

江別市中小企業の経営行動と業績

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⁾

Correlative Analysis of Business Behavior and Business Results of Small and Medium-Sized Companies in Ebetsu City

Atsushi MATSUMOTO¹⁾, Toshifumi KATO²⁾, Haruyuki SANŌ³⁾, Shiro SHINOZAKI⁴⁾,
Norihiro TAKATORI⁵⁾, Kousuke HINO⁶⁾, Fumihiko MORINAGA⁷⁾ and Tooru KOMAKI⁸⁾
(June 2005)

I はじめに

われわれは、2004年10月～11月にかけて、江別市内の中小企業503社を対象に、「江別市中小企業の経営特性に関するアンケート調査」を実施した。この調査の主目的は、同様な観点から行われた全国・全道レベルなどの調査との比較の視点も加えながら、江別市中小企業の経営的特徴や今後の課題を探ることであった。

その結果、①経営理念の内容、競合他社に対する優位性確保の戦略、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、比較可能な殆どの項目において全国、全道の中小企業とほぼ同様の考え方、戦略のもとで展開されていること、②売上伸びや経常利益率がマイナスという企業が目立つものの、例えば人材面では「不足なし」、資金調達面では「障害なし」といった回答比率が総じて高く、当面、一定の体力を有している企業が比較的多いこと、③時代を敏感に察知してか、経営計画の策定や環境に配慮した経営への積極性がみられること、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であることなど、江別市中小企業の経営特性を把握する上で貴重なデータを得ることができた¹⁾。

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

II 分析の方法

アンケート調査の項目中、「過去3年間の売上高伸び率」及び「最近決算期における経常利益率」を、それぞれ成長性尺度、収益性尺度として用い、両方に回答のあった101社を集計・分析の対象とした。

この101社を、これまでに行われた同種の研究の分類基準を参考にしながら²⁾、次の5つの業績グループに分類した(表1)。

Aグループ：売上高伸び率10%以上で経常利益

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

表1 業績グループの分類方法

区分		経常利益率・収益性							
		マイナス	2%未満	2%~4%未満	4%~6%未満	6%~8%未満	8%~10%未満	10%~15%未満	15%以上
売上高伸び率・成長性	マイナス	25	6	12	3	1	1	1	1
	5%未満	4	6	5	2	0	1	1	1
	5%~10%未満	3	2	4	0	2	1	0	1
	10%~20%未満	0	1	0	3	0	1	1	1
	20%~30%未満	1	1	4	0	1	0	1	0
	30%~50%未満	1	0	1	0	0	0	0	1
	50%~100%未満	0	0	0	0	0	0	0	0
	100%以上	0	0	0	0	0	0	0	0

□ : Aグループ

□ : Bグループ

□ : Cグループ

□ : Dグループ

□ : Eグループ

率4%以上

Bグループ：売上高伸び率5%以上かつ経常利益率2%以上でAグループ以外

Cグループ：売上高伸び率5%未満で経常利益率2%以上

Dグループ：売上高伸び率5%以上で経常利益率2%未満

Eグループ：売上高伸び率5%未満で経常利益率2%未満

つまり、Aグループは成長性、収益性ともに高い、Bグループは成長性、収益性ともにまずまず、Cグループは成長性は低いが高収益性が高い、Dグループは成長性は高いが収益性が低い、Eグループは成長性、収益性ともに低いという企業群である。

ちなみに、Aグループは9社、Bグループは13社、Cグループは29社、Dグループは9社、Eグループは41社という分布となった。成長性に欠けるC及びEグループに合わせて約7割が集中していることが特徴的である。

以下では、この5つの業績グループと、設問毎の選択肢で該当する（ないしは最も重視する）経営行動要因との関連をみていくが、各設問の中で回答の

少なかった選択肢については「その他」として取り扱うなど、適宜統合して集計・分析を行った。

III 分析結果の概要

I 回答企業の属性と業績

(1) 業種

各企業が属する「業種」と業績との関係を見ると、例えば、「建設業」及び「製造業」ではCグループに、「卸・小売業」ではEグループに該当する割合がやや多いといった傾向があるものの、全体的には各グループにばらついており、際立った特徴はみられない（表2）。

(2) 資本金

「資本金」と業績との関係では、比較的規模の小さな「1000万円未満」で成長性に欠けるC及びEグループに位置づけられる企業が多い。しかし、比較的規模の大きな「5000万円以上」をみると成長性に富むAグループが多い一方で、成長性に欠けるCグループにも相当数が当てはまるなど、総じて明らかな傾向があるとは言いきれない（表3）。

(3) 総従業員数

「5人未満」で成長性に富むDグループや成長性に

表2 業種

	A		B		C		D		E		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
建設	3	33.3	2	15.4	8	27.6	1	11.1	7	17.1	21	20.8
製造	1	11.1	3	23.1	10	34.5	2	22.2	5	12.2	21	20.8
卸・小売	3	33.3	3	23.1	6	20.7	2	22.2	15	36.6	29	28.7
サービス	2	22.2	5	38.5	5	17.2	4	44.4	12	29.3	28	27.7
その他、無回答	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	2	4.9	2	2.0
計	9	100.0	13	100.0	29	100.0	9	100.0	41	100.0	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3 資本金

	A		B		C		D		E		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
500万円未満	1	11.1	7	53.8	3	10.7	5	62.5	14	35.9	30	30.9
500万円以上1000万円未満	1	11.1	1	7.7	4	14.3	1	12.5	3	7.7	10	10.3
1000万円以上3000万円未満	4	44.4	4	30.8	11	39.3	1	12.5	16	41.0	36	37.1
3000万円以上5000万円未満	0	0.0	0	0.0	4	14.3	0	0.0	4	10.3	8	8.2
5000万円以上1億円未満	2	22.2	1	7.7	4	14.3	1	12.5	2	5.1	10	10.3
1億円以上	1	11.1	0	0.0	2	7.1	0	0.0	0	0.0	3	3.1
計	9	100.0	13	100.0	28	100.0	8	100.0	39	100.0	97	100.0

欠けるEグループに、「50人以上」で業績の良いAグループや悪いEグループにそれぞれ比較的多くを占めるなど、「従業員規模」と業績の間に一定の傾向は見い出せない(表4)。

(4) 売上高

“売上高”の大きさと業績では、比較的規模の小さな「1億円未満」の企業がEグループに、比較的規模の大きな「5億円以上」の企業がCグループにやや多い傾向があるが、総じて各グループにまたがって該当しており、明確な特徴は認められない(表5)。

(5) 設立年数

「10年以上20年未満」の企業でEグループ、「20年以上30年未満」の企業でAグループ、「40年以上」の企業でC、Eグループにそれぞれ多い傾向があるものの、全体的には各グループにばらついており、「設立以来の年数」と業績との間にも際立った特徴はみられなかった(表6)。

以上から、業種や企業規模、社歴の新旧などが各

企業の業績を決定づけているのではない。経営の如何が業績を決定づけていることが窺われた。

2 経営行動と業績

(1) 経営上の課題と業績

“経営上の最重要課題”は、「需要の低迷」が圧倒的に多く51.5%、「価格の低下」が16.8%でこれに続いた。

業績との関連では、成長性の低いC及びEグループでは「需要の低迷」を挙げる企業が50~60%台と多く、逆に成長性の高いA及びDグループでは、「需要の低迷」(それぞれ20~30%台)よりも、「価格の低下」を挙げる企業が30~40%と多い傾向があった。一定の売上の伸びを実現するためには、コスト競争力や製品・サービスの差別的優位性など、需要の低迷を克服しうる戦略的要素を持つことの必要性が窺われた(表7)。

表4 総従業員数

	A		B		C		D		E		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
5人未満	1	11.1	3	23.1	1	3.7	5	55.6	10	26.3	20	20.8
5人以上10人未満	2	22.2	5	38.5	8	29.6	1	11.1	10	26.3	26	27.1
10人以上50人未満	3	33.3	5	38.5	16	59.3	1	11.1	15	39.5	40	41.7
50人以上100人未満	2	22.2	0	0.0	1	3.7	2	22.2	1	2.6	6	6.3
100人以上	1	11.1	0	0.0	1	3.7	0	0.0	2	5.3	4	4.2
計	9	100.0	13	100.0	27	100.0	9	100.0	38	100.0	96	100.0

表5 売上高

	A		B		C		D		E		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
5000万円未満	1	11.1	3	25.0	2	6.9	3	33.3	7	18.9	16	16.7
5000万円以上1億円未満	2	22.2	3	25.0	5	17.2	1	11.1	9	24.3	20	20.8
1億円以上3億円未満	1	11.1	3	25.0	7	24.1	3	33.3	13	35.1	27	28.1
3億円以上5億円未満	2	22.2	2	16.7	4	13.8	1	11.1	3	8.1	12	12.5
5億円以上10億円未満	2	22.2	1	8.3	5	17.2	0	0.0	2	5.4	10	10.4
10億円以上	1	11.1	0	0.0	6	20.7	1	11.1	3	8.1	11	11.5
計	9	100.0	12	100.0	29	100.0	9	100.0	37	100.0	96	100.0

表6 設立年数

	A		B		C		D		E		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
5年未満	0	0.0	2	15.4	1	3.4	2	22.2	1	2.6	6	6.1
5年以上10年未満	0	0.0	1	7.7	1	3.4	1	11.1	2	5.1	5	5.1
10年以上20年未満	1	11.1	5	38.5	4	13.8	2	22.2	11	28.2	23	23.2
20年以上30年未満	5	55.6	2	15.4	5	17.2	2	22.2	8	20.5	22	22.2
30年以上40年未満	1	11.1	1	7.7	6	20.7	1	11.1	5	12.8	14	14.1
40年以上50年未満	0	0.0	1	7.7	5	17.2	0	0.0	3	7.7	9	9.1
50年以上	2	22.2	1	7.7	7	24.1	1	11.1	9	23.1	20	20.2
計	9	100.0	13	100.0	29	100.0	9	100.0	39	100.0	99	100.0

表7 経営上の課題（最重要）

	A		B		C		D		E		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
需要の低迷	3	33.3	5	38.5	19	65.5	2	22.2	23	56.1	52	51.5
価格の低下	4	44.4	1	7.7	5	17.2	3	33.3	4	9.8	17	16.8
同業他社の参入	1	11.1	0	0.0	1	3.4	1	11.1	3	7.3	6	5.9
組織的経営の未確立	0	0.0	0	0.0	2	6.9	2	22.2	0	0.0	4	4.0
従業員の質・量不足	0	0.0	2	15.4	1	3.4	0	0.0	2	4.9	5	5.0
マーケティング力の不足	0	0.0	1	7.7	1	3.4	0	0.0	4	9.8	6	5.9
資金・設備の不足	1	11.1	2	15.4	0	0.0	0	0.0	5	12.2	8	7.9
諸経費の上昇	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
その他	0	0.0	2	15.4	0	0.0	1	11.1	0	0.0	3	3.0
計	9	100.0	13	100.0	29	100.0	9	100.0	41	100.0	101	100.0

注)「その他」の3社は、「研究開発力の不足」(1社)、「人件費の上昇」(1社)、「情報化の立ち遅れ」(1社)の合計

(2) 経営理念・計画・戦略と業績

1) 経営理念

“経営理念の有無及び活用状況”と業績の関係では、業績の良いA及びBグループで「積極的かつ有効に活用」という企業がやや多いものの、全体的には必ずしも明確な特徴は認められなかった。但し、好業績のAグループでは「経営理念がない」という企業はゼロ、成長性の高いDグループでは僅か1社に過ぎず、売上のキープが困難な状況の下、その拡大を期す上で、経営理念を掲げることに一定の有効性があることは示唆された(表8)。

2) 経営計画

“経営計画の策定”と業績については、必ずしも明確な関係は示されなかった。但し、「単年度計画(1

年)を策定している」企業は、C及びEグループでは70%台であるのに対し、A、B、Dグループでは80~100%を占めており、成長性はやや高かった。また、「中期計画(2~3年)策定」企業は、A及びBグループの55~60%を、「長期計画(5年程度)策定」企業もAグループの44%を占めるなど、総じて経営計画を策定している企業の方が、策定していない企業に比べて好業績に位置する割合が多い傾向にあった(表9-1、表9-2、表9-3)。

3) 計画策定過程へのトップマネジメントの参画

“経営計画策定過程へのトップマネジメントの参画”の程度と業績については、強いて言えばDグループで「時間を割いて直接参加」が少なく、「一応説明を聞く程度」が多いことが目立つものの、全体的に

表8 経営理念の有無

	A		B		C		D		E		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
積極的かつ有効に活用	3	33.3	5	38.5	8	28.6	2	22.2	10	24.4	28	28.0
十分に活用されていない	6	66.7	5	38.5	15	53.6	6	66.7	23	56.1	55	55.0
ない	0	0.0	3	23.1	5	17.9	1	11.1	8	19.5	17	17.0
計	9	100.0	13	100.0	28	100.0	9	100.0	41	100.0	100	100.0

表 9-1 経営計画の策定（単年度）

	A		B		C		D		E		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
している	8	88.9	10	83.3	23	79.3	9	100.0	31	75.6	81	81.0
していない	1	11.1	2	16.7	6	20.7	0	0.0	10	24.4	19	19.0
計	9	100.0	12	100.0	29	100.0	9	100.0	41	100.0	100	100.0

表 9-2 経営計画の策定（中期）

	A		B		C		D		E		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
している	5	55.6	7	58.3	11	37.9	3	33.3	15	37.5	41	41.4
していない	4	44.4	5	41.7	18	62.1	6	66.7	25	62.5	58	58.6
計	9	100.0	12	100.0	29	100.0	9	100.0	40	100.0	99	100.0

表 9-3 経営計画の策定（長期）

	A		B		C		D		E		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
している	4	44.4	3	25.0	6	20.7	3	33.3	9	22.0	25	25.0
していない	5	55.6	9	75.0	23	79.3	6	66.7	32	78.0	75	75.0
計	9	100.0	12	100.0	29	100.0	9	100.0	41	100.0	100	100.0

は顕著な特徴はみられなかった（表 10）。

4) 競合他社と比較しての強み

“競合他社と比較しての最大の強み”は、「販売・サービス」が 25.5% でトップ、次いで「技術・開発」(19.4%)、「組織・人材」(12.2%) の順であった。

業績との関連では、A, B, D グループで「技術・開発」（いずれも 33.3%）、C グループで「組織・人材」（27.6%）を挙げる企業が比較的多いものの、全体を通して明確な特徴は見い出せなかった。但し、業績不振の E グループでは、「特に強みなし」とする企業が 35.9% に上っており（全体では 19.4%）、内容はともかく何らかの強みを持つことの重要性が窺われた（表 11）。

5) 競合他社に対する優位性の確保方法

“競合他社に対する優位性の確保方法”と業績に関連しては、A グループで「業界全体の中でのコスト優位」「業界の一部地域等での差別化」、B グループで「業界全体の中での差別化」「業界の一部地域等での

差別化」などを挙げた企業が、それぞれ多い傾向があるものの、総じて際立った特徴はみられなかった。但し、例えば A, B グループで「特に戦略はない」とする企業がゼロであるのに対し、D, E グループでは 2 割程を占めており、戦略そのものに意味がないということではなさそうである（表 12）。

6) 経営戦略

“最も重視している経営戦略”は、「現有事業・製品の販売力強化」（34.7%）を筆頭に、「技術・製品開発力の強化」（25.5%）、「人材の育成・活用」（11.2%）がこれに続いた。

こうした経営戦略の具体的内容と業績との関連では、成長性に欠ける C グループで「現有事業・製品の販売力強化」（41.4%）、また E グループで「人材の育成・活用」（17.9%）などを挙げる企業が比較的多いものの、総じて各経営戦略要因は 5 つの業績グループに幅広く分布しており、明確な特徴は認められなかった（表 13）。

表 10 計画策定過程へのトップマネジメントの参画

	A		B		C		D		E		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
時間を割いて直接参加	4	50.0	6	60.0	14	58.3	3	33.3	14	51.9	41	52.6
説明を熱心に聞くことにより参加	2	25.0	2	20.0	4	16.7	2	22.2	5	18.5	15	19.2
一応説明を聞く程度	2	25.0	2	20.0	6	25.0	4	44.4	8	29.6	22	28.2
計	8	100.0	10	100.0	24	100.0	9	100.0	27	100.0	78	100.0

表 11 競合他社と比較しての強み（最大）

	A		B		C		D		E		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
販売・サービス	2	22.2	4	33.3	10	34.5	3	33.3	6	15.4	25	25.5
製品企画	1	11.1	0	0.0	1	3.4	1	11.1	2	5.1	5	5.1
技術・開発	3	33.3	4	33.3	2	6.9	3	33.3	7	17.9	19	19.4
設備	1	11.1	1	8.3	1	3.4	1	11.1	2	5.1	6	6.1
価格	0	0.0	0	0.0	1	3.4	0	0.0	2	5.1	3	3.1
組織・人材	0	0.0	1	8.3	8	27.6	1	11.1	2	5.1	12	12.2
財務体質	1	11.1	1	8.3	2	6.9	0	0.0	1	2.6	5	5.1
その他	0	0.0	0	0.0	1	3.4	0	0.0	3	7.7	4	4.1
特に強みはない	1	11.1	1	8.3	3	10.3	0	0.0	14	35.9	19	19.4
計	9	100.0	12	100.0	29	100.0	9	100.0	39	100.0	98	100.0

表 12 競合他社に対する優位性の確保方法

	A		B		C		D		E		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
業界全体の中でのコスト優位	2	22.2	1	8.3	3	10.3	1	11.1	2	4.9	9	9.0
業界全体の中での差別化	3	33.3	5	41.7	9	31.0	2	22.2	14	34.1	33	33.0
業界の一部地域でのコスト優位	0	0.0	1	8.3	6	20.7	1	11.1	4	9.8	12	12.0
業界の一部地域等での差別化	4	44.4	5	41.7	10	34.5	2	22.2	13	31.7	34	34.0
特に戦略はない	0	0.0	0	0.0	1	3.4	2	22.2	8	19.5	11	11.0
その他	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	11.1	0	0.0	1	1.0
計	9	100.0	12	100.0	29	100.0	9	100.0	41	100.0	100	100.0

表 13 重視している経営戦略（最重視）

	A		B		C		D		E		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
技術・製品開発力の強化	3	33.3	4	33.3	7	24.1	3	33.3	8	20.5	25	25.5
現有事業・製品の販売力強化	3	33.3	3	25.0	12	41.4	2	22.2	14	35.9	34	34.7
事業の多角化の推進	1	11.1	0	0.0	1	3.4	2	22.2	3	7.7	7	7.1
財務体質の強化	1	11.1	1	8.3	0	0.0	1	11.1	2	5.1	5	5.1
組織の活性化	0	0.0	2	16.7	3	10.3	0	0.0	3	7.7	8	8.2
人材の育成・活用	0	0.0	1	8.3	3	10.3	0	0.0	7	17.9	11	11.2
直接部門の生産性向上	1	11.1	0	0.0	3	10.3	0	0.0	1	2.6	5	5.1
間接部門の生産性向上	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
その他	0	0.0	1	8.3	0	0.0	1	11.1	1	2.6	3	3.1
計	9	100.0	12	100.0	29	100.0	9	100.0	39	100.0	98	100.0

注) 「その他」の3社は、「海外・道外市場の開拓」(2社)、「その他」(1社)の合計。

7) 環境問題への取り組み

“環境問題への取り組み”と業績については、例えばA、Bグループでは「ビジネスチャンスと捉えて取組中」という企業の割合が比較的多く（それぞれ28.6%、30.8%）、C、Eグループではそれが少ない（それぞれ14.3%、12.8%）といった傾向があるが、全体を通して必ずしも明確な特徴はみられなかった。但し、Aグループでは該当する企業が7社と少なかったが、その7社中5社（71.5%）が「ビジネスチャンスと捉えて取組中」「負担であるが取組中」ということであり、既に取り組んでいる割合が突出

して多かった。

なお、“最重視する環境問題への取組内容”に関しては、回答企業が少なすぎることもあり、業績との関係を把握することはできなかった(表14、表15)。

(3) トップマネジメントと業績

1) 社長の年齢

“社長の年齢”と業績では、例えばBグループでは「20～30歳代」「40歳代」を合わせて比較的若い社長が、Eグループでは「60歳代」「70歳代以上」を合わせて比較的高齢の社長が目立つが、全体的にはかなりばらついており、今回の調査結果から特定の傾

表 14 環境問題への取り組み

	A		B		C		D		E		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
ビジネスチャンスと捉えて取組中	2	28.6	4	30.8	4	14.3	2	22.2	5	12.8	17	17.7
ビジネスチャンスなので今後取組	1	14.3	3	23.1	6	21.4	1	11.1	5	12.8	16	16.7
ビジネスチャンスだが取組予定なし	1	14.3	1	7.7	3	10.7	2	22.2	3	7.7	10	10.4
負担であるが既に取り組中	3	42.9	2	15.4	10	35.7	1	11.1	12	30.8	28	29.2
負担であるが時代の要請なので今後取組	0	0.0	2	15.4	5	17.9	3	33.3	11	28.2	21	21.9
負担となるので取組予定なし	0	0.0	1	7.7	0	0.0	0	0.0	3	7.7	4	4.2
計	7	100.0	13	100.0	28	100.0	9	100.0	39	100.0	96	100.0

表 15 環境問題への取り組み（最重視）

	A		B		C		D		E		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
ゴミの減量	1	25.0	1	20.0	0	0.0	1	33.3	4	36.4	7	20.0
産業廃棄物の削減	0	0.0	0	0.0	3	25.0	1	33.3	1	9.1	5	14.3
二酸化炭素などの削減	0	0.0	0	0.0	1	8.3	0	0.0	0	0.0	1	2.9
廃材等のリサイクル・再利用	1	25.0	1	20.0	2	16.7	0	0.0	2	18.2	6	17.1
環境にやさしい商品の製造・取扱い	2	50.0	1	20.0	4	33.3	1	33.3	4	36.4	12	34.3
省エネルギーの徹底	0	0.0	1	20.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	2.9
環境ISOの認証の取得	0	0.0	1	20.0	2	16.7	0	0.0	0	0.0	3	8.6
計	4	100.0	5	100.0	12	100.0	3	100.0	11	100.0	35	100.0

向は見い出せなかった（表16）。

2) 社長になってからの年数

“社長になってからの年数”と業績についても、例えば業績の良いAグループで比較的経験の短い「3年以上6年未満」と経験の長い「15年以上」が、同様に業績の悪いEグループで「3年未満」と「15年

以上」が多い傾向にあるなど、明確な特徴はみられなかった（表17）。

3) 社長の出身

これまでの同種の調査では「創業者社長」の業績が良く、「2・3代目社長」の業績が悪いという傾向が示されていた³⁾。しかし、今回の調査では、Aグ

表 16 社長の年齢

	A		B		C		D		E		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
20～30歳代	1	11.1	1	7.7	1	3.4	0	0.0	1	2.4	4	4.0
40歳代	1	11.1	4	30.8	6	20.7	2	22.2	7	17.1	20	19.8
50歳代	3	33.3	5	38.5	11	37.9	4	44.4	14	34.1	37	36.6
60歳代	2	22.2	2	15.4	8	27.6	3	33.3	15	36.6	30	29.7
70歳代以上	2	22.2	1	7.7	3	10.3	0	0.0	4	9.8	10	9.9
計	9	100.0	13	100.0	29	100.0	9	100.0	41	100.0	101	100.0

表 17 社長になってからの年数

	A		B		C		D		E		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
3年未満	0	0.0	0	0.0	4	13.8	0	0.0	9	22.5	13	13.0
3年以上6年未満	3	33.3	3	23.1	4	13.8	1	11.1	4	10.0	15	15.0
6年以上9年未満	1	11.1	1	7.7	2	6.9	1	11.1	1	2.5	6	6.0
9年以上12年未満	1	11.1	3	23.1	1	3.4	1	11.1	3	7.5	9	9.0
12年以上15年未満	0	0.0	1	7.7	3	10.3	0	0.0	4	10.0	8	8.0
15年以上	4	44.4	5	38.5	15	51.7	6	66.7	19	47.5	49	49.0
計	9	100.0	13	100.0	29	100.0	9	100.0	40	100.0	100	100.0

グループを見ると「創業者社長」の割合は必ずしも多くなく、「2・3代目社長」や「他の会社・機関等から」の方が多く、「創業者社長」はむしろB、D、Eグループでその割合が多いこと、「2・3代目社長」はEグループにそれ程集中していないことなどが目立った。つまり、豊かな経験や強烈な意欲・馬力を持つ創業者社長であっても、経営を上手くリードできるとは限らない今日の状況を反映してか、従来の調査結果とは異なり、「社長の出身」と業績の間にはっきりした特徴はみられなかった（表18）。

4) 最高意思決定機関における社長の運営

「最高意思決定機関における社長の運営」と業績との関連では、B～Eグループにおいては各運営スタイルが殆ど同じ回答割合となり、特徴はみられなかった。但し、Aグループにおいては、「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する」という、いわば社長指導型が9社

中、7社（77.8%）を占め、突出して多いことが目立っている（表19）。

5) 社長が最も力を入れている業務分野

「社長が最も力を入れている業務分野」と業績については、例えば業績堅調なBグループで「技術・研究・開発」と「人事・教育」を、低成長のCグループで「マーケティング・営業」を挙げた企業の割合が比較的多いものの、総じて回答はばらついており、特に関連性は見受けられなかった（表20）。

6) 社長の「右腕」の存在と業務分野

「右腕の存在しない」企業は、Cグループに比較的多く、「存在する場合の業務分野」と業績では、Bグループで「人事・教育」、Dグループで「マーケティング・営業」を挙げる企業が比較的多いといった傾向はあるものの、全体的には多岐に亘って分布しており、顕著な特徴はみられなかった（表21）。

表18 社長の出身

	A		B		C		D		E		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
創業者社長	2	22.2	10	76.9	6	20.7	6	66.7	17	41.5	41	40.6
2・3代目社長	3	33.3	1	7.7	15	51.7	2	22.2	16	39.0	37	36.6
はえぬき	1	11.1	0	0.0	7	24.1	1	11.1	3	7.3	12	11.9
他の会社・機関等から	3	33.3	2	15.4	1	3.4	0	0.0	5	12.2	11	10.9
計	9	100.0	13	100.0	29	100.0	9	100.0	41	100.0	101	100.0

表19 最高意思決定機関における社長の運営

	A		B		C		D		E		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
役員意見を参考にして社長が決定	1	11.1	6	46.2	14	48.3	4	44.4	17	41.5	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	7	77.8	4	30.8	8	27.6	3	33.3	16	39.0	38	37.6
構成メンバーの意見を中心に社長がまとめる	1	11.1	3	23.1	7	24.1	2	22.2	7	17.1	20	19.8
特に何もしていない	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	2.4	1	1.0
計	9	100.0	13	100.0	29	100.0	9	100.0	41	100.0	101	100.0

表20 社長が最も力を入れている業務分野

	A		B		C		D		E		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
技術・研究・開発	2	22.2	5	38.5	3	10.3	2	22.2	12	29.3	24	23.8
生産・製造	1	11.1	0	0.0	5	17.2	1	11.1	2	4.9	9	8.9
マーケティング・営業	4	44.4	2	15.4	17	58.6	4	44.4	13	31.7	40	39.6
財務・経理	1	11.1	3	23.1	0	0.0	2	22.2	8	19.5	14	13.9
人事・教育	0	0.0	3	23.1	3	10.3	0	0.0	1	2.4	7	6.9
その他	1	11.1	0	0.0	1	3.4	0	0.0	3	7.3	5	5.0
特になし	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	2	4.9	2	2.0
計	9	100.0	13	100.0	29	100.0	9	100.0	41	100.0	101	100.0

表 21 社長の「右腕」の存在と業務分野

	A		B		C		D		E		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
技術・研究・開発	2	22.2	4	30.8	2	7.1	2	22.2	12	29.3	22	22.0
生産・製造	1	11.1	0	0.0	2	7.1	1	11.1	2	4.9	6	6.0
マーケティング・営業	2	22.2	4	30.8	10	35.7	4	44.4	13	31.7	33	33.0
財務・経理	1	11.1	1	7.7	6	21.4	2	22.2	8	19.5	18	18.0
人事・教育	0	0.0	2	15.4	0	0.0	0	0.0	1	2.4	3	3.0
その他	2	22.2	0	0.0	0	0.0	0	0.0	3	7.3	5	5.0
右腕は存在しない	1	11.1	2	15.4	8	28.6	0	0.0	2	4.9	13	13.0
計	9	100.0	13	100.0	28	100.0	9	100.0	41	100.0	100	100.0

(4) 人事・労務

1) 現時点で最も必要とする人材

“現時点で最も人材を必要とする職種”と業績との関係は、成長性に欠けるCグループで「管理職・幹部候補」や「営業・販売部門担当者」、Eグループでも「営業・販売部門担当者」を求める傾向がやや強いものの、全体を通して際立った特徴はみられなかった。なお、成長性に富み、一般に人材が不足しがちと想定されるA及びDグループにおいて、むしろ「不足部門なし」とする企業が比較的多いことが目についた(表22)。

2) 人材確保に必要な要素

“人材確保で最も必要な要素”については、「高い

給与水準」(46.8%)が突出しており、これに「社内コミュニケーションの良さ」(20.2%)、「充実した人材育成制度」(13.8%)が続いた。人材を確保する上で、まずは給与水準を引き上げること、そして風通しの良い社内体制づくりや組織的・計画的な人材育成に取り組むことの重要性が意識されている。

業績との関連は必ずしも明確ではないが、A及びCグループで「高い給与水準」への回答が比較的多いことが目につく(表23)。

3) 従業員の動機づけ施策

“最も重要な動機づけ施策”は、「経営方針・理念の明確化」(37.5%)がトップ、「明確・公正な利益分配制度」(14.6%)、「経営陣の気配り」(12.5%)、

表 22 現時点で最も必要とする人材

	A		B		C		D		E		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
管理職・幹部候補	2	28.6	4	30.8	10	35.7	2	22.2	8	20.0	26	26.8
営業・販売部門担当者	2	28.6	4	30.8	10	35.7	2	22.2	16	40.0	34	35.1
生産部門担当者	0	0.0	1	7.7	2	7.1	0	0.0	2	5.0	5	5.2
研究開発部門担当者	1	14.3	1	7.7	2	7.1	1	11.1	1	2.5	6	6.2
その他	0	0.0	2	15.4	2	7.1	0	0.0	4	10.0	8	8.2
不足部門なし	2	28.6	1	7.7	2	7.1	4	44.4	9	22.5	18	18.6
計	7	100.0	13	100.0	28	100.0	9	100.0	40	100.0	97	100.0

注)「その他」の8社は、「経営企画部門」(2社)、「情報技術部門」(3社)、「その他」(3社)の合計。

表 23 人材確保にあたって必要な要素(最重要)

	A		B		C		D		E		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
高い給与水準	4	57.1	5	38.5	16	57.1	4	50.0	15	39.5	44	46.8
会社の知名度	0	0.0	1	7.7	0	0.0	0	0.0	3	7.9	4	4.3
自由な研究活動	1	14.3	0	0.0	0	0.0	0	0.0	3	7.9	4	4.3
弾力的な勤務形態	1	14.3	0	0.0	0	0.0	1	12.5	3	7.9	5	5.3
充実した人材育成制度	0	0.0	3	23.1	5	17.9	1	12.5	4	10.5	13	13.8
社内コミュニケーション	1	14.3	3	23.1	5	17.9	2	25.0	8	21.1	19	20.2
その他	0	0.0	1	7.7	2	7.1	0	0.0	2	5.3	5	5.3
計	7	100.0	13	100.0	28	100.0	8	100.0	38	100.0	94	100.0

注)「その他」の5社は、「福利厚生施設の充実」(2社)、「その他」(3社)の合計。

「能力給」(11.5%)などがこれに続いた。経営を取り巻く環境が非常に厳しいが故に、とりわけ経営理念やビジョン・方向性を明示することの重要性を意識している状況が窺われる。

業績との関連は、例えば成長性に富むA及びDグループで「経営方針・理念の明確化」を挙げた企業が比較的多い一方で、低業績のEグループでも相当の値を示しているなど、顕著な傾向はみられなかった(表24)。

(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

「最も重視しているマーケティング活動」は、売上に直結しがちな「販売促進」(32.3%)がトップ、「価格設定」(20.8%)、「製品企画」(19.8%)などが、

これに続いた。

業績との関係では、Aグループで「価格設定」「販売促進」、B及びDグループで「製品企画」などを挙げた企業がそれぞれやや多かったが、全体的には幅広く分布しており、一定の傾向は見受けられない(表25)。

2) 新製品・新サービスの方向性決定

「新製品・新サービスの方向性決定に際して、最も重視する意見者」と業績に関しても、例えばAグループでは「競合他社に関する情報」、Bグループでは「消費者」、Cグループでは「営業部門」、Dグループでは「競合他社に関する情報」という企業の割合が、それぞれやや多いが、いずれも決定的な値ではなく、明確な特徴はみられなかった(表26)。

表24 現時点で重要な動機づけ施策(最重要)

	A		B		C		D		E		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
経営方針・理念の明確化	4	50.0	3	23.1	9	31.0	4	50.0	16	42.1	36	37.5
経営陣の気配り	0	0.0	2	15.4	5	17.2	0	0.0	5	13.2	12	12.5
人事評価制度の明確化	0	0.0	1	7.7	4	13.8	0	0.0	5	13.2	10	10.4
明確・公正な利益分配制度	1	12.5	4	30.8	5	17.2	1	12.5	3	7.9	14	14.6
定期的な昇格・昇給	0	0.0	0	0.0	1	3.4	2	25.0	5	13.2	8	8.3
能力給	3	37.5	1	7.7	3	10.3	1	12.5	3	7.9	11	11.5
その他	0	0.0	2	15.4	2	6.9	0	0.0	1	2.6	5	5.2
計	8	100.0	13	100.0	29	100.0	8	100.0	38	100.0	96	100.0

注)「その他」の5社は、「教育機会の提供」(3社)と「提案制度」(2社)の合計。

表25 マーケティング活動で最も重視していること

	A		B		C		D		E		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
製品企画	2	25.0	4	30.8	3	11.1	4	44.4	6	15.4	19	19.8
価格設定	3	37.5	2	15.4	7	25.9	2	22.2	6	15.4	20	20.8
販売経路	0	0.0	2	15.4	3	11.1	1	11.1	7	17.9	13	13.5
販売促進	3	37.5	4	30.8	11	40.7	1	11.1	12	30.8	31	32.3
特に重視しているものはない	0	0.0	1	7.7	2	7.4	0	0.0	4	10.3	7	7.3
その他	0	0.0	0	0.0	1	3.7	1	11.1	4	10.3	6	6.3
計	8	100.0	13	100.0	27	100.0	9	100.0	39	100.0	96	100.0

表26 新製品・新サービスの方向性決定の際の最重視意見者

	A		B		C		D		E		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
取引先	2	25.0	3	23.1	9	32.1	2	22.2	10	27.0	26	27.4
消費者(アンケート調査等)	1	12.5	7	53.8	3	10.7	1	11.1	7	18.9	19	20.0
競合他社に関する情報	2	25.0	0	0.0	2	7.1	3	33.3	3	8.1	10	10.5
社長	1	12.5	2	15.4	6	21.4	2	22.2	10	27.0	21	22.1
技術部門	0	0.0	0	0.0	1	3.6	0	0.0	4	10.8	5	5.3
営業部門	1	12.5	1	7.7	6	21.4	1	11.1	1	2.7	10	10.5
その他	1	12.5	0	0.0	1	3.6	0	0.0	2	5.4	4	4.2
計	8	100.0	13	100.0	28	100.0	9	100.0	37	100.0	95	100.0

3) 販売価格の決定基準

“販売価格の決定基準”として、「原価および経費」を挙げた企業が62.6%に上り、これに次ぐ「競合先の価格」「販売先の希望」はそれぞれ10.1%に止まった。いわばコスト重視の売価決定が大勢であることが浮き彫りとなった。

但し、業績との関係では、この「原価および経費」を挙げた企業は、B、Cグループで75~80%、D、Eグループで55~60%を占める一方、Aグループでは、これが33%程に止まり、「売上目標」「競合先の価格」が合わせて55.5%に上った。つまり、コスト面の制約を克服できるような製品・サービス力、あるいは営業力などを武器に、ライバルにひけを取らない価格競争力を持つことの重要性が窺われた（表27）。

4) 販売促進の方法

マーケティング活動で最も重視していることは販売促進であったが、その具体的な方法としては「顧客との綿密な情報交換」を最重視する企業が63.5%に上り、「紹介」「見込企業・顧客への飛込み」「マスメディア」「ダイレクトメール」など、どちらかといえば新規開拓に軸足を置いた活動は、合わせて36.5%に止まった。

この“販売促進の方法”と業績との関係では、特にAグループにおいて「顧客との綿密な情報交換」を挙げた企業が9社中、8社（88.9%）に上ってい

ること、すなわち新規開拓よりも、いわば既存顧客の深堀りを目論んでいる企業が大半を占めていることが印象的であった（表28）。

(6) 研究開発

1) 研究開発費比率

“売上高に対する研究開発費の比率”をみると、「研究開発費ゼロ」という企業が実に44.2%、「1%未満」も28.4%を占めており、研究開発への取り組みは総じて低調であった。

業績との関係は必ずしも明確でないが、例えば業績の悪いEグループで「研究開発費ゼロ」という企業が60.5%を占めているのに対し、比較的良いA及びBグループでは、それぞれ14.3%、30.8%に止まっている。つまり、その多寡はともかく研究開発費を計上して取り組むことには、一定の意義があることが窺えた（表29）。

2) 研究開発の形態・方法

“研究開発の主たる形態・方法”は、「自社開発」が大半であり、「外部からの技術指導」「民間研究所・企業等との共同研究」などはごく僅か、「大学や公的研究機関等との共同研究」は皆無であった。

こうした研究開発の形態・方法と業績の間には、一定の傾向を見出すことはできなかった。但し、研究開発に「取り組んでいない」という企業が全体で40%程を占めたが、例えばEグループでは、この「取り組んでいない」が51.5%と過半数を超えたのに対

表27 販売価格の決定基準

	A		B		C		D		E		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
原価および経費	3	33.3	10	76.9	21	75.0	5	55.6	23	57.5	62	62.6
売上目標	2	22.2	0	0.0	2	7.1	1	11.1	3	7.5	8	8.1
競合先の価格	3	33.3	2	15.4	2	7.1	0	0.0	3	7.5	10	10.1
販売先の希望	0	0.0	1	7.7	2	7.1	1	11.1	6	15.0	10	10.1
仕入先の希望	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	11.1	3	7.5	4	4.0
その他	1	11.1	0	0.0	1	3.6	1	11.1	2	5.0	5	5.1
計	9	100.0	13	100.0	28	100.0	9	100.0	40	100.0	99	100.0

表28 重視している販売促進の方法（最重視）

	A		B		C		D		E		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
紹介	0	0.0	2	15.4	4	14.3	3	33.3	10	27.0	19	19.8
顧客との綿密な情報交換	8	88.9	7	53.8	22	78.6	3	33.3	21	56.8	61	63.5
見込企業・顧客への飛込み	0	0.0	0	0.0	0	0.0	2	22.2	2	5.4	4	4.2
マスメディア	0	0.0	1	7.7	1	3.6	0	0.0	1	2.7	3	3.1
ダイレクトメール	0	0.0	1	7.7	0	0.0	0	0.0	3	8.1	4	4.2
その他	1	11.1	2	15.4	1	3.6	1	11.1	0	0.0	5	5.2
計	9	100.0	13	100.0	28	100.0	9	100.0	37	100.0	96	100.0

注)「その他」の5社は、「ホームページ」(2社)、「業界誌・専門誌」(2社)、「その他」(1社)の合計。

表 29 売上高に対する研究開発費

	A		B		C		D		E		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
0%	1	14.3	4	30.8	10	35.7	4	44.4	23	60.5	42	44.2
1%未満	4	57.1	3	23.1	10	35.7	3	33.3	7	18.4	27	28.4
1%以上2%未満	2	28.6	0	0.0	6	21.4	1	11.1	3	7.9	12	12.6
2%以上4%未満	0	0.0	2	15.4	1	3.6	0	0.0	0	0.0	3	3.2
4%以上6%未満	0	0.0	2	15.4	1	3.6	1	11.1	3	7.9	7	7.4
6%以上	0	0.0	2	15.4	0	0.0	0	0.0	2	5.3	4	4.2
計	7	100.0	13	100.0	28	100.0	9	100.0	38	100.0	95	100.0

し、A、Bグループなどでは、30%前後であった。ここでもその形態・方法の如何を問わず、業績の良い企業では、研究開発に取り組んでいる企業の割合が比較的多かった（表30）。

3) 研究開発上のネック

研究開発に取り組んでいる企業が挙げた「研究開発を進める上でのネック」と業績の関係については、例えばAグループで「技術研究開発ノウハウの不足」、B及びEグループで「研究資金の不足」などとする割合が多いものの、回答企業数が少ないこともあり、一定の傾向は見い出せなかった（表31）。

4) 公的研究機関との連携に関する希望

「公的研究機関との連携に関して最も希望すること」としては、「気軽に相談に応じて」（39.7%）、「積極的に情報提供して」（26.0%）、「自社の業務分野も扱って」（12.3%）といった項目への回答が多かった。

業績との関係では、例えばAグループで「積極的に

情報提供して」、Bグループで「自社の業務分野も扱って」、Cグループで「気軽に相談して」を挙げた企業の割合が比較的多くなっているが、この設問への回答そのものがやや少なかったこともあり、特徴的傾向は認められなかった（表32-1）。

5) 大学との連携に関する希望

「大学との連携に関して最も希望すること」としては、「気軽に相談に応じて」「積極的に情報提供して」（それぞれ28.6%）、「技術情報をより多く持って」（12.9%）が、ベスト3であった。公的研究機関への希望と同様に、まずは日常的な情報交流機会を増やすことへの期待感が示された。

なお、希望する内容と業績との関係について、特定の傾向は認められなかった（表32-2）。

(7) 情報化

1) インターネットの利用

「インターネットの利用」に関しては、「全社的に

表 30 研究開発の主たる形態・方法（最重視）

	A		B		C		D		E		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
自社開発	3	42.9	7	53.8	14	50.0	5	55.6	15	40.5	44	46.8
民間研究所・企業等との共同研究	1	14.3	0	0.0	1	3.6	0	0.0	1	2.7	3	3.2
大学・高専等との共同研究	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
公設試験研究機関等との共同研究	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
外部からの技術指導	1	14.3	1	7.7	4	14.3	0	0.0	2	5.4	8	8.5
外部への委託	0	0.0	1	7.7	1	3.6	0	0.0	0	0.0	2	2.1
取り組んでいない	2	28.6	4	30.8	8	28.6	4	44.4	19	51.4	37	39.4
計	7	100.0	13	100.0	28	100.0	9	100.0	37	100.0	94	100.0

表 31 研究開発上のネック

	A		B		C		D		E		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
研究資金の不足	0	0.0	4	44.4	2	11.1	0	0.0	7	36.8	13	23.2
人材の不足	1	25.0	3	33.3	7	38.9	2	33.3	1	5.3	14	25.0
技術研究開発ノウハウの不足	3	75.0	1	11.1	8	44.4	1	16.7	6	31.6	19	33.9
他企業との競争	0	0.0	1	11.1	1	5.6	2	33.3	4	21.1	8	14.3
その他	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	16.7	1	5.3	2	3.6
計	4	100.0	9	100.0	18	100.0	6	100.0	19	100.0	56	100.0

表 32-1 公的研究機関との連携に関する希望（最重視）

	A		B		C		D		E		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
気軽に相談に応じて	1	25.0	3	27.3	11	45.8	2	28.6	12	44.4	29	39.7
積極的に情報提供して	3	75.0	3	27.3	6	25.0	2	28.6	5	18.5	19	26.0
商品化も相談できるようにして	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	14.3	1	3.7	2	2.7
自社の業種分野も扱って	0	0.0	3	27.3	4	16.7	0	0.0	2	7.4	9	12.3
技術情報をより多く持って	0	0.0	1	9.1	1	4.2	0	0.0	1	3.7	3	4.1
補助金等の施策情報を教えて	0	0.0	1	9.1	1	4.2	2	28.6	1	3.7	5	6.8
その他	0	0.0	0	0.0	1	4.2	0	0.0	3	11.1	4	5.5
特にない	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	2	7.4	2	2.7
計	4	100.0	11	100.0	24	100.0	7	100.0	27	100.0	73	100.0

注)「その他」の4社は、「自社にあった設備を導入して」(1社)、「その他」(3社)の合計。

表 32-2 大学との連携に関する希望（最重視）

	A		B		C		D		E		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
気軽に相談に応じて	0	0.0	3	33.3	10	43.5	0	0.0	7	25.9	20	28.6
積極的に情報提供して	2	50.0	3	33.3	6	26.1	2	28.6	7	25.9	20	28.6
商品化も相談できるようにして	0	0.0	1	11.1	1	4.3	3	42.9	0	0.0	5	7.1
自社の業種分野も扱って	0	0.0	0	0.0	3	13.0	0	0.0	2	7.4	5	7.1
技術情報をより多く持って	1	25.0	1	11.1	1	4.3	1	14.3	5	18.5	9	12.9
補助金等の施策情報を教えて	0	0.0	1	11.1	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	1.4
その他	1	25.0	0	0.0	1	4.3	1	14.3	4	14.8	7	10.0
特にない	0	0.0	0	0.0	1	4.3	0	0.0	2	7.4	3	4.3
計	4	100.0	9	100.0	23	100.0	7	100.0	27	100.0	70	100.0

注)「その他」の7社は、「自社にあった設備を導入して」(1社)、「研究会等を頻繁に開いて」(2社)、「その他」(4社)の合計。

利用」「一部の者が利用」を合わせて81%、「利用していない」が19%であった。

業績との関係を見ると、利用の程度、すなわち「全社的に利用」か「一部の者が利用」かについては、特徴的傾向は見受けられなかった。但し、「利用していない」とする企業をみると、C、Eグループでは20%台を占めているのに対し、A、Bグループでは1社(それぞれ11.1%、8.3%)、Dグループではゼロであるなど、業績が拡大基調ないし堅調なグループでは、インターネット活用の割合が比較的多かった(表33)。

2) インターネットの利用目的

“最も重視しているインターネットの利用目的”

は、「各種情報の収集」が38.3%で断然多く、次いで「電子メール」の19.8%であった。

業績との関係では、A及びBグループにおいて「電子メール」とする企業の割合が、他のグループよりもやや多いことが目立っている(表34)。

3) ホームページの開設・更新

ホームページを「開設していない」企業が62.5%、「開設・更新している」企業が37.5%であった。この開設の有無、あるいは更新の頻度と業績の関係に関しては、必ずしも明確な傾向は示されなかった。ただ、「開設していない」企業に着目すると、C、D、Eグループでは、それが7割程度を占めているのに対し、業績の良いA、Bグループではやや少ない(そ

表 33 インターネットの利用状況

	A		B		C		D		E		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
全社的に利用	3	33.3	8	66.7	12	41.4	3	33.3	11	26.8	37	37.0
一部の者が利用	5	55.6	3	25.0	11	37.9	6	66.7	19	46.3	44	44.0
利用していない	1	11.1	1	8.3	6	20.7	0	0.0	11	26.8	19	19.0
計	9	100.0	12	100.0	29	100.0	9	100.0	41	100.0	100	100.0

表 34 インターネットの利用目的（最重視）

	A		B		C		D		E		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
自社業務の紹介	1	12.5	1	9.1	1	4.3	2	22.2	3	10.0	8	9.9
製品・サービス内容のPR・販売	0	0.0	2	18.2	2	8.7	0	0.0	2	6.7	6	7.4
商品や原材料等の仕入・購買	0	0.0	1	9.1	2	8.7	1	11.1	4	13.3	8	9.9
各種情報の収集	3	37.5	3	27.3	10	43.5	2	22.2	13	43.3	31	38.3
電子メール	3	37.5	4	36.4	5	21.7	2	22.2	2	6.7	16	19.8
その他	1	12.5	0	0.0	3	13.0	2	22.2	6	20.0	12	14.8
計	8	100.0	11	100.0	23	100.0	9	100.0	30	100.0	81	100.0

注)「その他」の12社は、「ソフトウェアのダウンロード」(1社)、「ファイル転送」(4社)、「ネットニュース」(1社)、「その他」(6社)の合計。

それぞれ50.0%, 33.3%)傾向にある(表35)。

4) 電子メールの使用

“電子メール”に関しては、「導入していない」企業が3割弱、導入している企業における主たる活用内容は、「コミュニケーションツール」と「部門間情報交換・提案・問題解決」が、それぞれ25~30%でほぼ同じ割合であった。

これら電子メール導入の有無、あるいは導入後の活用状況と、業績との間の特徴的傾向は認められなかった(表36)。

(8) 財務

1) 重視している財務指標

“重視している財務指標”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」

(いずれも21.2%)がこれに続いた。

業績との関係では、業績好調なAグループで「売上高経常利益率」、堅調なBグループで「利益金額」、成長性の高いDグループで「売上高伸び率」への回答の多さが目立つものの、全体を通して明らかな傾向はみられない(表37)。

2) 過去3年間の資金調達源泉

“過去3年間の主な資金調達源泉”は、概ね「長期借入金」(49.5%)と「社内留保」(39.8%)に大別された。

業績との関係は、例えば業績堅調なBグループで「社内留保」、成長性に富むDグループで「長期借入金」を挙げた企業が比較的多かったが、総じてこれといった特徴はみられなかった(表38)。

表 35 ホームページの開設・更新状況

	A		B		C		D		E		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
開設していない	4	50.0	4	33.3	20	71.4	6	66.7	26	66.7	60	62.5
ほぼ毎日更新	0	0.0	0	0.0	1	3.6	0	0.0	0	0.0	1	1.0
週1回程度更新	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	2.6	1	1.0
月2~3回更新	0	0.0	0	0.0	1	3.6	0	0.0	0	0.0	1	1.0
月1回程度更新	1	12.5	2	16.7	1	3.6	0	0.0	3	7.7	7	7.3
数ヶ月に1回程度更新	0	0.0	4	33.3	3	10.7	1	11.1	6	15.4	14	14.6
ほとんど更新していない	3	37.5	2	16.7	2	7.1	2	22.2	3	7.7	12	12.5
計	8	100.0	12	100.0	28	100.0	9	100.0	39	100.0	96	100.0

表 36 電子メールの使用状況

	A		B		C		D		E		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
導入していない	2	25.0	2	16.7	8	29.6	1	11.1	13	33.3	26	27.4
導入したが活用していない	0	0.0	2	16.7	4	14.8	1	11.1	4	10.3	11	11.6
コミュニケーションツール	1	12.5	5	41.7	7	25.9	3	33.3	9	23.1	25	26.3
部門間情報交換・提案・問題解決	2	25.0	3	25.0	8	29.6	2	22.2	9	23.1	24	25.3
全社意思決定手段	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
その他	3	37.5	0	0.0	0	0.0	2	22.2	4	10.3	9	9.5
計	8	100.0	12	100.0	27	100.0	9	100.0	39	100.0	95	100.0

表 37 重視している財務指標

	A		B		C		D		E		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
売上高伸び率	2	22.2	3	25.0	2	6.9	4	44.4	10	25.0	21	21.2
利益金額	1	11.1	6	50.0	8	27.6	1	11.1	12	30.0	28	28.3
売上高営業利益率	0	0.0	2	16.7	4	13.8	1	11.1	4	10.0	11	11.1
売上高経常利益率	4	44.4	1	8.3	8	27.6	3	33.3	5	12.5	21	21.2
営業・経常利益伸び率	0	0.0	0	0.0	4	13.8	0	0.0	8	20.0	12	12.1
その他	2	22.2	0	0.0	3	10.3	0	0.0	1	2.5	6	6.1
特になし	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
計	9	100.0	12	100.0	29	100.0	9	100.0	40	100.0	99	100.0

注)「その他」の6社は、「総資本経常利益率」(2社)、「その他」(4社)の合計。

表 38 過去3年間の資金調達源泉

	A		B		C		D		E		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
社内留保	3	37.5	6	50.0	11	39.3	3	37.5	14	37.8	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	4	50.0	6	50.0	11	39.3	5	62.5	20	54.1	46	49.5
その他	1	12.5	0	0.0	4	14.3	0	0.0	2	5.4	7	7.5
特になし	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	2.7	1	1.1
計	8	100.0	12	100.0	28	100.0	8	100.0	37	100.0	93	100.0

3) 必要資金調達に当たっての障害

厳しい経営を余儀なくされている企業が多いにもかかわらず、積極的な拡大策を控えていることもあってか、必要資金の調達に当たって、「特に障害なし」という企業が68.4%に上ったことが特徴的であった。

業績との関係は、必ずしも明確ではなかったが、やはり成長性に富むAグループやDグループなどでは「特に障害なし」(それぞれ77.8%, 88.9%)という企業が比較的多く、逆に業績不振なEグループでは(57.5%)やや少ない傾向があった(表39)。

4) 今後の投資分野

「今後の投資分野」は、「製品・サービスの開発・改良」「設備投資」「販売部門の整備」とする企業が

多く、それぞれ25~30%づつを占めた。

業績との関係では、Eグループで現状打破に向けた戦略ポイントとしての位置づけからか「販売部門の整備」(35.3%)を挙げた企業が比較的多いこと、またAグループでは当面の好調をさらに維持・強化する観点からか「研究開発」(25.0%)、「設備投資」(62.5%)を挙げた企業が比較的多いことが目立っている(表40)。

(9) 行政や公的機関への提言・要望

「最も重視する行政や公的機関への要望」では、これまでの同種の調査結果と比べて、「民間金融機関からの融資債務保証」(9.2%)、「低利融資」(15.3%)、「税制面の優遇措置」(14.3%)といった金融・税制面に関する要望が比較的小なく、むしろ「特に要望

表 39 必要資金調達に当たっての障害(最大)

	A		B		C		D		E		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
特に障害なし	7	77.8	10	76.9	19	70.4	8	88.9	23	57.5	67	68.4
物的担保不足	0	0.0	0	0.0	1	3.7	1	11.1	3	7.5	5	5.1
既存借入金残高が大きい	0	0.0	2	15.4	2	7.4	0	0.0	4	10.0	8	8.2
銀行の貸し渋り	1	11.1	1	7.7	1	3.7	0	0.0	2	5.0	5	5.1
業績不振	1	11.1	0	0.0	0	0.0	0	0.0	5	12.5	6	6.1
その他	0	0.0	0	0.0	4	14.8	0	0.0	3	7.5	7	7.1
計	9	100.0	13	100.0	27	100.0	9	100.0	40	100.0	98	100.0

注)「その他」の7社は、「保証人不足」(2社)、「信用力不足」(2社)、「土地本位の評価」(2社)、「技術・商品・アイデア等の評価厳しい」(1社)の合計。

表 40 今後の投資分野

	A		B		C		D		E		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
研究開発	2	25.0	0	0.0	4	14.3	1	12.5	2	5.9	9	9.9
製品・サービスの開発・改良	0	0.0	5	38.5	11	39.3	1	12.5	10	29.4	27	29.7
設備投資	5	62.5	5	38.5	5	17.9	3	37.5	7	20.6	25	27.5
販売部門の整備	1	12.5	2	15.4	5	17.9	2	25.0	12	35.3	22	24.2
その他	0	0.0	1	7.7	2	7.1	1	12.5	2	5.9	6	6.6
特になし	0	0.0	0	0.0	1	3.6	0	0.0	1	2.9	2	2.2
計	8	100.0	13	100.0	28	100.0	8	100.0	34	100.0	91	100.0

注)「その他」の6社は、「物流」(1社)、「福利厚生施設」(2社)、「その他」(3社)の合計。

なし」(28.6%)への回答が比較的多いことが特徴的であった。

なお、この行政や公的機関への要望と業績との関連性は、殆どみられなかった(表41)。

IV ま と め

本稿のベースとなった調査は、江別市中小企業の経営的特徴や課題等を把握するものであり、業績との相関分析を意図したものではなかった。従って、業績との関係のみをみる上で、必ずしも適当とはいえない設問があったはずである。現に、もともと回答企業数がそれ程多くないという要因も加わり、経営行動と業績との関係が明確にならなかった項目も少なくなかった。

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

さらに、江別市中小企業全般を対象にしているため、個別の企業・業種によっては答えにくい設問や

選択肢があったものと思われる。

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

第1は、経営理念・経営計画と業績との関係である。今回の調査から江別市中小企業の経営業績は、その多くが非常に厳しい状態にあることが解った。一般に、航海が厳しければ厳しいほど、上手く乗り切るためには明確な羅針盤が必要とされる。企業にあてはめれば、経営理念・目標を明示し、それに則した経営計画を立案、実践することの重要性が強調されがちである。しかし、そうした認識をはるかに越える激動に見舞われているということなのか、今回の調査において経営理念・計画を掲げた企業の業績が、明らかに良いという結果は必ずしも得られなかった。とはいえ、業績が好調ないし堅調な企業では、総じて経営理念や計画を有しているケースが多かった。やはり、一定の効果は推察されるのである。

表 41 行政や公的機関への要望(最重視)

	A		B		C		D		E		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
特に要望なし	3	33.3	3	23.1	9	32.1	1	11.1	12	30.8	28	28.6
民間金融機関からの融資債務保証	0	0.0	1	7.7	2	7.1	1	11.1	5	12.8	9	9.2
低利融資	1	11.1	2	15.4	5	17.9	1	11.1	6	15.4	15	15.3
人材確保・育成に対する支援	1	11.1	1	7.7	3	10.7	0	0.0	3	7.7	8	8.2
技術情報・ノウハウの提供, 相談	1	11.1	1	7.7	3	10.7	1	11.1	3	7.7	9	9.2
市場情報の提供, 相談	0	0.0	2	15.4	2	7.1	2	22.2	2	5.1	8	8.2
税制面の優遇措置	1	11.1	2	15.4	4	14.3	2	22.2	5	12.8	14	14.3
規制緩和の促進	1	11.1	1	7.7	0	0.0	1	11.1	2	5.1	5	5.1
経営相談窓口の開設・強化	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	2.6	1	1.0
その他	1	11.1	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	1.0
計	9	100.0	13	100.0	28	100.0	9	100.0	39	100.0	98	100.0

今後、経営理念の浸透・定着や経営計画の立て方・活かし方などを含めて、より有効ならしめるための工夫が求められよう。

第2は、経営戦略と業績との関係である。今回の調査では、経営戦略要因に関わるいくつかの設問があったが、おしなべて具体的な戦略内容と業績の間に顕著な傾向はみられなかった。しかし、業績の良い企業に比べて、悪い企業では、確かな戦略や強みを持っていない割合が多かった。つまり、コスト競争力であれ、製品・サービスの差別的優位性であれ、とにかく何らかの強み・特徴を持たなければ、需要の低迷、価格の低下といった今日的課題の克服は難しいことが窺われた。

第3は、マーケティングと業績との関係である。売上の伸長が困難な中、一定の利益を確保しようとすれば、どうしても新規の販売ルートに活路を求めたり、コスト・プラス型の価格政策を採りがちである。しかし、今回の調査では、こうしたマーケティング政策を重視している企業の業績は、必ずしも良くなかった。当面、既存顧客への徹底した深耕開拓、すなわち競合他社に負けない製品・サービス力や企画・情報力などをもち、それを既存顧客に丁寧に提案、営業することこそが有効のようである。尤も、こうした営業活動はそう簡単なことではない。十分に担い得る優秀な人材の確保・育成が重要なポイントであることは言うまでもない。

第4は、研究開発と業績との関係である。今回の調査では、経営状態の厳しさもあってか、研究開発に取り組んでいない企業の多さが目立った。しかし、費用のかけ方や取り組み形態・方法などはともかく、やはり研究開発に取り組んでいる企業の方が、業績は総じて良い傾向がみられた。企業の存続・発展には、業種や規模等を問わず、研究開発への不断の取り組みが極めて重要であることを、改めて確認しておきたい。

注および参考文献

- 1) 詳しくは、本紀要別掲の松本懿ほか「江別市中小企業の経営特性に関する調査研究」を参照のこと。
- 2) 本稿と同様の観点・方法による研究としては、例えば①真野脩・八鍬幸信「北海道中小企業の行動分析」(北海道大学『経済学研究』第35巻第2号, 1985年9月), ②松本懿・加藤敏文・森夏節・駒木泰「北海道ニュービジネス企業の経営行動と業績」(『酪農学園大学紀要』第25巻第

2号, 2001年2月)などがある。但し、①における収益性尺度は、使用総資本利益率が用いられている。

- 3) 例えば、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), 松本懿・高取則彦・佐藤芳彰・駒木泰「北海道製造企業における経営行動と業績との相関に関する研究」(『酪農学園大学紀要』第20巻第1号, 1995年10月), 前掲の松本ほか「北海道ニュービジネス企業の経営行動と業績」などがある。

付記：本稿は、2004年度酪農学園大学・酪農学園大学短期大学部共同研究(採択No.11)の第2報である。

Summary

The survey regarding business characteristics of 503 small and medium-sized companies in Ebetsu city has been executed from October to November 2004, and has been used to analyze general business characteristics.

For this study, correlative analysis between business behavior and business results has been testified by using data from 101 companies that responded.

Business results are measured by both growth rate (actual average sales growth rate during 3 years preceding the questionnaire) and profitability (actual profit earning rate of the previous business year).

Among many meaningful findings, some excellent companies which show relatively good business performance, tend to take actions in business such as: (1) declaring a business philosophy and make adequate business planning, (2) strategic strength in cost competitive structures and favorable preferences in either product differentiation or service differentiation, (3) emphasizing marketing strategies to take a customer loyalty approach rather than a market development approach, (4) investing efficiently in research and development although methods of budget allocation and project team organization differ from company to company.