「500万円未満」から「10億円以上」に至るまで、売上規模はかなりばらついた。

業種別では、資本金や総従業員数規模と同様、サービス業で「5000万円未満」が4割強を占めるなど小規模が多く、製造業で「10億円以上」が3割強を占めるなど比較的大規模であった（表4）。

(5) 設立年数

設立から現在までの年数は、「5年未満」から「50年以上」まで多様であるが、「30年以上」が合わせて4割強に上るなど、社歴の長い企業からの回答が比較的多かった（表5）。

2 調査結果

(1) 経営動向と課題

1) 売上伸び率（過去3年間の平均）

全体では、「マイナス」（49.5%）の企業が半数を占めた。これに「5%未満」（19.8%）を加えると実に7割近くになる。我々が1998年に行った全道調査では、「マイナス」（20.6%）と「5%未満」（16.9%）を合わせて4割弱であったから、近年における江別市中小企業を取り巻く環境の厳しさが窺える。

業種別では、製造業（38.1%）を除いて、いずれも「マイナス」が5割を超えている（表6）。

2) 最近決算期における経常利益率

全体では、「マイナス」から「15%以上」まで幅広

表4 売上高

	建設		製造		卸・小売		サービス		その他		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
5000万円未満	1	4.8	1	5.3	3	10.7	11	40.7	0	0.0	16	16.7
5000万円以上1億円未満	5	23.8	4	21.1	6	21.4	4	14.8	1	100.0	20	20.8
1億円以上3億円未満	5	23.8	5	26.3	13	46.4	4	14.8	0	0.0	27	28.1
3億円以上5億円未満	3	14.3	1	5.3	2	7.1	6	22.2	0	0.0	12	12.5
5億円以上10億円未満	4	19.0	2	10.5	2	7.1	2	7.4	0	0.0	10	10.4
10億円以上50億円未満	3	14.3	5	26.3	2	7.1	0	0.0	0	0.0	10	10.4
50億円以上	0	0.0	1	5.3	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	1.0
計	21	100.0	19	100.0	28	100.0	27	100.0	1	100.0	96	100.0

表5 設立年数

	建設		製造		卸・小売		サービス		その他		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
5年未満	0	0.0	2	10.0	1	3.4	3	10.7	0	0.0	6	6.1
5年以上10年未満	2	9.5	0	0.0	1	3.4	2	7.1	0	0.0	5	5.1
10年以上20年未満	5	23.8	3	15.0	7	24.1	7	25.0	1	100.0	23	23.2
20年以上30年未満	4	19.0	4	20.0	5	17.2	9	32.1	0	0.0	22	22.2
30年以上40年未満	3	14.3	4	20.0	4	13.8	3	10.7	0	0.0	14	14.1
40年以上50年未満	2	9.5	2	10.0	4	13.8	1	3.6	0	0.0	9	9.1
50年以上	5	23.8	5	25.0	7	24.1	3	10.7	0	0.0	20	20.2
計	21	100.0	20	100.0	29	100.0	28	100.0	1	100.0	99	100.0

表6 売上伸び率（過去3年間の平均）

	建設		製造		卸・小売		サービス		その他		計		全道	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
マイナス	11	52.4	8	38.1	16	55.2	14	50.0	1	50.0	50	49.5	28	20.6
5%未満	4	19.0	7	33.3	5	17.2	3	10.7	1	50.0	20	19.8	23	16.9
5%以上10%未満	1	4.8	4	19.0	2	6.9	6	21.4	0	0.0	13	12.9	48	35.3
10%以上20%未満	1	4.8	1	4.8	3	10.3	2	7.1	0	0.0	7	6.9	10	7.4
20%以上30%未満	3	14.3	1	4.8	2	6.9	2	7.1	0	0.0	8	7.9	18	13.2
30%以上50%未満	1	4.8	0	0.0	1	3.4	1	3.6	0	0.0	3	3.0	3	2.2
50%以上100%未満	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	3	2.2
100%以上	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	3	2.2
計	21	100.0	21	100.0	29	100.0	28	100.0	2	100.0	101	100.0	136	100.0

く分布したが、その中で「マイナス」の企業(33.6%)が3社に1社を占め、全道調査(16.1%)の2倍強となった。

業種別では、サービス業で「マイナス」(46.4%)が5割近くを占めている。ただし、建設業、製造業では「マイナス」が19.0%、23.8%に止まるなど、売上が伸びない中、コストダウン努力等でカバーしている状況が窺える(表7)。

3) 経営上の課題

全体では、「需要の低迷」(70.3%)をトップに、「価格の低下」(51.5%)、「同業他社の参入」(31.7%)など、外部環境要因が上位を占めた。これらへの回答割合は、いずれも全道調査の結果(それぞれ59.3%、38.7%、15.3%)を大きく上回っており、江別市中小企業が売上の伸びやすさの困難さを裏づける形ともなった。

業種別では、特に建設業で「価格の低下」(71.4%)、製造業で「研究開発力の不足」(38.1%)、卸・小売業で「需要の低迷」(86.2%)、サービス業で「同業他社の参入」(46.4%)といった項目への回答割合が多かった(表8)。

(2) 経営理念と経営計画・戦略

1) 経営理念の有無とその内容

全体では、「積極的かつ有効に活用」(28.0%)、「十分に活用されていない」(55.0%)を合わせて、経営理念のある企業が83%に上った(表9)。

その内容については、「顧客のため」(75.0%)、「社員や家族のため」(57.5%)、「会社の発展・持続的成長のため」(57.5%)の3つが圧倒的に多かった。2002年に中小企業庁が行った全国調査との比較では、今回は「株主のため」(5.0%)とする企業が全国調査(30.4%)よりかなり少ないが、「日本経済の発展に

表7 最近決算期における経常利益率

	建設		製造		卸・小売		サービス		その他		計		全道	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
マイナス	4	19.0	5	23.8	10	34.5	13	46.4	2	100.0	34	33.7	22	16.1
2%未満	4	19.0	2	9.5	7	24.1	3	10.7	0	0.0	16	15.8	34	24.8
2%以上4%未満	7	33.3	6	28.6	6	20.7	7	25.0	0	0.0	26	25.7	41	29.9
4%以上6%未満	3	14.3	3	14.3	1	3.4	1	3.6	0	0.0	8	7.9	10	7.3
6%以上8%未満	1	4.8	1	4.8	1	3.4	1	3.6	0	0.0	4	4.0	13	9.5
8%以上10%未満	1	4.8	1	4.8	0	0.0	2	7.1	0	0.0	4	4.0	3	2.2
10%以上15%未満	1	4.8	2	9.5	1	3.4	0	0.0	0	0.0	4	4.0	10	7.3
15%以上	0	0.0	1	4.8	3	10.3	1	3.6	0	0.0	5	5.0	4	2.9
計	21	100.0	21	100.0	29	100.0	28	100.0	2	100.0	101	100.0	137	100.0

表8 経営上の課題(全体)

	建設		製造		卸・小売		サービス		その他		計		全道	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
需要の低迷	15	71.4	11	52.4	25	86.2	18	64.3	2	100.0	71	70.3	89	59.3
価格の低下	15	71.4	11	52.4	16	55.2	10	35.7	0	0.0	52	51.5	58	38.7
同業他社の参入	5	23.8	1	4.8	11	37.9	13	46.4	2	100.0	32	31.7	23	15.3
組織的経営の未確立	3	14.3	5	23.8	2	6.9	4	14.3	0	0.0	14	13.9	28	18.7
従業員の量的不足	2	9.5	0	0.0	1	3.4	2	7.1	0	0.0	5	5.0	11	7.3
従業員の質的不足	3	14.3	7	33.3	4	13.8	2	7.1	1	50.0	17	16.8	50	33.3
マーケティング力の不足	4	19.0	2	9.5	5	17.2	9	32.1	0	0.0	20	19.8	28	18.7
商品企画力の不足	0	0.0	5	23.8	4	13.8	7	25.0	0	0.0	16	15.8	16	10.7
研究開発力の不足	1	4.8	8	38.1	0	0.0	2	7.1	0	0.0	11	10.9	21	14.0
資金の不足	3	14.3	6	28.6	5	17.2	4	14.3	0	0.0	18	17.8	42	28.0
設備の不足	0	0.0	1	4.8	2	6.9	1	3.6	0	0.0	4	4.0	11	7.3
人件費の上昇	4	19.0	2	9.5	2	6.9	2	7.1	0	0.0	10	9.9	22	14.7
諸経費の上昇	5	23.8	1	4.8	5	17.2	4	14.3	1	50.0	16	15.8	24	16.0
情報化の立ち遅れ	0	0.0	0	0.0	1	3.4	2	7.1	0	0.0	3	3.0	4	2.7
その他	0	0.0	0	0.0	1	3.4	1	3.6	0	0.0	2	2.0	7	4.7
特になし	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
計	21	100.0	21	100.0	29	100.0	28	100.0	2	100.0	101	100.0	150	100.0

注) 社数は、最も重要な課題と次に重要な課題2つの合計。

表 9 経営理念の有無

	建設		製造		卸・小売		サービス		その他		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
積極的かつ有効に活用	6	28.6	5	25.0	9	31.0	8	28.6	0	0.0	28	28.0
十分に活用されていない	11	52.4	11	55.0	17	58.6	14	50.0	2	100.0	55	55.0
ない	4	19.0	4	20.0	3	10.3	6	21.4	0	0.0	17	17.0
計	21	100.0	20	100.0	29	100.0	28	100.0	2	100.0	100	100.0

貢献」「地球環境を考えた経営」など個別企業の枠を超えた理念よりも、直接的利害関係者や企業自体への貢献・発展を重視するという点においては、ほぼ同様であった（表 10）。

なお、経営理念の有無及びその内容について、業種による際立った傾向はみられなかった。

2) 経営計画の策定

経営計画については、「策定している」企業が、単年度（1年）で81.0%、中期（2～3年）で41.4%、長期（5年程度）で25.0%を占めた。札幌信用金庫が、2002年に札幌圏の中小企業を対象に行った調査

では、それぞれ50.9%、18.2%、7.6%であったから、江別市中小企業においては近年とくに厳しい経営を余儀なくされていることもあってか、経営計画を策定している企業の割合が多かった。

業種別では、製造業で長期計画（5年程度）を策定している企業が52.4%を占めることが目立っている（表 11, 12, 13）。

3) 計画策定過程へのトップマネジメントの参画

全体では、「時間を割いて直接参加」（52.6%）が過半数を超えた。次いで、「一応説明を聞く程度」（28.2%）、「説明を熱心に聞くことにより参加」

表 10 経営理念の内容

	建設		製造		卸・小売		サービス		その他		計		全国	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
顧客のため	11	68.8	10	62.5	19	76.0	19	86.4	1	100.0	60	75.0	3,941	78.4
社員や社員家族のため	10	62.5	7	43.8	14	56.0	14	63.6	1	100.0	46	57.5	3,497	69.6
株主のため	3	18.8	0	0.0	1	4.0	0	0.0	0	0.0	4	5.0	1,528	30.4
会社の発展・永続的成長のため	10	62.5	9	56.3	13	52.0	13	59.1	1	100.0	46	57.5	3,751	74.6
特定業界や文化に貢献	1	6.3	2	12.5	2	8.0	2	9.1	0	0.0	7	8.8	407	8.1
革新や進歩を目指す	3	18.8	2	12.5	5	20.0	2	9.1	0	0.0	12	15.0	1,150	22.9
日本経済の発展に貢献	1	6.3	2	12.5	0	0.0	4	18.2	0	0.0	7	8.8	515	10.2
世界の発展に貢献	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	184	3.7
地球環境を考えた経営	3	18.8	2	12.5	3	12.0	3	13.6	0	0.0	11	13.8	1,072	21.3
その他	1	6.3	3	18.8	2	8.0	0	0.0	0	0.0	6	7.5	78	1.6
計	16	100.0	16	100.0	25	100.0	22	100.0	1	100.0	80	100.0	5,025	100.0

注) 該当するものすべての回答。

表 11 経営計画の策定（単年度）

	建設		製造		卸・小売		サービス		その他		計		札幌 A	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
している	15	75.0	16	76.2	24	82.8	24	85.7	2	100.0	81	81.0	148	50.9
していない	5	25.0	5	23.8	5	17.2	4	14.3	0	0.0	19	19.0	143	49.1
計	20	100.0	21	100.0	29	100.0	28	100.0	2	100.0	100	100.0	291	100.0

表 12 経営計画の策定（中期）

	建設		製造		卸・小売		サービス		その他		計		札幌 A	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
している	7	35.0	9	42.9	13	44.8	11	40.7	1	50.0	41	41.4	53	18.2
していない	13	65.0	12	57.1	16	55.2	16	59.3	1	50.0	58	58.6	238	81.8
計	20	100.0	21	100.0	29	100.0	27	100.0	2	100.0	99	100.0	291	100.0

表 13 経営計画の策定（長期）

	建設		製造		卸・小売		サービス		その他		計		札信A	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
している	4	20.0	11	52.4	3	10.3	6	21.4	1	50.0	25	25.0	22	7.6
していない	16	80.0	10	47.6	26	89.7	22	78.6	1	50.0	75	75.0	269	92.4
計	20	100.0	21	100.0	29	100.0	28	100.0	2	100.0	100	100.0	291	100.0

（19.2％）の順となった。

この順位は、程度の差はあれ、各業種に共通していた。なお、製造業においては、「時間を割いて直接参加」が68.8％と際立って多かった（表14）。

4）競合他社と比較しての強み

全体では、「販売・サービス」（37.8％）と「技術・開発」「組織・人材」（いずれも27.6％）を挙げた企業が多かった。全国調査との比較では、総じて似たような結果であったが、強いて言えば「技術・開発」が全国調査（39.2％）よりも少ないこと、逆に「組織・人材」が全国調査（17.6％）よりも多いことなどが目につく。

業種別では、建設業で「組織・人材」（55.0％）、製造業で「技術・開発」（47.6％）及び「設備」（38.1％）、卸・小売業で「販売・サービス」（51.7％）などへの回答が多かった。なお、卸・小売業とサービス業では、「特に強みはない」とする企業が、それぞれ24.1％、23.1％を占めた（表15）。

5）競合他社に対する優位性の確保方法

全体では、「業界全体の中での差別化」（33.0％）と「業界の一部地域での差別化」（34.0％）を重視している企業が、合わせて67％に及んだ。ライバル社に対し、コスト面よりも製品・サービスの個性、特徴等で差別的優位性を確保しようとするスタンスは、全国調査の結果ともほぼ同様であった。

業種別では、建設業で「業界全体の中でのコスト優位」（20.0％）、製造業で「業界全体の中での差別化」（52.4％）、卸・小売業及びサービス業で「業界の一部地域での差別化」（それぞれ44.8％、42.9％）などを挙げる企業が比較的多く、いわば業界特性を反映する形となった（表16）。

6）重視している経営戦略

全体では、「現有事業・製品の販売力強化」（46.9％）、「技術・製品開発力の強化」（34.7％）への回答が、「人材の育成・活用」（26.5％）、「財務体質の強化」（24.5％）、「組織の活性化」（22.4％）な

表 14 計画策定過程へのトップマネジメントの参画

	建設		製造		卸・小売		サービス		その他		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
時間を割いて直接参加	6	40.0	11	68.8	11	50.0	12	52.2	1	50.0	41	52.6
説明を熱心に聞くことにより参加	4	26.7	2	12.5	4	18.2	5	21.7	0	0.0	15	19.2
一応説明を聞く程度	5	33.3	3	18.8	7	31.8	6	26.1	1	50.0	22	28.2
計	15	100.0	16	100.0	22	100.0	23	100.0	2	100.0	78	100.0

表 15 競合他社と比較しての強み（全体）

	建設		製造		卸・小売		サービス		その他		計		全国	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
販売・サービス	5	25.0	6	28.6	15	51.7	10	38.5	1	50.0	37	37.8	1,812	38.0
製品企画	0	0.0	5	23.8	0	0.0	3	11.5	0	0.0	8	8.2	822	17.2
技術・開発	7	35.0	10	47.6	1	3.4	9	34.6	0	0.0	27	27.6	1,870	39.2
設備	2	10.0	8	38.1	4	13.8	4	15.4	0	0.0	18	18.4	880	18.5
価格	3	15.0	1	4.8	5	17.2	3	11.5	0	0.0	12	12.2	788	16.5
組織・人材	11	55.0	4	19.0	5	17.2	6	23.1	1	50.0	27	27.6	837	17.6
財務体質	3	15.0	1	4.8	6	20.7	2	7.7	0	0.0	12	12.2	839	17.6
その他	1	5.0	2	9.5	3	10.3	1	3.8	0	0.0	7	7.1	274	5.7
特に強みはない	3	15.0	2	9.5	7	24.1	6	23.1	1	50.0	19	19.4	621	13.0
計	20	100.0	21	100.0	29	100.0	26	100.0	2	100.0	98	100.0	4,767	100.0

注）社数は、最大の強みと次の強みの合計。

表 16 競合他社に対する優位性の確保方法

	建設		製造		卸・小売		サービス		その他		計		全国	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
業界全体の中でのコスト優位	4	20.0	3	14.3	1	3.4	1	3.6	0	0.0	9	9.0	734	14.6
業界全体の中での差別化	6	30.0	11	52.4	7	24.1	9	32.1	0	0.0	33	33.0	1,971	39.2
業界の一部地域でのコスト優位	3	15.0	3	14.3	3	10.3	3	10.7	0	0.0	12	12.0	446	8.9
業界の一部地域等での差別化	5	25.0	3	14.3	13	44.8	12	42.9	1	50.0	34	34.0	1,170	23.3
特に戦略はない	2	10.0	1	4.8	4	13.8	3	10.7	1	50.0	11	11.0	441	8.8
その他	0	0.0	0	0.0	1	3.4	0	0.0	0	0.0	1	1.0	263	5.2
計	20	100.0	21	100.0	29	100.0	28	100.0	2	100.0	100	100.0	5,025	100.0

注) 全国の「その他」は、無回答の企業数である。

どを上回った。売上の拡大が難しいといった今日の状況を打開するため、企業内部を固めるよりも、対外的競争力の強化を重視している傾向が窺える。

業種別では、製造業、サービス業で「技術・製品開発力の強化」(それぞれ 52.4%, 48.1%), 卸・小売業で「現有事業・製品の販売力強化」(67.9%) への回答が多かった。なお、建設業では当面市場の拡大に限界があることもあってか、「組織の活性化」「人材の育成・活用」(それぞれ 35.0%) など、内部充実をポイントにしている割合が比較的多かった(表 17)。

7) 環境問題への取り組み

全体では、「ビジネスチャンスと捉えて取組中」(17.7%)、「負担であるが取組中」(29.2%) を合わせて、約 47% の企業が環境問題に取り組んでいる。札幌信用金庫が、2001 年に札幌圏の中小企業を対象に行った調査では、これら 2 つの合計が約 16% に過ぎなかったから、最近の環境問題に対する関心の高まりを考慮しても、江別市中小企業における取り組みの活発さが窺える。特に製造業では 68.5% の企業が取り組んでおり、際立って多かった(表 18)。

なお、その内容に関しては、業種によってややニュ

表 17 重視している経営戦略(全体)

	建設		製造		卸・小売		サービス		その他		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
技術・製品開発力の強化	6	30.0	11	52.4	4	14.3	13	48.1	0	0.0	34	34.7
現有事業・製品の販売力強化	6	30.0	9	42.9	19	67.9	11	40.7	1	50.0	46	46.9
事業の多角化の推進	3	15.0	2	9.5	2	7.1	4	14.8	1	50.0	12	12.2
海外・道外市場の開拓	0	0.0	0	0.0	2	7.1	0	0.0	0	0.0	2	2.0
財務体質の強化	4	20.0	4	19.0	10	35.7	6	22.2	0	0.0	24	24.5
組織の活性化	7	35.0	4	19.0	4	14.3	7	25.9	0	0.0	22	22.4
人材の育成・活用	7	35.0	5	23.8	6	21.4	6	22.2	2	100.0	26	26.5
直接部門の生産性向上	4	20.0	7	33.3	5	17.9	2	7.4	0	0.0	18	18.4
間接部門の生産性向上	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	3.7	0	0.0	1	1.0
その他	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	3.7	0	0.0	1	1.0
特になし	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
計	20	100.0	21	100.0	28	100.0	27	100.0	2	100.0	98	100.0

注) 社数は、最も重視しているものと、次に重視しているもの 2 つの合計。

表 18 環境問題への取り組み

	建設		製造		卸・小売		サービス		その他		計		札幌 B	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
ビジネスチャンスと捉えて取組中	4	19.0	4	21.1	5	18.5	4	14.8	0	0.0	17	17.7	21	6.8
ビジネスチャンスなので今後取組	3	14.3	3	15.8	3	11.1	7	25.9	0	0.0	16	16.7	71	23.0
ビジネスチャンスだが取組予定なし	4	19.0	1	5.3	2	7.4	3	11.1	0	0.0	10	10.4	69	22.3
負担であるが既に取組中	7	33.3	9	47.4	6	22.2	5	18.5	1	50.0	28	29.2	29	9.4
負担であるが時代の要請なので今後取組	2	9.5	1	5.3	9	33.3	8	29.6	1	50.0	21	21.9	85	27.5
負担となるので取組予定なし	1	4.8	1	5.3	2	7.4	0	0.0	0	0.0	4	4.2	34	11.0
計	21	100.0	19	100.0	27	100.0	27	100.0	2	100.0	96	100.0	309	100.0

アンスの違いがあるものの「廃材等のリサイクル・有効活用」(54.3%)、「環境にやさしい商品の製造・販売」(54.3%)、「ゴミの減量」(48.6%)、「産業廃棄物の削減」(48.6%)といったテーマを中心に、多様な展開がなされている(表19)。

(3) トップマネジメント

1) 社長の年齢

全体では、「20歳代」から「70歳代以上」まで幅広いが、そのうち「60歳代」(30.3%)と「70歳代以上」(8.1%)が合わせてほぼ4割を占めており、年齢の高い人が社長を務めている企業からの回答割合が比較的多かった。業種別では、特に卸・小売業でその傾向が顕著である(表20)。

2) 社長になってからの年数

全体では、社長経験の比較的短い「3年未満」(13.0%)、「3年以上6年未満」(15.0%)が合わせて28%であったのに対し、「15年以上」に及ぶ社長は49%とほぼ半数を占めた。

業種別では、製造業で「3年未満」(20.0%)と「3年以上6年未満」(25.0%)の社長が合わせて45%を占めるなど比較的短いこと、逆に卸・小売業とサービス業で「15年以上」が55.2%、57.1%を占めるなど比較的長いことが目立つ(表21)。

3) 社長の出身

全体では、「創業者社長」が40.6%で最も多いが、社歴の長い企業が多いこともあってか、「2・3代目社長」も36.6%を占めた。

表19 環境問題への取り組み(全体)

	建設		製造		卸・小売		サービス		その他		計		札信B
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	
ゴミの減量	5	62.5	2	20.0	7	70.0	3	42.9	0	0.0	17	48.6	52.1
産業廃棄物の削減	6	75.0	6	60.0	3	30.0	2	28.6	0	0.0	17	48.6	29.7
二酸化炭素などの削減	2	25.0	2	20.0	0	0.0	2	28.6	0	0.0	6	17.1	4.2
廃材等のリサイクル・再利用	5	62.5	4	40.0	8	80.0	2	28.6	0	0.0	19	54.3	24.0
環境にやさしい商品の製造・取扱い	4	50.0	7	70.0	5	50.0	3	42.9	0	0.0	19	54.3	16.0
簡易包装・無包装の取行	0	0.0	2	20.0	2	20.0	1	14.3	0	0.0	5	14.3	9.3
省エネルギーの徹底	1	12.5	3	30.0	1	10.0	3	42.9	0	0.0	8	22.9	13.1
環境ISOの認証の取得	0	0.0	2	20.0	1	10.0	2	28.6	0	0.0	5	14.3	1.9
その他	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	2.2
計	8	100.0	10	100.0	10	100.0	7	100.0	0	0.0	35	100.0	100.0

注) 社数は、環境問題に取り組んでいる企業が、最も重視しているものと次に重視しているもの2つの合計。

表20 社長の年齢

	建設		製造		卸・小売		サービス		その他		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
20歳代	0	0.0	1	4.8	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	1.0
30歳代	1	4.8	0	0.0	0	0.0	2	7.7	0	0.0	3	3.0
40歳代	6	28.6	6	28.6	5	17.2	3	11.5	0	0.0	20	20.2
50歳代	7	33.3	6	28.6	10	34.5	12	46.2	2	100.0	37	37.4
60歳代	5	23.8	8	38.1	8	27.6	9	34.6	0	0.0	30	30.3
70歳代以上	2	9.5	0	0.0	6	20.7	0	0.0	0	0.0	8	8.1
計	21	100.0	21	100.0	29	100.0	26	100.0	2	100.0	99	100.0

表21 社長になってからの年数

	建設		製造		卸・小売		サービス		その他		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
3年未満	3	14.3	4	20.0	4	13.8	1	3.6	1	50.0	13	13.0
3年以上6年未満	4	19.0	5	25.0	2	6.9	4	14.3	0	0.0	15	15.0
6年以上9年未満	1	4.8	2	10.0	1	3.4	2	7.1	0	0.0	6	6.0
9年以上12年未満	2	9.5	0	0.0	4	13.8	3	10.7	0	0.0	9	9.0
12年以上15年未満	1	4.8	2	10.0	2	6.9	2	7.1	1	50.0	8	8.0
15年以上	10	47.6	7	35.0	16	55.2	16	57.1	0	0.0	49	49.0
計	21	100.0	20	100.0	29	100.0	28	100.0	2	100.0	100	100.0

業種別では、製造業で「他の会社・機関等から」(19.0%)が、サービス業で「創業者社長」(53.6%)が比較的多い傾向がみられた(表22)。

4) 最高意思決定機関における社長の運営

全体では、「役員意見も参考にすが、社長がもっぱら決定する」という、いわば社長中心型が41.6%でトップ、次いで「構成メンバーが同等の立場で議論し、最終的に社長がリーダーシップをとって決定する」という、社長指導型37.6%、「多数の構成メンバーの意見を中心に議論し、最後に社長がとりまとめる」という、社長調整型19.8%の順であった。

業種別では、特に建設業で社長中心型(52.4%)、製造業で社長調整型(33.3%)が比較的多かった(表23)。

5) 社長が最も力を入れている業務分野

全体では、「マーケティング・営業」(39.6%)、「技術・研究・開発」(23.8%)、「財務・経理」(13.9%)の順であった。社長が最も力を入れている業務分野が「マーケティング・営業」であることは、全国調査(47.6%)でも同様であった。

業種別では、卸・小売業で需要の低迷に最も苦しめられ、売上もマイナスという企業が最も多いこともあってか、「マーケティング・営業」が55.2%に上っている。この他では、建設業で次代の発展に向けた「技術・研究・開発」(33.3%)を、製造業で事業の核心ともいえる「生産・製造」(28.6%)を挙げた企業が比較的多い(表24)。

6) 社長の「右腕」の存在と業務分野

全体で、社長の右腕が「存在する」企業は70.7%、「存在しない」企業は29.3%であった。また、右腕の

表22 社長の出身

	建設		製造		卸・小売		サービス		その他		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
創業者社長	9	42.9	7	33.3	9	31.0	15	53.6	1	50.0	41	40.6
2・3代目社長	9	42.9	9	42.9	12	41.4	7	25.0	0	0.0	37	36.6
はえぬき	2	9.5	1	4.8	5	17.2	4	14.3	0	0.0	12	11.9
他の会社・機関等から	1	4.8	4	19.0	3	10.3	2	7.1	1	50.0	11	10.9
計	21	100.0	21	100.0	29	100.0	28	100.0	2	100.0	101	100.0

表23 最高意思決定機関における社長の運営

	建設		製造		卸・小売		サービス		その他		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
役員意見も参考に社長が決定	11	52.4	6	28.6	11	37.9	13	46.4	1	50.0	42	41.6
構成メンバーが同等の立場で議論し、社長がリーダーシップを取って決定	8	38.1	8	38.1	10	34.5	12	42.9	0	0.0	38	37.6
構成メンバーの意見を中心に社長がまとめる	2	9.5	7	33.3	7	24.1	3	10.7	1	50.0	20	19.8
特に何もしていない	0	0.0	0	0.0	1	3.4	0	0.0	0	0.0	1	1.0
計	21	100.0	21	100.0	29	100.0	28	100.0	2	100.0	101	100.0

表24 社長が最も力を入れている業務分野

	建設		製造		卸・小売		サービス		その他		計		全国	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
技術・研究・開発	7	33.3	6	28.6	2	6.9	9	32.1	0	0.0	24	23.8	702	14.0
生産・製造	1	4.8	6	28.6	1	3.4	1	3.6	0	0.0	9	8.9	883	17.6
マーケティング・営業	5	23.8	7	33.3	16	55.2	11	39.3	1	50.0	40	39.6	2,390	47.6
財務・経理	4	19.0	1	4.8	8	27.6	1	3.6	0	0.0	14	13.9	567	11.3
人事・教育	2	9.5	1	4.8	0	0.0	3	10.7	1	50.0	7	6.9	195	3.9
その他	2	9.5	0	0.0	0	0.0	3	10.7	0	0.0	5	5.0	98	2.0
特になし	0	0.0	0	0.0	2	6.9	0	0.0	0	0.0	2	2.0	190	3.8
計	21	100.0	21	100.0	29	100.0	28	100.0	2	100.0	101	100.0	5,025	100.0

注) 全国の「特になし」は、無回答の企業数である。

業務分野としては、「マーケティング・営業」(28.3%)、「財務・経理」(19.2%)が多かった。これら右腕存在の有無及びその業務分野に関しては、全国調査の結果とも全く同様であった。

業種別では、サービス業で右腕の「存在しない」企業が42.9%に上ること、逆に建設業で「存在する」企業が85.7%もあり、その業務分野は「技術・研究・開発」「財務・経理」(いずれも28.6%)が比較的多いことなどが目立っている(表25)。

(4) 人事・労務

1) 現時点で必要とする人材

全体では、プロフィット・センターの役割を担う「営業・販売部門担当者」(35.1%)を必要とする企業が最も多く、「管理職・幹部候補」(26.8%)、「研究開発部門担当者」(6.2%)がこれに続いた。この順位は、全道調査の結果とも同様であった。しかし、「不足部門なし」とする割合が、成長性において困難な状況にある企業が多いせいもあってか、全道調査(6.2%)に比べて、今回調査(18.6%)では3倍に上った。

業種別では、特に製造業で「管理職・幹部候補」(40.0%)、卸・小売業で「営業・販売部門担当者」(50.0%)などを必要とする割合が多かった。また、「不足部門なし」は、建設業(28.6%)、卸・小売業

(30.8%)で目立った(表26)。

2) 人材確保にあたって必要な要素

全体では、「高い給与水準」(58.5%)を挙げた企業が最も多く、「社内コミュニケーションの良さ」(43.6%)、「充実した人材育成制度」(27.7%)がこれに続いている。この3要素を重視する傾向は、全道調査の結果ともほぼ同様であった。人材確保上、中小企業においては給与水準の引き上げ、風通しの良い社内体制づくり、組織的・計画的な人材育成等が共通の課題であることが窺われる。なお、今回の調査では、社歴が長く地域に浸透している企業が比較的多いこともあってか、「会社の知名度」を挙げた企業(14.9%)は、全道調査(27.9%)の半分程度であった。

業種別では、特に製造業で「社内コミュニケーションの良さ」(65.0%)、卸・小売業で「高い給与水準」(69.2%)などへの回答割合が多い(表27)。

3) 現時点で重要な動機づけ施策

全体では、「経営方針・理念の明確化」(53.1%)を筆頭に、「明確・公正な利益配分制度」(51.0%)、「能力給」(43.8%)、「人事評価制度の明確化」(29.2%)などへの回答が多かった。この4項目を重視する傾向は、全道調査の結果ともほぼ同様であった。つまり、従業員の労働意欲・生産性を高めるた

表 25 社長の「右腕」の存在と業務分野

	建設		製造		卸・小売		サービス		その他		計		全国	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
技術・研究・開発	6	28.6	1	5.0	2	7.1	3	10.7	0	0.0	12	12.1	324	6.8
生産・製造	2	9.5	2	10.0	1	3.6	1	3.6	0	0.0	6	6.1	673	14.1
マーケティング・営業	2	9.5	6	30.0	11	39.3	7	25.0	2	100.0	28	28.3	1,286	27.0
財務・経理	6	28.6	4	20.0	5	17.9	4	14.3	0	0.0	19	19.2	1,015	21.3
人事・教育	1	4.8	0	0.0	0	0.0	1	3.6	0	0.0	2	2.0	121	2.5
その他	1	4.8	1	5.0	1	3.6	0	0.0	0	0.0	3	3.0	93	2.0
右腕は存在しない	3	14.3	6	30.0	8	28.6	12	42.9	0	0.0	29	29.3	1,257	26.4
計	21	100.0	20	100.0	28	100.0	28	100.0	2	100.0	99	100.0	4,769	100.0

表 26 現時点で最も必要とする人材

	建設		製造		卸・小売		サービス		その他		計		全道	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
管理職・幹部候補	6	28.6	8	40.0	5	19.2	7	25.0	0	0.0	26	26.8	28	21.5
営業・販売部門担当者	4	19.0	6	30.0	13	50.0	10	35.7	1	50.0	34	35.1	32	24.6
生産部門担当者	3	14.3	2	10.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	5	5.2	10	7.7
研究開発部門担当者	0	0.0	4	20.0	0	0.0	2	7.1	0	0.0	6	6.2	23	17.7
経営企画部門担当者	0	0.0	0	0.0	0	0.0	2	7.1	0	0.0	2	2.1	16	12.3
情報技術部門担当者	0	0.0	0	0.0	0	0.0	3	10.7	0	0.0	3	3.1	9	6.9
その他	2	9.5	0	0.0	0	0.0	1	3.6	0	0.0	3	3.1	4	3.1
不足部門なし	6	28.6	0	0.0	8	30.8	3	10.7	1	50.0	18	18.6	8	6.2
計	21	100.0	20	100.0	26	100.0	28	100.0	2	100.0	97	100.0	130	100.0

表 27 人材確保にあたって必要な要素（全体）

	建設		製造		卸・小売		サービス		その他		計		全道	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
高い給与水準	13	65.0	7	35.0	18	69.2	16	61.5	1	50.0	55	58.5	76	51.7
福利厚生施設の充実	3	15.0	2	10.0	5	19.2	3	11.5	0	0.0	13	13.8	5	3.4
会社の知名度	5	25.0	3	15.0	3	11.5	3	11.5	0	0.0	14	14.9	41	27.9
自由な研究活動	2	10.0	2	10.0	1	3.8	3	11.5	0	0.0	8	8.5	28	19.0
弾力的な勤務形態	2	10.0	3	15.0	2	7.7	5	19.2	0	0.0	12	12.8	23	15.6
充実した人材育成制度	7	35.0	6	30.0	5	19.2	7	26.9	1	50.0	26	27.7	51	34.7
社内コミュニケーション	6	30.0	13	65.0	11	42.3	10	38.5	1	50.0	41	43.6	46	31.3
その他	1	5.0	1	5.0	2	7.7	1	3.8	0	0.0	5	5.3	12	8.2
特になし	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
計	20	100.0	20	100.0	26	100.0	26	100.0	2	100.0	94	100.0	147	100.0

注) 社数は、最も重要なものと次に重要なもの2つの合計。

めには、多くの企業で将来ビジョンを示し、公正な成果の配分を行い、人事も適正な評価・処遇が重要であると認識している。

業種別では、建設業で「明確・公正な利益配分制度」(61.9%)、「能力給」(57.1%)、製造業及び卸・小売業で「経営方針・理念の明確化」(それぞれ61.9%, 61.5%)、サービス業で「能力給」(57.7%)などを重要視している割合が比較的多い(表28)。

(5) マーケティング

1) マーケティング活動で重視していること

全体では、「販売促進」(32.3%)が最も多く、「価格設定」(20.8%)、「製品企画」(19.8%)がこれに続いた。全国調査でもこの3項目の値が高く、特に売上増加に直結しがちな「販売促進」(33.4%)を最も重視している点は同じであった。

業種別では、建設業で「価格設定」(36.8%)、「販売経路」(26.3%)、製造業で「製品企画」(45.0%)、

卸・小売業で「販売促進」(50.0%)などを重視している企業が比較的多かった(表29)。

2) 新製品・新サービスの方向性決定の際の最重視意見者

全体では、「取引先」(27.4%)、「社長」(22.1%)、「消費者」(20.0%)を挙げる企業が多かった。「取引先」がトップであることは全国調査(45.8%)と変わらないが、その割合は大きく下回り、江別市中小企業においては「社長」や「消費者」の意向を重視する傾向が強かった。

業種別では、特に建設業、サービス業で「社長」(それぞれ33.3%, 40.7%)、製造業で「取引先」(45.0%)及び「営業部門」(40.0%)、卸・小売業で「取引先」(38.5%)、「消費者」(30.8%)などの声を重視していることが顕著であった(表30)。

3) 販売価格の決定基準

全体では、「原価および経費」が実に62.6%に上っ

表 28 現時点で重要な動機づけ施策（全体）

	建設		製造		卸・小売		サービス		その他		計		全道	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
経営方針・理念の明確化	9	42.9	13	61.9	16	61.5	13	50.0	0	0.0	51	53.1	103	69.6
経営陣の気配り	5	23.8	7	33.3	5	19.2	6	23.1	0	0.0	23	24.0	22	14.9
管理職ポストの増設	1	4.8	2	9.5	1	3.8	0	0.0	0	0.0	4	4.2	4	2.7
人事評価制度の明確化	5	23.8	7	33.3	8	30.8	7	26.9	1	50.0	28	29.2	68	45.9
明確・公正な利益分配制度	13	61.9	12	57.1	11	42.3	11	42.3	2	100.0	49	51.0	83	56.1
定期的な昇格・昇給	7	33.3	5	23.8	4	15.4	6	23.1	0	0.0	22	22.9	13	8.8
能力給	12	57.1	6	28.6	7	26.9	15	57.7	2	100.0	42	43.8	60	40.5
資格制度	4	19.0	2	9.5	2	7.7	0	0.0	0	0.0	8	8.3	7	4.7
教育機会の提供	1	4.8	5	23.8	7	26.9	5	19.2	1	50.0	19	19.8	33	22.3
提案制度	2	9.5	1	4.8	2	7.7	3	11.5	0	0.0	8	8.3	14	9.5
報奨制度(休暇・留学・一時金等)	1	4.8	1	4.8	4	15.4	2	7.7	0	0.0	8	8.3	17	11.5
その他	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	3	2.0
特になし	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
計	21	100.0	21	100.0	26	100.0	26	100.0	2	100.0	96	100.0	148	100.0

注) 社数は、最も重要なものと次に重要なもの2つの合計。

表 29 マーケティング活動で最も重視していること

	建設		製造		卸・小売		サービス		その他		計		全国	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
製品企画	3	15.8	9	45.0	1	3.6	6	21.4	0	0.0	19	19.8	1,469	30.0
価格設定	7	36.8	2	10.0	5	17.9	6	21.4	0	0.0	20	20.8	1,174	24.0
販売経路	5	26.3	1	5.0	5	17.9	2	7.1	0	0.0	13	13.5	388	7.9
販売促進	0	0.0	6	30.0	14	50.0	10	35.7	1	100.0	31	32.3	1,635	33.4
特に重視しているものはない	2	10.5	1	5.0	1	3.6	3	10.7	0	0.0	7	7.3	142	2.9
その他	2	10.5	1	5.0	2	7.1	1	3.6	0	0.0	6	6.3	81	1.7
計	19	100.0	20	100.0	28	100.0	28	100.0	1	100.0	96	100.0	4,889	100.0

表 30 新製品・新サービスの方向性決定の際の最重視意見者

	建設		製造		卸・小売		サービス		その他		計		全国	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
取引先	3	14.3	9	45.0	10	38.5	3	11.1	1	100.0	26	27.4	2,299	45.8
消費者（アンケート等）	5	23.8	0	0.0	8	30.8	6	22.2	0	0.0	19	20.0	159	3.2
競合他社に関する情報	2	9.5	1	5.0	4	15.4	3	11.1	0	0.0	10	10.5	361	7.2
社長	7	33.3	1	5.0	2	7.7	11	40.7	0	0.0	21	22.1	687	13.7
技術部門	2	9.5	0	0.0	0	0.0	3	11.1	0	0.0	5	5.3	233	4.6
営業部門	1	4.8	8	40.0	0	0.0	1	3.7	0	0.0	10	10.5	963	19.2
その他	1	4.8	1	5.0	2	7.7	0	0.0	0	0.0	4	4.2	323	6.4
計	21	100.0	20	100.0	26	100.0	27	100.0	1	100.0	95	100.0	5,025	100.0

注) 全国の「その他」は、無回答の企業数である。

た。この項目への回答は、全国調査でも最も多いが、その割合は 42.3% であり、今回調査においてコストをいかに重要視しているかが浮き彫りとなった。この点に関しては、特に建設業とサービス業で顕著であった（表 31）。

4) 重視している販売促進の方法

全体では、「顧客との綿密な情報交換」（89.6%）、「紹介」（67.7%）など、人的コネクションを重視している企業が圧倒的大多数を占めた。全国調査との比較では、「紹介」が多いこと（全国 34.4%、今回 67.7%）、逆に「ホームページ」が少ないこと（全国 26.0%、今回 15.6%）などが目立っている。

業種別では、特に建設業で「紹介」（81.0%）、製

造業で「見込企業・顧客への飛込み」（57.9%）、サービス業で「ダイレクトメール」（32.1%）、「業界誌・専門誌」（25.0%）などが多い傾向にある（表 32）。

(6) 研究開発

1) 売上高に対する研究開発費

全体で、「0%」、すなわち研究開発費を計上していない企業が 44.2% に及んだ。全道調査では 7.6% だったから、この割合はかなり高いと言えよう。「1%未満」「1%以上 2%未満」も合わせて 41.0% を数える。

業種別では、特に卸・小売業で「0%」が 8 割を占めている。なお、サービス業で「10%以上」という企業が、28 社中 3 社（10.7%）あった（表 33）。

表 31 販売価格の決定基準

	建設		製造		卸・小売		サービス		その他		計		全国	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
原価および経費	15	71.4	13	65.0	14	50.0	20	71.4	0	0.0	62	62.6	2,128	42.3
売上目標	2	9.5	1	5.0	3	10.7	2	7.1	0	0.0	8	8.1	175	3.5
競合先の価格	3	14.3	1	5.0	4	14.3	2	7.1	0	0.0	10	10.1	1,233	24.5
販売先の希望	0	0.0	4	20.0	3	10.7	3	10.7	0	0.0	10	10.1	1,060	21.1
仕入先の希望	0	0.0	0	0.0	2	7.1	0	0.0	2	100.0	4	4.0	181	3.6
その他	1	4.8	1	5.0	2	7.1	1	3.6	0	0.0	5	5.1	106	2.1
特にない	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	142	2.8
計	21	100.0	20	100.0	28	100.0	28	100.0	2	100.0	99	100.0	5,025	100.0

注) 全国の「特にない」は、無回答の企業数である。

表 32 重視している販売促進の方法（全体）

	建設		製造		卸・小売		サービス		その他		計		全国	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
紹介	17	81.0	10	52.6	15	57.7	21	75.0	2	100.0	65	67.7	1,730	34.4
顧客との綿密な情報交換	20	95.2	19	100.0	23	88.5	24	85.7	0	0.0	86	89.6	3,958	78.8
見込企業・顧客への飛込み	4	19.0	11	57.9	11	42.3	6	21.4	1	50.0	33	34.4	1,409	28.0
マスメディア	4	19.0	1	5.3	6	23.1	6	21.4	0	0.0	17	17.7	566	11.3
ダイレクトメール	2	9.5	1	5.3	5	19.2	9	32.1	0	0.0	17	17.7	579	11.5
ホームページ	2	9.5	4	21.1	3	11.5	6	21.4	0	0.0	15	15.6	1,304	26.0
業界誌・専門誌	4	19.0	2	10.5	0	0.0	7	25.0	0	0.0	13	13.5	918	18.3
見本市・物産展	0	0.0	2	10.5	3	11.5	0	0.0	0	0.0	5	5.2	904	18.0
その他	2	9.5	1	5.3	0	0.0	0	0.0	0	0.0	3	3.1	164	3.3
特にない	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	224	4.5
計	21	100.0	19	100.0	26	100.0	28	100.0	2	100.0	96	100.0	5,025	100.0

注) ①社数は、最も重視しているものと、次に重視しているもの2つの合計。

②全国の「特にない」は、無回答の企業数である。

表 33 売上高に対する研究開発費

	建設		製造		卸・小売		サービス		その他		計		全道	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
0 %	5	23.8	5	25.0	20	80.0	11	39.3	1	100.0	42	44.2	11	7.6
1 %未満	9	42.9	7	35.0	3	12.0	8	28.6	0	0.0	27	28.4	32	22.1
1 %以上 2 %未満	3	14.3	4	20.0	1	4.0	4	14.3	0	0.0	12	12.6	40	27.6
2 %以上 4 %未満	1	4.8	1	5.0	0	0.0	1	3.6	0	0.0	3	3.2	18	12.4
4 %以上 6 %未満	3	14.3	2	10.0	1	4.0	1	3.6	0	0.0	7	7.4	21	14.5
6 %以上 8 %未満	0	0.0	1	5.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	1.1	4	2.8
8 %以上10%未満	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	9	6.2
10%以上	0	0.0	0	0.0	0	0.0	3	10.7	0	0.0	3	3.2	10	6.9
計	21	100.0	20	100.0	25	100.0	28	100.0	1	100.0	95	100.0	145	100.0

2) 研究開発の主たる形態・方法

全体では、「自社開発」(50.5%)、「外部からの技術指導」(27.7%)の2つが中心的形態・方法であった。一般に、その重要性が指摘される「大学等との共同研究」や「公設試験研究機関等との共同研究」は合わせて7.5%に過ぎず、「民間研究所・企業等との共同研究」も8.5%に止まった。また、「取り組ん

でない」が40.4%に及んだ。

業種別では、製造業とサービス業で「自社開発」(それぞれ85.0%, 71.4%)が、建設業とサービス業で「外部からの技術指導」(それぞれ38.1%, 42.9%)が比較的多かった。なお、卸・小売業では「取り組んでいない」が79.2%に上った(表34)。

表 34 研究開発の主たる形態・方法（全体）

	建設		製造		卸・小売		サービス		その他		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
自社開発	5	23.8	17	85.0	5	20.8	20	71.4	0	0.0	47	50.0
民間研究所・企業等との共同研究	3	14.3	2	10.0	0	0.0	3	10.7	0	0.0	8	8.5
大学・高専等との共同研究	0	0.0	0	0.0	1	4.2	0	0.0	0	0.0	1	1.1
公設試験研究機関等との共同研究	2	9.5	2	10.0	0	0.0	2	7.1	0	0.0	6	6.4
外部からの技術指導	8	38.1	5	25.0	1	4.2	12	42.9	0	0.0	26	27.7
外部への委託	2	9.5	0	0.0	2	8.3	5	17.9	0	0.0	9	9.6
その他	0	0.0	2	10.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	2	2.1
取り組んでいない	9	42.9	3	15.0	19	79.2	6	21.4	1	100.0	38	40.4
計	21	100.0	20	100.0	24	100.0	28	100.0	1	100.0	94	100.0

注) 社数は、最も重視してきたものと、次に重視してきたもの2つの合計。

3) 研究開発上のネック

研究開発に取り組んでいる56社における研究開発上のネックは、「技術研究開発ノウハウの不足」(33.9%)、「人材の不足」(25.0%)、「研究資金の不足」(23.2%)の順であった。研究開発の主たる形態・方法として自社開発が50%を占めることもあって、総じて資金面よりも人材やノウハウ面の不足を挙げる企業が多い。

業種別では、卸・小売業で「技術研究開発ノウハウの不足」(50.0%)が比較的多いものの、全体的には際立った特徴は見られない(表35)。

4) 公的研究機関との連携に関する希望

全体では、「積極的に情報提供して」(56.8%)、「気軽に相談に応じて」(54.1%)、「補助金等の施策情報を教えて」(35.1%)がベスト3であった。公的研究機関との連携を図る上で、先ずは日常的な情報交流の機会を増やすことと、補助金等に対する期待感が表れている。この3項目への希望が多いのは、全道調査においても同様であった。

業種別では、製造業で「補助金等の施策情報を教えて」(50.0%)及び「自社の業種分野も扱って」(38.9%)、卸・小売業で「気軽に相談に応じて」(70.6%)、サービス業で「商品化も相談できるようにして」(26.1%)などへの回答が、それぞれ比較的多かった(表36)。

5) 大学との連携に関する希望

全体では、「積極的に情報提供して」(59.7%)、「気軽に相談に応じて」(38.9%)、「技術情報をより多く持って」(34.7%)がベスト3であった。ここでも企業・大学間の情報交流機会の拡大と、多分野に亘る技術情報提供への期待感が表れている。なお、この3項目への回答が多いのは、全道調査においても同様であった。

業種別では、建設業で「自社の業種分野も扱って」(33.3%)、製造業で「技術情報をより多く持って」(47.1%)、卸・小売業で「気軽に相談に応じて」(64.7%)と「商品化も相談できるようにして」(41.2%)などへの回答が、それぞれ比較的多かった。

表 35 研究開発上のネック

	建設		製造		卸・小売		サービス		その他		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
研究資金の不足	2	16.7	4	23.5	2	33.3	5	23.8	0	0.0	13	23.2
人材の不足	4	33.3	4	23.5	1	16.7	5	23.8	0	0.0	14	25.0
技術研究開発ノウハウの不足	4	33.3	7	41.2	3	50.0	5	23.8	0	0.0	19	33.9
他企業との競争	2	16.7	1	5.9	0	0.0	5	23.8	0	0.0	8	14.3
その他	0	0.0	1	5.9	0	0.0	1	4.8	0	0.0	2	3.6
特にない	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
計	12	100.0	17	100.0	6	100.0	21	100.0	0	0.0	56	100.0

表 36 公的研究機関との連携に関する希望(全体)

	建設		製造		卸・小売		サービス		その他		計		全道	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
気軽に相談に応じて	6	37.5	9	50.0	12	70.6	13	56.5	0	0.0	40	54.1	40	38.1
積極的に情報提供して	9	56.3	7	38.9	11	64.7	15	65.2	0	0.0	42	56.8	47	44.8
商品化も相談できるようにして	1	6.3	0	0.0	3	17.6	6	26.1	0	0.0	10	13.5	30	28.6
自社の業種分野も扱って	5	31.3	7	38.9	5	29.4	3	13.0	0	0.0	20	27.0	22	21.0
技術情報をより多く持って	4	25.0	3	16.7	2	11.8	6	26.1	0	0.0	15	20.3	27	25.7
補助金等の施策情報を教えて	4	25.0	9	50.0	4	23.5	9	39.1	0	0.0	26	35.1	37	35.2
試験等の結果を早く	2	12.5	1	5.6	1	5.9	1	4.3	0	0.0	5	6.8	16	15.2
自社にあった設備を導入して	1	6.3	4	22.2	0	0.0	0	0.0	0	0.0	5	6.8	13	12.4
技術レベルを高めて	2	12.5	0	0.0	0	0.0	1	4.3	0	0.0	3	4.1	17	16.2
機器を自社研究員に使わせて	0	0.0	1	5.6	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	1.4	14	13.3
研究会等を頻繁に開いて	2	12.5	4	22.2	1	5.9	1	4.3	0	0.0	8	10.8	10	9.5
その他	1	6.3	0	0.0	1	5.9	1	4.3	0	0.0	3	4.1	6	5.7
特にない	1	6.3	1	5.6	0	0.0	1	4.3	0	0.0	3	4.1	—	—
計	16	100.0	18	100.0	17	100.0	23	100.0	0	0.0	74	100.0	105	100.0

注) 社数は、最も重視するものと、次に重視するもの2つの合計。

(表 37)。

(7) 情報化

1) インターネットの利用状況

全体で、インターネットを利用している企業は、「全社的に利用」(37.0%)、「一部の者が利用」(44.0%)を合わせて81%であったが、この値は財団法人北海道中小企業総合支援センターが2002年に全道の中小企業を対象に行った情報化実態調査の結果(84.6%)をやや下回った。

業種別にみると、「利用していない」企業が、建設業では僅か1社(5.0%)に過ぎないのに対し、卸・小売業では31.0%を占めることなどが目立っている(表 38)。

2) インターネットの利用目的

全体では、「各種情報の収集」(66.7%)と「電子メール」(58.0%)が突出して多く、「自社業務の紹介」「製品・サービス内容のPR」「製品・サービスの販売」「商品や原材料等の仕入・購買」などは、それぞれ10～20%台に止まった。つまり、インターネットは日常的な情報の収集・交換のツールとして多く活用されている状況が窺われた。こうした傾向は、情報化調査の結果ともほぼ同様であった。

業種別では、卸・小売業で「各種情報の収集」(80.0%)や「商品や原材料等の仕入・購買」(30.0%)、サービス業で「電子メール」(69.6%)や「製品・サービス内容のPR」(34.8%)などへの回答がやや多いが、総じて大差はない(表 39)。

3) ホームページの開設・更新状況

ホームページを「開設していない」企業が全体で62.5%に上り、情報化調査の53.4%よりかなり多かった。

尤も、開設している企業における更新の頻度は、情報化調査の結果とはほぼ同様であった。すなわち、「ほぼ毎日」「週1回程度」「月2～3回」などは極めて少なく、「数ヶ月に1回程度」「ほとんど更新していない」が全業種で大半を占めた(表 40)。

4) 電子メールの使用状況

全体では、「コミュニケーションツール」(26.3%)と「部門間情報交換・提案・問題解決」(25.3%)を合わせて51.6%と過半数を超えたが、現時点では「全社的意思決定手段」として使用している企業は皆無であった。なお、「導入していない」企業が27.4%であった。

業種別では、建設業で「部門間情報交換・提案・

表 37 大学との連携に関する希望(全体)

	建設		製造		卸・小売		サービス		その他		計		全道	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
気軽に相談に応じて	3	20.0	4	23.5	11	64.7	10	43.5	0	0.0	28	38.9	49	51.0
積極的に情報提供して	10	66.7	8	47.1	11	64.7	14	60.9	0	0.0	43	59.7	49	51.0
商品化も相談できるようにして	1	6.7	4	23.5	7	41.2	4	17.4	0	0.0	16	22.2	21	21.9
自社の業種分野も扱って	5	33.3	5	29.4	3	17.6	3	13.0	0	0.0	16	22.2	17	17.7
技術情報をより多く持って	6	40.0	8	47.1	1	5.9	10	43.5	0	0.0	25	34.7	39	40.6
補助金等の施策情報を教えて	1	6.7	2	11.8	0	0.0	1	4.3	0	0.0	4	5.6	4	4.2
試験等の結果を早く	2	13.3	0	0.0	4	23.5	3	13.0	0	0.0	9	12.5	13	13.5
自社にあった設備を導入して	1	6.7	1	5.9	0	0.0	2	8.7	0	0.0	4	5.6	6	6.3
技術レベルを高めて	1	6.7	2	11.8	1	5.9	1	4.3	0	0.0	5	6.9	17	17.7
機器を自社研究員に使わせて	0	0.0	1	5.9	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	1.4	14	14.6
研究会等を頻繁に開いて	4	26.7	4	23.5	1	5.9	5	21.7	0	0.0	14	19.4	23	24.0
その他	1	6.7	0	0.0	1	5.9	2	8.7	0	0.0	4	5.6	8	8.3
特になし	1	6.7	1	5.9	0	0.0	1	4.3	0	0.0	3	4.2	—	—
計	15	100.0	17	100.0	17	100.0	23	100.0	0	0.0	72	100.0	96	100.0

注) 前表に同じ。

表 38 インターネットの利用状況

	建設		製造		卸・小売		サービス		その他		計		情報化	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
全社的に利用	10	50.0	7	33.3	8	27.6	12	42.9	0	0.0	37	37.0	267	31.2
一部の者が利用	9	45.0	11	52.4	12	41.4	11	39.3	1	50.0	44	44.0	458	53.4
利用していない	1	5.0	3	14.3	9	31.0	5	17.9	1	50.0	19	19.0	132	15.4
計	20	100.0	21	100.0	29	100.0	28	100.0	2	100.0	100	100.0	857	100.0

表 39 インターネットの利用目的（全体）

	建設		製造		卸・小売		サービス		その他		計		情報化	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
自社業務の紹介	6	31.6	5	27.8	4	20.0	8	34.8	0	0.0	23	28.4	225	26.2
製品・サービス内容のPR	0	0.0	6	33.3	4	20.0	8	34.8	0	0.0	18	22.2	148	17.2
製品・サービスの販売	2	10.5	2	11.1	4	20.0	2	8.7	0	0.0	10	12.3	88	10.3
商品や原材料等の仕入・購買	3	15.8	2	11.1	6	30.0	3	13.0	0	0.0	14	17.3	159	18.5
人材の募集	0	0.0	0	0.0	2	10.0	1	4.3	0	0.0	3	3.7	43	5.0
各種情報の収集	13	68.4	12	66.7	16	80.0	13	56.5	0	0.0	54	66.7	634	73.9
ソフトウェアのダウンロード	2	10.5	2	11.1	1	5.0	2	8.7	0	0.0	7	8.6	281	32.8
電子メール	12	63.2	12	66.7	7	35.0	16	69.6	0	0.0	47	58.0	622	72.5
ファイル転送	5	26.3	4	22.2	2	10.0	3	13.0	1	100.0	15	18.5	190	22.1
ネットニュース	2	10.5	4	22.2	0	0.0	4	17.4	0	0.0	10	12.3	151	17.6
その他	3	15.8	0	0.0	2	10.0	3	13.0	0	0.0	8	9.9	18	2.1
計	19	100.0	18	100.0	20	100.0	23	100.0	1	100.0	81	100.0	858	100.0

注) 社数は、最も重視しているものと次に重視しているもの2つの合計。

表 40 ホームページの開設・更新状況

	建設		製造		卸・小売		サービス		その他		計		情報化	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
開設していない	14	70.0	11	55.0	19	70.4	15	55.6	1	50.0	60	62.5	458	53.4
ほぼ毎日更新	0	0.0	1	5.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	1.0	25	2.9
週1回程度更新	0	0.0	0	0.0	1	3.7	0	0.0	0	0.0	1	1.0	21	2.4
月2～3回更新	1	5.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	1.0	29	3.4
月1回程度更新	1	5.0	2	10.0	1	3.7	3	11.1	0	0.0	7	7.3	80	9.3
数ヶ月に1回程度更新	1	5.0	4	20.0	5	18.5	4	14.8	0	0.0	14	14.6	132	15.4
ほとんど更新していない	3	15.0	2	10.0	1	3.7	5	18.5	1	50.0	12	12.5	113	13.2
計	20	100.0	20	100.0	27	100.0	27	100.0	2	100.0	96	100.0	858	100.0

問題解決」(45.0%)に使用している割合が多いこと、また卸・小売業で「導入していない」(42.3%)割合が多いことなどが特徴的である(表41)。

(8) 財務

1) 重視している財務指標

全体では、「利益金額」(28.3%)が最も多く、「売上高伸び率」「売上高経常利益率」(それぞれ21.2%)、「売上高営業利益率」(11.1%)などが、これに続いた。

業種別では、サービス業で「売上高伸び率」(42.9%)がやや多いものの、これ以外の業種では、

例えば卸・小売業では「利益金額」(37.9%)、建設業、製造業では「売上高経常利益率」「売上高営業利益率」(それぞれ合わせて45.0%)など、売上げの伸びが期待薄の状況下、利益金額や売上げに対する利益率を重視する企業が比較的多かった(表42)。

2) 過去3年間の資金調達源泉

全体では、「長期借入金」(49.5%)と「社内留保」(39.8%)を最重視したとする企業で大半を占めた。

業種別では、製造業で「長期借入金」(65.0%)に依存した企業が多かったものの、それ以外の業種では「社内留保」が比較的多く、それぞれ40～50%台

表 41 電子メールの使用状況

	建設		製造		卸・小売		サービス		その他		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
導入していない	3	15.0	7	35.0	11	42.3	5	18.5	0	0.0	26	27.4
導入したが活用していない	4	20.0	2	10.0	2	7.7	3	11.1	0	0.0	11	11.6
コミュニケーションツール	3	15.0	7	35.0	8	30.8	7	25.9	0	0.0	25	26.3
部門間情報交換・提案・問題解決	9	45.0	3	15.0	4	15.4	8	29.6	0	0.0	24	25.3
全社的意思決定手段	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
その他	1	5.0	1	5.0	1	3.8	4	14.8	2	100.0	9	9.5
計	20	100.0	20	100.0	26	100.0	27	100.0	2	100.0	95	100.0

表 42 重視している財務指標

	建設		製造		卸・小売		サービス		その他		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
売上高伸び率	3	15.0	1	5.0	5	17.2	12	42.9	0	0.0	21	21.2
利益金額	6	30.0	7	35.0	11	37.9	4	14.3	0	0.0	28	28.3
売上高営業利益率	2	10.0	2	10.0	5	17.2	1	3.6	1	50.0	11	11.1
売上高経常利益率	7	35.0	7	35.0	4	13.8	3	10.7	0	0.0	21	21.2
営業利益伸び率	0	0.0	1	5.0	0	0.0	3	10.7	1	50.0	5	5.1
経常利益伸び率	1	5.0	2	10.0	2	6.9	2	7.1	0	0.0	7	7.1
使用総資本経常利益率	0	0.0	0	0.0	0	0.0	2	7.1	0	0.0	2	2.0
その他	1	5.0	0	0.0	2	6.9	1	3.6	0	0.0	4	4.0
特にない	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
計	20	100.0	20	100.0	29	100.0	28	100.0	2	100.0	99	100.0

を占めている（表 43）。

3) 必要資金調達に当たっての障害

全体では、「特に障害なし」が 68.5% に上った。全道調査では、この項目への回答は 41.4% であったから、今回調査では必要資金の調達が比較的容易な企業がかなり多かった。このことは、前問で過去 3 年間最重視した資金の調達源泉を「社内留保」(55.6%) とした建設業で「特に障害なし」が 76.2% に上るのみならず、「長期借入金」(65.0%) とした製造業でも 73.7% に上っていることから窺える。

この他、業種別では、サービス業で「業績不振」(28.6%)、「銀行の貸し渋り」(21.4%) がやや多いことが目立っている（表 44）。

4) 今後の投資分野

全体では、「製品・サービスの開発・改良」(29.7%)、「設備投資」(27.5%)、「販売部門の整備」(24.2%) への回答が多かった。総じて、売上の低迷など当面する課題の克服を意識した投資が重視されており、「研究開発」(9.9%) や「物流（ロジスティクス）」(1.1%) などは必ずしも多くなかった。

業種別では、建設業で「研究開発」(20.0%)、製造業とサービス業で「製品・サービスの開発・改良」(それぞれ 40.0%, 41.7%)、卸・小売業で「販売部

門の整備」(48.0%) などが、比較的多く挙げられた（表 45）。

(9) 行政や公的機関への要望・提言

全体では、「税制面の優遇措置」(39.8%) が最も多く、「低利融資」(29.6%)、「市場情報の提供、相談」(28.6%)、「技術情報・ノウハウの提供、相談」(21.4%)、「民間金融機関からの融資債務保証」(19.4%) などが、これに続いた。

全道調査との比較では、市場情報や技術情報等の提供・相談は大差ないが、資金面での困難がそれ程でもないせいか、税制や金融面に関する要望・提言はいずれの項目も半分程度に止まっていること、「特に要望なし」が 29.6% に達していること（全道は 0.7%）などが特徴的である。

業種別では、サービス業で「税制面の優遇措置」(60.7%) と「低利融資」(42.9%) が、製造業で「特に要望なし」(40.0%) がそれぞれ比較的多いことが目立っている（表 46）。

III 調査結果の要約

今回のアンケート調査は、約 40 問に及ぶ膨大なものであったが、江別市内の中小企業 101 社からほぼ全問に亘って丁寧な回答を得ることができた。

表 43 過去 3 年間の資金調達源泉

	建設		製造		卸・小売		サービス		その他		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
社内留保	10	55.6	3	15.0	13	46.4	11	44.0	0	0.0	37	39.8
増資	0	0.0	0	0.0	2	7.1	0	0.0	0	0.0	2	2.2
長期借入金	7	38.9	13	65.0	12	42.9	12	48.0	2	100.0	46	49.5
普通社債	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
転換・ワラント社債	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
その他	1	5.6	4	20.0	0	0.0	2	8.0	0	0.0	7	7.5
特にない	0	0.0	0	0.0	1	3.6	0	0.0	0	0.0	1	1.1
計	18	100.0	20	100.0	28	100.0	25	100.0	2	100.0	93	100.0

表 44 必要資金調達に当たっての障害（全体）

	建設		製造		卸・小売		サービス		その他		計		全道	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
特に障害なし	16	76.2	14	73.7	19	67.9	16	57.1	2	100.0	67	68.4	58	41.4
物的担保不足	2	9.5	2	10.5	6	21.4	5	17.9	0	0.0	15	15.3	68	48.6
既存借入金残高が大きい	2	9.5	3	15.8	5	17.9	3	10.7	0	0.0	13	13.3	26	18.6
保証人不足	2	9.5	1	5.3	2	7.1	2	7.1	0	0.0	7	7.1	29	20.7
信用力不足	2	9.5	1	5.3	1	3.6	1	3.6	0	0.0	5	5.1	31	22.1
銀行の貸し渋り	1	4.8	2	10.5	2	7.1	6	21.4	0	0.0	11	11.2	25	17.9
研究・開発投資の理解得られず	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	23	16.4
土地本位の評価	0	0.0	0	0.0	2	7.1	2	7.1	0	0.0	4	4.1	17	12.1
技術・商品・アイデア等の評価厳しい	0	0.0	0	0.0	2	7.1	1	3.6	0	0.0	3	3.1	16	11.4
業績不振	2	9.5	2	10.5	3	10.7	8	28.6	0	0.0	15	15.3	17	12.1
事業の将来の収益性評価が厳しい	0	0.0	1	5.3	1	3.6	4	14.3	0	0.0	6	6.1	20	14.3
保証協会の保証が受けられない	1	4.8	1	5.3	0	0.0	0	0.0	0	0.0	2	2.0	8	5.7
VC等からの投資が受けられない	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	3	2.1
その他	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	10	7.1
計	21	100.0	19	100.0	28	100.0	28	100.0	2	100.0	98	100.0	140	100.0

注) 社数は、最も障害と次に障害2つの合計。

表 45 今後の投資分野

	建設		製造		卸・小売		サービス		その他		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
研究開発	4	20.0	3	15.0	0	0.0	2	8.3	0	0.0	9	9.9
製品・サービスの開発・改良	4	20.0	8	40.0	5	20.0	10	41.7	0	0.0	27	29.7
設備投資	7	35.0	5	25.0	5	20.0	7	29.2	1	50.0	25	27.5
販売部門の整備	2	10.0	3	15.0	12	48.0	4	16.7	1	50.0	22	24.2
国内・海外企業買収	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
物流（ロジスティクス）	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	4.2	0	0.0	1	1.1
福利厚生施設	1	5.0	0	0.0	1	4.0	0	0.0	0	0.0	2	2.2
その他	2	10.0	1	5.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	3	3.3
特になし	0	0.0	0	0.0	2	8.0	0	0.0	0	0.0	2	2.2
計	20	100.0	20	100.0	25	100.0	24	100.0	2	100.0	91	100.0

表 46 行政や公的機関への要望（全体）

	建設		製造		卸・小売		サービス		その他		計		全道	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
特に要望なし	6	28.6	8	40.0	10	35.7	4	14.3	1	100.0	29	29.6	1	0.7
民間金融機関からの融資債務保証	2	9.5	2	10.0	9	32.1	6	21.4	0	0.0	19	19.4	51	34.5
低利融資	7	33.3	4	20.0	6	21.4	12	42.9	0	0.0	29	29.6	79	53.4
人材確保に対する支援	1	4.8	2	10.0	2	7.1	5	17.9	0	0.0	10	10.2	21	14.2
人材育成に対する支援	4	19.0	3	15.0	2	7.1	3	10.7	0	0.0	12	12.2	41	27.7
技術情報・ノウハウの提供、相談	6	28.6	5	25.0	6	21.4	4	14.3	0	0.0	21	21.4	29	19.6
市場情報の提供、相談	8	38.1	7	35.0	6	21.4	7	25.0	0	0.0	28	28.6	35	23.6
各種交流会の開催	3	14.3	1	5.0	2	7.1	4	14.3	0	0.0	10	10.2	17	11.5
税制面の優遇措置	9	42.9	7	35.0	6	21.4	17	60.7	0	0.0	39	39.8	89	60.1
規制緩和の促進	3	14.3	1	5.0	6	21.4	6	21.4	0	0.0	16	16.3	49	33.1
経営相談窓口の開設・強化	1	4.8	1	5.0	3	10.7	2	7.1	0	0.0	7	7.1	6	4.1
その他	0	0.0	0	0.0	1	3.6	0	0.0	0	0.0	1	1.0	3	2.0
計	21	100.0	20	100.0	28	100.0	28	100.0	1	100.0	98	100.0	148	100.0

注) 社数は、最も重視と次に重視2つの合計。

その集計結果について、個々の内容・特徴に関しては既に各調査項目で触れているので、ここでは主な項目ごとに改めて要約的に整理しておく。

(1) 回答企業の属性

資本金、総従業員数、売上高規模などからみて、総じて小資本・零細型に属する企業からの回答割合が多かった。その中では、製造業の経営規模が比較的大きかった。なお、設立から30年以上という企業が40%を上回るなど、社歴の古い企業からの回答が比較的多いことが特徴的であった。

(2) 経営動向と課題

過去3年間における売上伸び率でマイナスが49.5%、最近決算期における経常利益率でマイナスが33.6%に上っており、この種のアンケート調査としては非常に厳しい結果が示された。経営上の課題として、需要低迷、価格低下、同業他社参入といった外部環境要因を挙げる割合がこれまでの調査よりも際立って多く、江別市中小企業が業績を伸ばすことの今日的困難性が窺われた。

(3) 経営理念と経営計画・戦略

経営理念を有する企業が83%を占めた。その内容については、日本経済や地球環境といった個別企業の枠を越えた理念よりも、直接的利害関係者への貢献や企業自体の成長・発展を重視する傾向が強いが、この点は全国調査の結果ともほぼ同様であった。

経営計画を策定している企業は、江別市中小企業が置かれた状況の厳しさを反映してか、単年度(1年)で81.0%、中期(2～3年)で41.4%、長期(5年程度)で25.0%に上り、札幌が2002年に札幌圏の中小企業を対象に行った調査結果をそれぞれ大きく上回った。計画策定過程へのトップマネジメントの参画の程度については、時間を割いて直接参加するという企業が52.6%と過半数を超えた。特に製造業において長期計画を策定し、また計画策定にトップマネジメントが熱心に参加する割合の多さが目立った。

経営戦略要因に関して、まず競合他社と比較しての強みについては、全国調査の結果とほぼ同様に販売・サービス、技術・開発、組織・人材の3つが主たる項目として挙げられた。尤も卸・小売業とサービス業では、ほぼ4社に1社が特に強みはないとした。

また、競合他社に対する優位性の確保方法についても、全国調査と同様、総じてコスト面よりも製品・サービスの個性、特徴等による差別化を重視する割合が多かった。

なお、当面の経営戦略では、建設業で組織の活性

化や人材の育成・活用など内部充実を重視する傾向がやや強いものの、全体的には現有事業・製品の販売力強化や技術・製品開発力の強化など、対外的競争力の強化を重視している企業が多かった。

さらに、最近注目を集めている環境問題への対応に関しては、製造業を中心にかなり活発であり、約47%の企業が既に取り組んでいた。その内容は、廃材等のリサイクル・有効活用、環境に優しい商品の製造・販売、ゴミの減量、産業廃棄物の削減といった項目がそれぞれ50%前後で並んだ。

(4) トップマネジメント

社長の年齢は、20歳代から70歳代まで幅広かったが、60歳代以上が4割を占めるなど、総じて年齢の高い人が社長を務める企業からの回答が多かった。社長在籍年数も比較的長く、15年以上に及ぶ社長が半数を占めた。

社長の出身については、創業者が40%強で最も多かったが、2・3代目社長もそれに迫る数に上った。社歴の古い企業が比較的多いだけに、社長の交代期に入っている状況が窺われた。

最高意志決定機関における社長の運営に関しては、社長がもっぱら決定する企業が4割強で最も多かったが、各役員が同等の立場で議論したり、役員の意見を中心に議論するという企業も合わせて6割近くを占めており、中小・零細企業からの回答としては社長中心型がむしろやや少ない感がある。

なお、社長が最も力を入れている分野は、全国調査の結果と同様にマーケティング・営業であった。特に、この傾向は需要の低迷に最も苦しめられ、売上伸び率もマイナスが最も多い卸・小売業で顕著であった。

また、社長の右腕が存在する企業が約7割、その業務分野がマーケティング・営業や財務・経理が多いことなどは、全国調査の結果と全く同様であった。

(5) 人事・労務

現時点で必要な人材は、営業・販売部門担当者、管理職・幹部候補、研究開発部門担当者の順であり、全道調査の結果と同じ順位であった。尤も、規模拡大が期待できない今日の状況を反映してか、建設業、卸・小売業を中心に不足部門なしとする企業が20%近くに上った。

人材確保にあたって必要な要素は、高い給与水準、社内コミュニケーションの良さ、充実した人材育成制度、また重要な動機づけ施策については、経営方針・理念の明確化、明確・公正な利益配分制度、能力給、人事評価制度の明確化などが重視されたが、これらは全道調査の結果ともほぼ同様であった。つ

まり、中小企業において必要な人材を確保したり、やる気を促すポイントは、まずは給与水準の引き上げ、加えて納得性のある人事ルールや基準の設定、明確な経営理念・ビジョンの確立、風通しの良い社内体制づくりなどであることが窺われる。

なお、人材確保にあたって会社の知名度を挙げた企業は、今回の回答企業はその長い歴史から地域に浸透しているところが比較的多いこともあってか、全道調査の28%に対し約半分の15%程に止まった。

(6) マーケティング

重視しているマーケティング活動は、売上げに直結しがちな販売促進活動が最も多く、価格設定、製品企画がこれに続いた。販売促進を最重視している点は全国調査の結果とも同様であったが、その内容は顧客との密接な情報交換、紹介など人的コンネクションが圧倒的に多かった。全国調査との比較では、特に紹介が多いこと、ホームページが少ないことが目立った。

価格設定の基準に関しては、売上目標や競合先の価格、販売先・仕入先の意向などよりも、原価および経費を重要視している企業の多いことが顕著であった。

また、新製品・新サービスの方向性決定に際して、取引先の意向・反応を最重視している点は全国調査の結果と変わらないが、その割合は大きく下回り、今回調査では社長や消費者を重視する傾向が比較強かった。

(7) 研究開発

研究開発活動は総じて低調であり、研究開発費を計上していない企業が実に44%、特に卸・小売業では80%に上った。

研究開発への取り組みは、自社開発、外部からの技術指導の2つが中心的形態・方法で、一般にその意義が強調される公設試験研究機関や大学等との共同研究は極めて少なかった。なお、研究開発展開上のネックとしては、資金面よりもむしろ人材やノウハウの不足が多く挙げられた。尤も、研究開発に取り組んでいない企業が40%、特に卸・小売業では79%に上った。

公設試験研究機関、大学との連携に関しては、積極的な情報提供や気軽な相談への要望が多く、これに補助金等の施策情報や技術情報提供に対する要望が続いた。これらは全道調査の結果ともほぼ同様であり、産学官連携を促進するためには、まずは関係者間における日頃からの頻繁な接触・交流の重要性が改めて確認された。

(8) 情報化

インターネットを利用している企業は81%で、財団法人北海道中小企業総合支援センターが2002年に全道の中小企業を対象に行った情報化調査の結果をやや下回ったが、利用目的については各種情報の収集や電子メールが中心であり、変わらなかった。

なお、ホームページについては、開設していない企業が情報化調査よりもかなり多く、62.5%に上った。電子メールについては、いわば情報交換のツールとしての活用が主であり、全社的意思決定手段として活用しているところは皆無であった。また、未導入企業が27.4%に上った。

(9) 財務

重視している財務指標は、サービス業ではやや様相を異にするが、総じて売上の拡大が困難な状況を反映してか、利益金額や売上高営業利益率・経常利益率など利益率を挙げた企業が比較的多かった。

また、過去3年間の資金調達源泉は、製造業で長期借入金とした企業が65%あったものの、それ以外の業種では内部留保が40~50%を占めた。こうした事情もあってか、必要資金調達に当たって、特に障害なしとした企業が実に68.5%に上った。ただし、サービス業では、業績不振や銀行の貸し渋りを挙げた企業が比較的多かった。

なお、今後の投資に関しては、売上の低迷など当面する課題の克服に向けた分野、すなわち製品・サービスの改良や設備投資、販売部門の整備などが重視されており、戦略的投資分野である研究開発や物流（ロジスティクス）などは必ずしも多くなかった。

(10) 行政や公的機関への要望・提言

市場情報や技術情報の提供・相談等は、全道調査の結果と大差ないが、資金面での困難性がそれ程でもないためか、税制面の優遇措置、低利融資、債務保証といった税制・金融面への要望・提言は半分程度に止まった。また、特に要望なしとする企業が3割に上ったことも特徴的であった。ただし、サービス業では、税制面の優遇措置や低利融資を上げた企業が多く、資金面で切実な状況にある企業が比較的多いことを窺わせた。

IV ま と め

中小企業が、昨今の極めて厳しい経営環境を克服し、さらなる成長・発展を期すためには、自社の経営特性を十分に把握した上で、適切な手だてを講じる必要がある。

本調査研究は、酪農学園大学が所在する江別市内の中小企業に焦点をあて、経営活動全般に関するア

ンケート調査を通して、その経営特性や今後の課題を探ることを目的に取り組んだ。回答企業数は101社であり、必ずしも多くはなかった。しかしながら、江別市中小企業の経営特性や課題を検討する上で、非常に興味深い結果を得ることができた。調査項目ごとの内容・特徴については既に述べているので、ここでは全体を通じて特に印象的であった4点を指摘して、まとめて代えたい。

1) 今回の調査対象地域は江別市に限定されており、回答企業数も100社程度であることから、全国や全道ベースなどの調査と比較して、かなり特異な結果が出る場合があると想定された。しかし、設問ごとに、あるいは業種ごとに若干のニュアンスの違いはあるものの、例えば経営理念の内容、競合他社に対する優位性確保戦略、社長の右腕の存在とその業務分野、人事やマーケティングに関する諸政策など、比較可能なほとんどの項目において、同じような回答結果が示された。つまり、江別市中小企業の経営活動は、基本的に全国、全道レベルの中小企業とほぼ同様の考え方、戦略のもと展開されていることが解った。

2) 一般に中小企業対象の調査では、人材や資金の不足といった問題点が顕著に現れがちである。加えて今回の調査では、売上の伸びや経常利益率などがマイナスという企業が多く、厳しい経営状態にあることが示された。にもかかわらず、人材面では「不足部門なし」、必要資金調達面では「障害なし」といった回答が比較的多かった。これには、例えば会社設立以来の経営活動を通して広く信用や内部留保が十

分に蓄積されている、あるいはバブル崩壊以降、経営のスリム化を徹底しつつ無理な拡大方策を採っていないなど、いくつかの理由が考えられるが、いずれにしても江別市中小企業の経営に関しては、当面、一定の体力を有している企業が比較的多いことが窺われた。

3) 経営を取り巻く環境が厳しいが故か、経営計画を策定している企業の多いことが特徴的であった。また、環境問題への取り組みの積極性が目立った。今日の状況の中で、確かな経営理念・計画を策定・徹底したり、環境に十分配慮した経営活動を展開することは、極めて重要な意義を持っている。今後、こうした経営姿勢が、より多くの企業で具体的な成果にも反映されていくことを期待したい。

4) 先進的な取り組みの一方で、研究開発やインターネットの利用・ホームページの開設といった取り組みには、やや消極的な姿勢がみられた。これらは、業績の向上などに直ちに結びつくとは限らないだけに、当面、積極策は講じ難い環境にあるものと思われる。だが、中長期的な観点からみた場合、研究開発や情報化などへの取り組みは、業種や規模等には関係なく、避けて通ることのできない極めて重要なテーマのはずである。各社なりの開発・活用方式の展開、確立を目指しながら、積極的なチャレンジを期待しておきたい。

付記：本研究は、2004年度酪農学園大学・酪農学園大学短期大学部共同研究の助成（採択No. 11）を受けたものである。