HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	北海道製造企業の成長分析
Author(s)	真野, 脩; 佐藤, 芳彰
Citation	北海道大學　經濟學研究, 30(4), 195-233
Issue Date	1981-03
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/31528
Type	departmental bulletin paper
File Information	30(4)_P195-233.pdf

Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

北海道製造企業の成長分析

真 野　　脩
佐 藤 芳 彰

目　次

一，製造企業の重要性
二，従来の製造企業調査
　——財務比率調査——
三，製造企業の成長分析調査
　Ⅰ　トップマネジメントの構成と業績
　Ⅱ　最高意思決定方式と業績
　Ⅲ　企業戦略と業績
　Ⅳ　部門管理と業績
四，結

一，製造企業の重要性

北海道の産業構造において，製造業のウェイトを高めなければならないと言う指摘が，従来から強く行われて来ている。その論旨は，大体次の様なものである。

北海道の産業構造は，全国的に見て，余りにも製造業の占める比重が低く過ぎる。即ち製造業の産業構造に占める比率は，全国平均では26.5%であるのに対して，本道では，11.7%を占めるに過ぎない。一方北海道の移輸出額は，昭和53年度で3兆348億円であるのに対し，移輸入額は5兆1,574億円で，差引2兆1,226億円の赤字となっている。因みに53年度の道内純生産は7兆4,435億円である。なおこの入超額の89%は，製造業関係のものであり，なかでも「化学製品」「一般機械」「電気機械」「輸送機械」が製造業全体の65%を占めている。そして，道民所得は，勤労者について見る

と，53年度月平均292,794円であるのに対し，全国平均は，308,488円であり，全国水準を下廻っている。一般に，住民の所得水準は，その地域の移輸出入の超過割合と正の相関関係が認められる以上，道民の所得を増やす為には，付加価値の高い製造業を増やし，その産業構造に占めるウェイトを高める必要がある。更に製造業の雇用誘発寄与率は，他の産業に比較して著しく高く，安定した職場の確保増大の為にも，製造業の振興が必要であると言うのである。

こうした考え方は，それなりに妥当なものであろう。そして製造業のウェイトを高めるには，一般に2つの方向が考えられる。第1の方向は，本州より製造業を誘致するやり方であり，第2の方向は，地域の製造企業を育成する方法である。短期間で目的を達する為には，第1の方法が望ましい事は言う迄もない。事実この為に多くの努力が過去において払われて来ている。そして地場資源に依存する様な工業の場合や，過去における特殊な技術的蓄積がある場合には，このやり方は可成りの成功を見て来ている。例えば，かつての石炭やパルプ資源の利用をもとにした本道の製鉄工場や製紙工場の誘致は，前者の例であるし，かつての製糸工場関係の技術（女子工員の管理，機械の維持，改善等）の蓄積を利用した諏訪地方の精密機械工業，豊富な質の高い労働力の蓄積を利用した熊本地方への最近のエレクトロニクス関係の工場進出などは，いずれも後者の代表的な例である。逆に，そうした便宜を欠いた地域の場合には，関連した下請け工場も労働力も余り必要としない様な装置産業の誘致と言った例外を除き，製造業は誘致に応じないのが普通であり，またそれが当然であろう。もし国や行政機関が政策的に，課税・金融その他の優遇策を用いて誘致に努めたとしても，せいぜい技術的・企画的な中心機能を除外した，いわば限界的工場が進出して，増幅された景気の波を雇用関係を中心として，地域社会にもたらす結果となるのが普通である。

逆に言えば，地場の製造企業が育ち，技術が蓄積され，質の高い労働力が増えれば，特別の誘致策を講じなくても，多くの製造業が自づから進出して来るものなのである。従って，本道の場合，製造業の誘致を考える前に，ま

ず遠回りの様でも地場の製造企業の育成強化を図らなければならない事となる。事実，本州の製造業が本道に進出する際の問題点として常に指摘するものの最上位には，関連下請け工場と労働力が，輸送条件の問題と並んで指摘されているのである。本道の製造業のウェイトを高める為には，本道に本社を持つ地場の製造企業の現状把握と，そこから本道の製造企業に適した経営の在り方を帰納法的に見出す事が基礎的出発点となると結論せざるを得ないのである。

二，従来の製造企業調査
——財務分析調査——

本道の製造企業の体系的な実態調査は，従来主として事業所数，従業員数，給与，出荷額，投資額乃至投資効果等経済学的な実態把握が行われていたに止どまり，経営学的に必要な企業活動の実態に及んだ調査は，僅かに道によって毎年行われる「北海道法人企業経済調査の結果報告書」，北海道商工指導センターによって行われる「北海道における中小企業の経営指標」及び，TKC による「TKC 経営指標」(TKC 全国システム委員編集・TKC 計算センター発行）による，財務指数を中心とした調査が見出されるのみである。今，これ等の調査結果に従って，53 年度における本道製造企業の全般的特徴を概観すると，大略次の様な事が言えるであろう。

先ず気が付く事は，悲しいまでの自己資本の蓄積の薄さである。例えば第1表に見る普通の場合であれば好ましい指数である 自己資本経常利益率や総資本回転率，設備投資効率の高さ，棚卸資産回転期間，売掛金や買掛金期間の短かさ等も，従業員1人当りの付加価値額や労働装備率，総資本営業利益率等の低さから見て，過少資本即ち，もっと機械や設備を使うべき筈が使われておらず，更に仕入に対しても必要な信用が与えられて居らず，従ってまた借入金への過度の依存が，販売に際して信用を与える能力を奪っている事を示している。ただ制度金融が全国に比較じて行き届いている為に，借入金利子率が低く保たれる結果となっていると考えられる。第3表は，資本金

第1表　財務営業比率

	北海道	全国
1. 当座比率（%）	74.5	77.1
2. 流動比率（%）	111.0	113.9
3. 固定比率（%）	209.5	201.4
4. 自己資本比率（%）	14.5	18.3
5. 総資本営業利益率（%）	5.8	5.9
6. 総資本経常利益率（%）	3.9	4.0
7. 自己資本経常利益率（%）	27.2	22.6
8. 売上高営業利益率（%）	3.3	4.4
9. 売上高経常利益率（%）	2.3	3.0
10. 総資本回転率（回）	1.75	1.32
11. 有形固定資産回転率（回）	6.93	4.97
12. 棚卸資産回転期間（月）	1.25	1.54
13. 売掛金回転期間（月）	1.86	2.22
14. 買掛金回転期間（月）	2.03	2.19
15. 信用供与率（%）	91.6	145.3
16. 手元流動性（%）	11.1	13.4
17. 借入金利子率（%）	6.7	7.3
18. 減価償却率（%）	17.0	13.6
19. 配当率（%）	8.9	9.6
20. 配当性向（%）	19.5	31.4
21. 社内留保率（%）	67.4	63.0
22. 付加価値率（%）	20.7	22.2
23. 従業員1人当り付加価値額（万円）	3,365	3,960
24. 労働装備率（万円）	234.4	358.0
25. 設備投資効率（%）	143.5	110.4

（資料）北海道「昭和53年度北海道法人企業経済調査の結果報告書」昭和55年3月，大蔵省，財政金融統計月報，法人企業統計年報特集，No. 331, 1979年11月。

1億円以下の黒字企業についてのみ取り挙げているが，より直接に同じ事実を読み取る事が出来るであろう。そして，第2表は，一般的な経費の使い方や労働力の利用方法に考慮する必要性の存在を示している。

なお第3表は，製造出荷額で見た本道製造業の上位を占める業種（1位木材・木製品工業，2位食料品工業，5位窯業・土石品工業，なお3位と4位は，パルプ・紙・紙加工製造業と石油・石炭製品製造業で，いずれも本州資

第2表　費　用　構　成

（I）

	北海道	全　国
1. 売　上　高	100.0	100.0
2. 売上原価	81.7	81.3
3. 販売費及び一般管理費	14.9	14.1
4. 営業利益	3.3	4.4
5. 人　件　費	16.0	16.1
6. 支払利息，割引料・動産不動産賃借料	1.9	2.8
7. 減価償却費	2.2	2.6

（資料）北海道，上掲書。

（II）

地　域		北海道	全　国
生　産　高		100.00	100.00
製造原価	原材料費	43.40	45.2
	外注工賃	4.08	8.4
	労務費	16.87	10.9
	製造経費	10.66	8.6
	合計	75.01	73.1
売　上　高		100.00	100.00
管販理費売	人件費	9.88	5.2
	その他販売管理費	10.51	9.8
	合計	20.40	15.0

（資料）北海道商工指導センター「北海道における中小企業の経営指標昭和54年版」昭和54年3月。

本が中心と考えられる）についての経営指標をも表示しておいた。興味ある事は，1位の木材，木製品工業と2位の食料品工業の収益性が全国平均を上廻っているが，食料品工業の収益性は，可成り制度金融に助けられている面が見られる事である。また窯業・土石品工業は逆に全国に比較して資本の蓄積が進んでいるが，効率の悪さが収益性を低下せしめており，冬期の建設関係を中心とした積雪寒冷地の影響を読み取る事が出来る。なお TKC 経営指標は，他の2種の調査結果と若干異なる結果を示している。即ち北海道企業

第3表　主要経営指標（黒字企業）

	製造業総平均		食料品工業		製材・木製品工業		窯業・土石品工業	
	北海道	全国	北海道	全国	北海道	全国	北海道	全国
1. 経営資本対営業利益率(%)	6.9	7.5	8.1	7.8	5.3	4.7	6.5	8.8
2. 売上高対総利益率(%)	23.9	23.2	25.5	26.0	20.3	18.5	26.2	28.6
3. 売上高対営業利益率(%)	3.7	4.5	3.7	3.9	3.6	2.8	3.8	5.1
4. 売上高対経常利益率(%)	4.5	5.1	4.7	4.6	4.0	3.3	4.7	5.7
5. 売上高対支払利息率(%)	2.0	1.9	1.3	1.7	2.5	2.1	2.9	2.2
6. 自己資本対税引後利益率(%)	20.9	29.0	24.3	28.6	18.1	23.0	21.0	31.2
7. 総資本対税引前利益率(%)	7.9	8.5	10.0	8.8	5.7	5.6	6.8	9.7
8. 流動比率(%)	136.6	152.0	145.7	161.1	124.4	140.1	125.5	155.9
9. 当座比率(%)	97.1	111.0	98.9	100.3	84.3	90.7	82.8	121.6
10. 総資本対自己資本比率(%)	27.8	32.1	30.6	34.6	21.0	26.8	23.9	32.5
11. 自己資本対固定資産比率(%)	139.6	131.7	142.2	132.3	137.0	137.3	170.8	141.9
12. 固定長期適合率(%)	73.3	73.6	72.7	75.4	65.8	74.7	90.6	75.8
13. 経営資本回転率(回)	2.1	1.8	2.7	2.1	1.7	1.8	1.8	1.7
14. 固定資産回転率(回)	7.5	6.8	9.3	7.4	8.0	7.4	4.4	5.6
15. 受取勘定回転率(回)	9.4	5.5	16.4	10.2	4.3	5.8	8.6	5.4
16. 支払勘定回転率(回)	7.8	5.3	17.9	9.4	3.5	4.8	4.0	4.5
17. 原材料回転率(回)	46.8	64.1	53.9	55.4	15.3	25.5	107.2	100.3
18. 製品回転率(回)	60.4	59.7	128.6	64.9	44.5	46.7	31.4	61.4
19. 仕掛品回転率(回)	85.5	79.6	57.9	98.6	93.1	101.4	–	129.7
20. 生産高対加工高比率(%)	49.5	51.9	45.1	51.1	43.4	41.7	59.3	70.4
21. 従業員1人当り生産高(千円)	10,772	12,189	12,253	14,499	11,539	12,451	13,244	8,238
22. 加工高対人件費比率(%)	50.7	44.9	47.5	36.0	48.8	43.7	38.7	39.7
23. 従業員1人当り月間平均給与額(千円)	169	180.5	137	159.1	159	159.4	183	166.4
24. 従業員1人当り機械装備額(千円)	763	989	634	1,056	528	730	2,053	1,206

（資料）北海道商工指導センター，上掲書。

（黒字）は，総資本利益率において全国平均を上廻り，売上高利益率においても全国平均並の成績を上げ，従業員1人当りの売上高・人件費・有形固定資産の何れにおいても平均以上の指数を示している。また他の2調査と異り，木材木製品工業は，全国水準以下の業績しか上げていない結果となっている。調査対象となった企業の違いの生み出した相違であるが，この場合に

第4表　TKC 経営指標（53年度）

	北海道	全　国
1. 総資本営業利益率（%）	8.9	7.8
2. 総資本経常利益率（%）	6.2	5.8
3. 自己資本利益率（税引前）（%）	34.5	28.3
4. 総資本回転率（回）	1.8	1.6
5. 自己資本回転期間（日）	36.9	47.9
6. 棚卸資産回転期間（日）	23.8	30.1
7. 有形固定資産回転期間（日）	55.6	57.6
8. 買入債務回転期間（日）	58.0	58.9
9. 売上高営業利益率（%）	5.0	5.0
10. 売上高経常利益率（%）	3.5	3.7
11. 売上高支払利息割引率（%）	2.1	2.1
12. 1人当り売上高（千円）	989.4	912.8
13. 1人当り人件費（千円）	199.1	189.4
14. 1人当り有形固定資産（千円）	1,807.2	1,728.4
15. 加工高設備生産性（%）	290.3	258.4
16. 1人当り加工高（千円）	437.2	372.2
17. 労働分配率（加工高）（%）	45.5	50.9
18. 1人当り付加価値率（月）（千円）	299.6	283.9
19. 流動比率（%）	109.4	119.5
20. 当座比率（%）	86.1	93.0
21. 預金対借入金比率（%）	45.8	40.3
22. 固定比率（%）	59.9	73.5
23. 自己資本比率（%）	18.4	21.3
24. 損益分岐点（月）（千円）	17,547.0	18,228.8

おいても，本道企業の資本蓄積の薄さと，それに伴う一般的特徴は明白に示されている。

従来から行われて来たこうした財務関係を中心とした企業の実態調査は，それなりに重要な意味を持った不可欠のものである。しかし，これらの数字は，企業活動の結果を示すもので，その過程を示すものではない。本道企業の育成にとって必要な事は，こうした指数を生み出す企業活動の実態を内在的に明らかにし，それぞれの活動要因が経営業績に対して持っている意味を検討して行く事である。既に全国企業については，この種の分析が従来から

行われている。本調査においては，それ等の分析調査の内，毎年通産省によって行われている調査結果「新しい経営力指標，昭和54年版」を可能な場合には比較の主要な対照として，本道製造企業の特徴を以下分析する事とする。なお，通産省の全国調査は，その対象が東京及び大阪証券取引所に上場されたものであるために，規模的には正確な比較対象とは言い得ない事，及び調査時点が昭和53年度であり，われわれの調査時点の昭和54年度との間に1年の差のある点に留意する必要がある。

三，製造企業の成長分析調査

北海道年鑑（昭和55年版）により，本道に本社を有する製造企業493社を選び，55年8月15日にアンケート用紙を配布して，9月10日までに152社より解答を得た。この内，統計的分析対象となり得る解答を寄せられた140社（第1表）について分析を行った。資本金は3千万円以上である。

まず通産省の分析手法を用いて「業績評点」を算出し，21の質問に対する

第1表　解　答　企　業

業　　種	社　数	割　合
1. 食　料　品	37	26.4
2. 木材，木製品	28	20.0
3. 家具，装備品	4	2.9
4. パルプ，紙製品	2	1.4
5. 出版・印刷関係	3	2.1
6. 化　　学	5	3.6
7. ゴ　ム　製　品	0	0
8. 窯業・土石製品	23	16.4
9. 鉄　　鋼	3	2.1
10. 金　属　製　品	11	7.9
11. 一　般　機　械	8	5.7
12. 電　気　機　械	2	1.4
13. 輸送用機械	1	0.7
14. そ　の　他	13	9.3
計	140	100.0

解答との間の相関を求めた。「業績評点」は，0から10点までの連続数評点で現わされ，これは，「成長性評点」と「収益性評点」を加えたものである。なお，各評点は次の様に定義される。

成長性評点＝4年間の売上高の移動平均値の伸び率を0～5点までの連続数に評点化したもの

$$\text{売上高伸び率}=\frac{\text{昭和52年度売上高}+\text{昭和53年度売上高}+\text{昭和54年度売上高}}{\text{昭和51年度売上高}+\text{昭和52年度売上高}+\text{昭和53年度売上高}}$$

収益性評点＝使用総資本純利益率を0～5点までの連続数に評点化したもの

$$\text{使用総資本純利益率}=\frac{\text{昭和54年度税引後純利益}}{\text{昭和54年度使用総資本}}$$

なお，全体的な業績評点によって非常に優秀な企業（6以上），優秀な企業（5.5以上）と平均以下の企業（4.5以下）その内でも低位の企業（4以下）を選び出し，必要と思われる場合は，相互の比較をも行って見た。なおそれぞれに属する企業は次の如くである。

業績点6以上：11社（食料品3，木材，木製品1，出版印刷1，窯業土石2，金属3，一般機械1）

業績点5.5以上：31社（食料品4，木材，木製品5，出版印刷1，化学1，窯業土石9，金属5，一般機械2，輸送用機械1，その他3）

業績点4.5以下：33社（食料品12，木材，木製品8，化学1，窯業土石6，金属1，電気機械1，その他4）

第2表　140社　の　財　務　指　標

	51年度	52年度	53年度	54年度	55年度（予定）
総資本経常利益率（%）	4.41	4.71	5.41	5.93	
売上高経常利益率（%）	2.86	2.92	3.54	3.75	3.63
総資本回転率（回）	1.54	1.61	1.53	1.58	
自己資本比率（%）	15.69	16.69	17.23	17.85	
従業員1人当り売上高（百万円）	16,324	17,851	19,077	22,520	
対前年度売上高上昇率（%）		9.03	6.31	16.29	11.64

業績点4以下：11社（食料品5，木材，木製品2，窯業土石2，その他2）

なお140社の財務指標は第2表の通りであり，本道企業としては，平均して業績の良い企業群である為に，業績点4以下の企業といえども，社会的には可成り業績の良い水準にあるものである事は言うまでもない。なお140社中に赤字企業は，昭和49年から準備が成され，昭和54年に設立され，まだ本格的活動に入っていない1社のみである。

I. トップ・マネジメントの構成と業績

通産省の全国調査では，一般に社長・役員の年令が若い程，業績が良いと言う傾向が認められる。北海道の場合は，全国調査に見られる程には，顕著

第3表 社長の年齢と業績

	全体	食料品	木材	窯業	金属	機械	その他	全国
1. 55歳未満	4.96 (54)	4.85 (18)	4.55 (10)	5.02 (9)	5.92 (5)	5.17 (2)	4.77 (10)	5.193
2. 55歳～62歳	4.87 (41)	4.50 (10)	5.05 (11)	5.20 (7)	4.91 (4)	0.0 (0)	4.80 (9)	4.920
3. 62歳～67歳	5.07 (24)	4.88 (5)	5.04 (3)	4.98 (5)	0.0 (0)	5.19 (4)	5.21 (7)	5.061
4. 67歳以上	5.17 (21)	4.85 (4)	5.08 (4)	4.62 (2)	5.8 (2)	5.77 (2)	5.22 (7)	4.920
合計	4.99 (140)	4.78 (37)	4.88 (28)	5.10 (23)	5.54 (11)	5.32 (8)	4.97 (33)	

（註）以下（ ）内は社数を示す。

第4表 役員の平均年齢と業績

	全体	食料品	木材	窯業	金属	機械	その他	全国
1. 55歳未満	5.06 (93)	5.05 (24)	4.83 (23)	5.23 (18)	5.57 (8)	5.34 (3)	4.91 (17)	5.279
2. 55歳～58歳	4.88 (16)	4.58 (6)	5.40 (3)	4.18 (1)	0.0 (0)	3.15 (2)	4.98 (4)	4.844
3. 58歳～61歳	4.75 (21)	4.03 (5)	4.60 (2)	4.48 (2)	5.14 (2)	5.24 (2)	5.09 (8)	5.006
4. 61歳以上	4.97 (10)	4.02 (2)	0.0 (0)	5.00 (2)	6.02 (1)	5.81 (1)	4.97 (4)	4.966
合計	4.99 (140)	4.78 (37)	4.88 (28)	5.10 (23)	5.54 (11)	5.32 (8)	4.97 (33)	

第5表 社長の在職期間と業績

	全体	食料品	木材	窯業	金属	機械	その他	全国
1. 3年未満	4.98 (27)	5.05 (7)	4.17 (4)	5.10 (5)	5.81 (3)	5.55 (2)	4.72 (6)	4.821
2. 3年～6年	4.76 (21)	4.51 (7)	5.15 (3)	4.79 (6)	5.11 (3)	0.0 (0)	4.49 (2)	5.062
3. 6年～16年	5.02 (57)	4.81 (16)	4.88 (11)	5.36 (9)	5.35 (3)	5.12 (2)	5.07 (16)	5.109
4. 16年以上	5.07 (35)	4.70 (7)	5.08 (10)	4.97 (3)	6.01 (2)	5.32 (4)	5.08 (9)	5.118
合計	4.99 (140)	4.78 (37)	4.88 (28)	5.10 (23)	5.54 (11)	5.32 (8)	4.97 (33)	

第6表 役員の在職期間と業績

	全体	食料品	木材	窯業	金属	機械	その他	全国
1. 5年未満	5.53 (15)	5.70 (3)	5.57 (2)	5.27 (6)	6.05 (2)	0.0 (0)	5.48 (2)	4.737
2. 5年～8年	4.80 (31)	4.20 (8)	4.75 (2)	4.62 (6)	5.35 (3)	5.28 (1)	5.15 (11)	4.935
3. 8年～11年	4.89 (42)	4.93 (12)	4.75 (10)	5.44 (4)	5.02 (2)	5.02 (3)	4.70 (11)	5.196
4. 11年以上	5.02 (52)	4.79 (14)	4.88 (14)	5.18 (7)	5.66 (4)	5.57 (4)	4.96 (9)	5.198
合計	4.99 (140)	4.78 (37)	4.88 (28)	5.10 (23)	5.54 (11)	5.32 (8)	4.97 (33)	

第7表 社長の出身地位と業績

	全体	食料品	木材	窯業	金属	機械	その他	全国	成長性評点	収益性評点
1. 創業者	5.08 (49)	4.63 (11)	5.18 (9)	5.10 (9)	5.67 (3)	5.32 (4)	5.19 (13)	5.518	2.68	2.40
2. 二代目社長	4.78 (41)	4.80 (10)	4.62 (13)	5.11 (4)	5.37 (4)	5.17 (2)	4.48 (8)	5.031	2.36	2.43
3. 社内はえぬきの社長	5.07 (19)	4.87 (6)	5.18 (3)	4.93 (1)	6.20 (2)	5.81 (1)	4.75 (6)	5.073	2.46	2.61
4. 他の会社・機関から入った社長	5.05 (31)	4.87 (10)	4.78 (3)	5.12 (9)	4.98 (2)	5.20 (1)	5.38 (6)	4.784	2.66	2.39
合計	4.99 (140)	4.78 (37)	4.88 (28)	5.10 (23)	5.54 (11)	5.32 (8)	4.97 (33)		2.55 (140)	2.44 (140)

な傾向は認められない。

通産省の調査では，社長及び役員の在職期間の長い企業程良い業績を上げている。北海道の場合は，必ずしも明確な関係は認めない。

創業者社長の企業業績が通産省の調査でもわれわれの調査でも最も良い結果を示している。しかし，次に業績の良いのは，本道では他の機関から社長を迎えている処であり，通産省の結果とは異る。これは，通産省の調査の対象となった企業は，後継者を育成する制度が通常既に出来上っている為に，他の機関から社長を迎える様な場合は，本道企業に比較して経営が行きづまった様な場合が相対的に多いためと考えられる。この事実は，本道企業の場合二代目の社長の企業業績が最も悪い事実をも説明するものである。因みに

第8表　年齢構成と成長性評点

	社長の年齢	役員の平均年齢		社長の在職期間	役員の平均在職期間
55歳未満	2.51 (54)	2.61 (93)	3年未満	2.44 (27)	2.96 (15)
55歳～62歳	2.44 (41)	2.48 (16)	3年～6年	2.37 (21)	2.42 (31)
62歳～67歳	2.62 (24)	2.32 (21)	6年～16年	2.60 (57)	2.43 (42)
67歳以上	2.79 (21)	2.64 (10)	16年以上	2.66 (35)	2.61 (52)
合　計	2.55 (140)	2.55 (140)	合　計	2.55 (140)	2.55 (140)

第9表　年齢構成と収益性評点

	社長の年齢	役員の平均年齢		社長の在職期間	役員の平均在職期間
55歳未満	2.45 (54)	2.45 (93)	3年未満	2.53 (27)	2.57 (15)
55歳～62歳	2.43 (41)	2.40 (16)	3年～6年	2.40 (21)	2.39 (31)
62歳～67歳	2.45 (24)	2.43 (21)	6年～16年	2.42 (57)	2.45 (42)
67歳以上	2.38 (21)	2.34 (10)	16年以上	2.41 (35)	2.41 (52)
合　計	2.44 (140)	2.44 (140)	合　計	2.44 (140)	2.44 (140)

業績が4以下の11社中6社は，2代目社長の企業であり，逆に業績が6以上の11社の中には，2代目社長の企業は全く含まれていない。また後者（業績6以上）の企業の内6社は，創業者社長の企業である。本道企業における創業者社長の後継者問題は，本州企業以上に早急に配慮されるべき必要性がある。なお社長の出身地位と役員の在位年数の関係を，業績点4.5以下の33社について見ると，2代目社長の11社の役員の平均は12.7年（調査会社全体の平均は9.9年）であり，創業者以来の役員が多数残っている事が推察される。それにも拘らず，業績が相対的に低い傾向が認められる点は注目される。後継者の資質の重要性を裏書きするものであろう。

次に業績評点を成長性（売上高の伸び率）と収益性（総資本利益率）に分解して見ると，一般に年令構成の若い程収益性が良く，高令化する程成長性が高くなる傾向が認められる。換言すれば，若い人程，利益率を重視し，高令者程売上高の伸びに注目する傾向が認められる。

II. 最高意思の決定方式と業績

通産省の調査では，最高意思決定機関での決定方式と企業業績の関係は，企業を巡る環境によって異る。即ち変動期には社長中心型，安定期になる程役員中心型が業績的に良くなる傾向が認められる。環境状況に従って，社長のリーダーシップの取り方が変わらなければならない事を示している。従っ

第10表　最高意思決定機関での決定方式と業績

	全体	食料品	木材	窯業	金属	機械	その他	全国	成長性評点	収益性評点
1. 役員の意見を参考にして社長が専ら決める。（社長中心型）	4.90 (45)	4.70 (15)	4.87 (10)	4.88 (7)	5.50 (3)	5.81 (2)	4.88 (8)	1位	2.49	2.41
2. 構成員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める。（役員の意見参考型）	5.06 (64)	4.89 (15)	4.98 (14)	5.05 (10)	5.44 (5)	5.21 (2)	5.16 (18)	3位	2.59	2.48
3. 多数の構成員の意見を中心に社長がまとめる。（役員の意見中心型）	4.96 (31)	4.73 (7)	4.52 (4)	5.44 (6)	5.72 (3)	5.14 (4)	4.59 (7)	2位	2.57	2.39
合　　計	4.99 (140)	4.78 (37)	4.88 (28)	5.10 (23)	5.54 (11)	5.32 (8)	4.97 (33)		2.55 (140)	2.44 (140)

て，正確な比較の為には，昭和54年度についての通産省の調査結果の発表を待たなければならない。本年度の調査では，本道では役員の意見を取り入れる企業の業績が良く，特に上位11社について見ると，役員の意見参考型の企業が8社を占めている。

III. 企業戦略と業績

(1) 企業の強み

自社の強みの置き処を調べて見ると，製品開発能力と安定した販売先・納入先を第1の長所としている処は業績が良い。ただし，食料品，木材・木製品の業界には，製品開発能力を第1の長所とした企業が全く見当らない点が注目される。また通産省の調査では，経営陣を長所としている処は少い(3.7%）事が報告されているが，本道においては1割強の企業が，これを第一の長所に挙げて居り，かつ業績も良い。個人の能力が，直接業績に強く結びつく本道中小企業の特徴が表われていると考えられる。また僅か2社ではある

第11表　企業の第1の強みと業績

	全体	食料品	木材	窯業	金属	機械	その他	全国	成長性評点	収益性評点
1. 企業の伝統・知名度・ブランド	4.93 (35)	4.93 (15)	4.87 (6)	5.01 (4)	6.38 (2)	5.05 (1)	4.47 (7)	4.826	2.42	2.51
2. 経営陣	5.20 (16)	4.94 (5)	5.28 (6)	5.25 (3)	6.00 (1)	0.0 (0)	5.04 (1)	−	2.76	2.44
3. 取扱い製品の特性・成長性	4.86 (38)	4.29 (7)	4.32 (4)	5.20 (9)	5.09 (3)	5.18 (2)	5.01 (13)	5.093	2.45	2.41
4. 製品開発力	5.20 (9)	0.0 (0)	0.0 (0)	4.56 (2)	5.61 (3)	5.21 (4)	0.0 (0)	5.291	2.81	2.39
5. 従業員の資質・意欲	4.82 (6)	4.62 (1)	3.73 (2)	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	5.60 (3)	−	2.38	2.45
6. 優秀な下請	4.85 (2)	5.32 (1)	0.0 (0)	0.0 (0)	4.39 (1)	0.0 (0)	0.0 (0)	−	2.49	2.37
7. 安定した販売先・納入先	5.10 (30)	4.74 (7)	5.17 (9)	5.13 (5)	5.59 (1)	6.35 (1)	5.10 (7)	4.977	2.69	2.41
8. 資産内容	4.26 (2)	0.0 (0)	4.31 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	4.22 (1)	−	1.91	2.36
9. その他	5.42 (2)	4.92 (2)	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	5.92 (1)	−	3.16	2.26
10. 合計	4.99 (140)	4.78 (37)	4.88 (28)	5.10 (23)	5.54 (11)	5.32 (8)	4.97 (33)		2.55 (140)	2.44 (140)

第12表　企業の第2位・第3位の強みと業績

	全　体	食料品	木材	窯業	金属	一般機械	その他	成長性評点	収益性評点
1. 企業の伝統・知名度・ブランドと取扱い製品の特性成長性	5.19 (5)	5.22 (1)	6.25 (1)	3.83 (1)	6.02 (1)	4.63 (1)	0.0 (0)	2.87	2.41
2. 企業の伝統・知名度・ブランドと製品開発力	5.02 (7)	5.18 (2)	5.32 (1)	0.0 (0)	0.0 (0)	5.28 (1)	4.73 (3)	2.64	2.38
3. 企業の伝統・知名度・ブランドと安定した販売先・納入先	4.75 (9)	5.23 (1)	4.32 (2)	4.60 (2)	4.98 (3)	0.0 (0)	4.75 (1)	2.37	2.38
4. 企業の伝統・知名度・ブランドとその他	5.08 (14)	4.79 (2)	4.60 (4)	0.0 (0)	5.49 (1)	5.78 (3)	5.08 (4)	2.67	2.41
5. 取り扱い製品の特性・成長性とその他	5.08 (11)	4.82 (4)	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	5.08 (1)	5.25 (6)	2.66	2.42
6. 経営陣と企業の伝統・知名度・ブランド・安定した販売先・納入先	4.97 (7)	4.49 (2)	5.18 (2)	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	5.15 (3)	2.57	2.40
7. 経営陣その他	5.09 (8)	4.82 (2)	5.50 (1)	5.34 (2)	0.0 (0)	0.0 (0)	4.96 (3)	2.68	2.41
8. 取り扱い製品の特性・成長性と安定した販売先・納入先	5.22 (15)	5.37 (5)	4.80 (3)	4.98 (1)	6.38 (2)	5.13 (2)	4.48 (2)	2.63	2.59
9. 取り扱い製品の特性・成長性とその他	4.79 (8)	0.0 (0)	5.25 (1)	5.23 (2)	5.59 (1)	0.0 (0)	4.26 (4)	2.43	2.36
10. 安定した販売先・納入先とその他	5.04 (40)	4.73 (14)	4.88 (8)	5.27 (10)	5.35 (5)	0.0 (0)	5.49 (5)	2.58	2.46
11. そ　の　他	4.62 (16)	3.86 (4)	4.68 (5)	5.10 (5)	0.0 (0)	0.0 (0)	4.78 (2)	2.21	2.40
12. 合　　計	4.99 (140)	4.78 (37)	4.88 (28)	5.10 (23)	5.54 (11)	5.35 (8)	4.97 (33)	2.55 (140)	2.44 (140)

が，資産内容を第一の長所としている処があり，業績面で余り良くない点が注目される。また，業績6以上の11社と，業績4以下の11社を比較すると，従業員の資質・勤労意欲を第1及び第2，第3位に挙げているのは，業績6以上のグループで2社（2位と3位に各1社づつ）であるのに対し，業績4以下のグループでは6社（1位1社）に上がっている。会社が苦しい程，従業員が団結して努力する傾向が現われているとも，余り他に特徴がない企業が下位に集まったとも言える。

また第2第3の企業の強みと考えているものの組み合わせとの関連で見ると，製品開発力や経営陣を挙げている企業は，数は少いが業績の良い場合が多い事に注目される。また安定した販売先・納入先をその1つとして挙げている企業が約70社程度あり，第1位にこれを挙げた30社と合算すると，被

調査企業の内の約100社程が安定した販売先・納入先を持っている事が判る。因みに，この種の企業は業績の良い場合が多い。また伝統・知名度・ブランドを第1の強みとしている処は業績は良くなく，2位，3位の強みとしている処は比較的良い。知名度によりかかる事の危険性とその重要性とを同時に現わしているものと思われる。なお企業の強みの第1位より見た業績評点を成長性評点（売上高の伸び）と収益性評点（利益率）に分解して見ると，収益性評点よりも成長性評点に差が見られる。即ち，企業の強みと考えられるものは，利益率よりも売上高の伸び率に影響する傾向が認められる。

(2) 海 外 市 場

現在海外市場からの撤退を考えている2社は，木材・木製品（ベニヤ板）の2社である。一般に海外市場を考えている処程業績が良い。なお通産省の調査では，自社営業所・販売子会社経由で輸出をしている処が一番業績が良く，次いで海外生産拠点に投資する型で海外市場を考えている処，第3に海外戦略を考えていない処の順となり，最も業績の悪いのは，商社・代理店経由で輸出している処と言う結果となっている。

(3) 本 州 市 場

業種により可成りバラツキがあるが，通産省の海外市場に対する対策の調査結果と同様に，商社や問屋を通じて販売している処の業績が低い事が注目される。次に業績点を成長性評点と収益性評点に分析して見ると，本州に工

第13表 海外市場に対する考え方

	全　体	食料品	木材	窯業	金属	機械	その他	成長性評点	収益性評点
1. 現在は全く考えていない	4.93 (110)	4.71 (31)	4.63 (19)	5.22 (21)	5.5 (8)	4.86 (2)	5.01 (29)	2.51	2.43
2. 近い将来市場として考えている	4.97 (18)	4.71 (4)	5.38 (3)	3.91 (2)	5.61 (3)	5.16 (3)	4.81 (3)	2.57	2.40
3. 現在すでに有力な市場	5.44 (10)	5.99 (2)	5.15 (4)	0.0 (0)	0.0 (0)	5.81 (3)	4.41 (1)	2.85	2.59
4. 現在撤退を考慮	5.87 (2)	0.0 (0)	5.87 (2)	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	3.42	2.46
合　　計	4.99 (140)	4.78 (37)	4.88 (28)	5.10 (23)	5.54 (11)	5.32 (8)	4.97 (33)	2.55 (140)	2.44 (140)

第14表　本州市場に対する考え方

	全体	食料品	木材	窯業	金属	機械	その他	成長性評点	収益性評点
1. すでに工場・営業所などを進出	5.11 (27)	4.50 (6)	5.28 (5)	0.0 (0)	5.39 (4)	5.64 (4)	5.06 (8)	2.72	2.39
2. 商社・問屋などを通じて販売	4.84 (64)	4.86 (25)	4.97 (13)	4.14 (4)	5.24 (4)	5.01 (4)	4.74 (14)	2.40	2.44
3. 進出を考えている	4.70 (8)	4.53 (1)	4.42 (4)	5.03 (1)	5.57 (1)	0.0 (0)	4.76 (1)	2.33	2.37
4. 市場として考えていない	5.19 (41)	4.78 (5)	4.64 (6)	5.32 (18)	6.38 (2)	0.0 (0)	5.25 (10)	2.72	2.47
合計	4.99 (140)	4.78 (37)	4.88 (28)	5.10 (23)	5.54 (11)	5.32 (8)	4.97 (33)	2.55 (140)	2.44 (140)

第15表　製造の本州への移出比率*

	全体	食料品	木材	窯業	金属	機械	その他	成長性評点	収益性評点
1. 全くない	5.13 (44)	4.78 (5)	4.39 (8)	5.30 (19)	6.11 (3)	0.0 (0)	5.30 (9)	2.67	2.46
2. 10%未満	4.77 (32)	4.36 (8)	5.11 (5)	4.48 (3)	4.91 (4)	5.06 (2)	4.91 (10)	2.40	2.37
3. 10%～20%未満	5.13 (13)	5.11 (3)	5.28 (4)	0.0 (0)	0.0 (0)	4.63 (1)	5.13 (5)	2.65	2.48
4. 20%～30%未満	4.39 (8)	4.11 (3)	4.35 (3)	0.0 (0)	5.33 (1)	0.0 (0)	4.41 (1)	2.01	2.38
5. 30%～50%未満	5.15 (12)	5.50 (1)	5.20 (5)	3.13 (1)	5.75 (2)	5.25 (2)	5.11 (1)	2.72	2.42
6. 50%以上	5.03 (31)	4.99 (17)	5.24 (3)	0.0 (0)	6.02 (1)	5.78 (3)	4.58 (7)	2.57	2.46
合計	4.99 (140)	4.78 (37)	4.88 (28)	5.10 (23)	5.54 (11)	5.32 (8)	4.97 (33)	2.55 (140)	2.44 (140)

(* 直接または販売店を通じる移出売上げの総売上高に占める比率)

場・営業所などを進出させて，自から販売に努力している27社の成長性即ち売上高の伸びが高い事が注目される。

製品の本州への移出比率を見ると30%から50%の移出率の処が最も良く10%に満たない移出率の処が悪い。ただし，全く移出していない処は逆に比較的業績が良い。また業績評点を成長性評点と収益性評点とに分解して見ると，30%から50%の移出比率の企業の売り上げの伸び率の高い事が判る。従って，このグループの企業は，やがて50%以上のグループに入る可能性

が強く，結局移出比率の多い程好ましいと言う事が言えよう。

(4)　長期経営計画

通産省の全国調査では，長期経営計画を立てている企業の方が業績が良いが，北海道においては，全体平均では逆になっている。今これを業績6以上の11社と業績4未満の11社について見ると，業績6以上の11社において，長期経営計画を立てていない4社の内，2社は系列に入っている会社であり，他の1社は，計画の必要性を認めながら，その実行が出来ない点を問題点として解答用紙に付記している。また業績4以下の11社においては，長期経営計画を立てていない3社は，いずれも比較的若い2代目社長の会社である事は興味ある事である。

なお業績が低くなる程，計画策定の会社が増える傾向がある事は，切羽つまらなければ容易に計画を立てないと言う見方も可能である。もっとも，食料品については，原料の入手が，窯業については，公共投資が前もって予測

第16表　長期経営計画（3年以上に亘る）

	全体	食料品	木材	窯業	金属	機械	その他	全国	成長性評点	収益性評点
1. 策定している	4.96 (77)	4.67 (18)	5.08 (15)	4.98 (13)	5.54 (9)	5.04 (3)	4.86 (19)	5.078	2.53	2.43
2. 策定していない	5.02 (63)	4.88 (19)	4.64 (13)	5.26 (10)	5.49 (2)	5.50 (5)	5.13 (14)	4.867	2.58	2.44
合計	4.99 (140)	4.78 (37)	4.88 (28)	5.10 (23)	5.54 (11)	5.32 (8)	4.97 (33)		2.55 (140)	2.44 (140)

第17表　長期経営計画策定過程へのトップマネジメントの参加と業績

	全体	食料品	木材	窯業	金属	一般機械	その他	成長性評点	収益性評点
1. 直接に参加	4.86 (46)	4.48 (11)	5.13 (9)	4.69 (8)	5.10 (5)	5.04 (3)	5.02 (10)	2.45	2.42
2. 熱心に説明を聞くことにより参加	5.10 (26)	4.98 (6)	5.01 (6)	5.44 (5)	6.64 (2)	0.0 (0)	4.63 (7)	2.62	2.48
3. 説明を聞きおく程度	5.18 (5)	5.14 (1)	0.0 (0)	0.0 (0)	5.54 (2)	0.0 (0)	4.84 (2)	2.85	2.33
合計	4.96 (77)	4.67 (18)	5.08 (15)	4.98 (13)	5.54 (9)	5.04 (3)	4.86 (19)	2.53 (77)	2.43 (77)

し難く，長期経営計画が立て難い点も指摘出来る。

長期経営計画の策定過程に対するトップマネジメントの参加の状態は，かつて河野豊弘教授により同種の質問で行われている（河野豊弘「企業成長の分析」1969年154頁)。それによると，直接にトップマネジメントが参加する企業の成長性が良いとの結果が示されている。しかし，本調査では，逆に余り積極的に参加しない処の方が良い結果となっている。中小企業が中心の為に，トップが直接参加しなくてもよい程，トップの意思の徹底している処が良いとも言い得よう。

(5) 企業系列

通産省の調査では，金融系列への参加が，生産系列・販売系列と並んで取り上げられている。しかし本道の製造企業には，金融系列に相当するものは見当らないと言うのが，本道の金融機関の一致した見方であったので，調査から除いた。一般に言って本道の場合，生産系列に属しているものが業績的に良い傾向を示している。逆に販売系列に属しているものは悪く，系列に入っていない企業が，その中間にある。生産系列の企業の内には，大手の製造業の系列が比較的多い為と考えられる。また生産系列に入っている会社は成長性評点（売上高の伸び率）が良いのに対し，収益性評点（総資本利益率）

第18表 企業系列と業績

		全体	食料品	木材	窯業	金属	一般機械	その他	成長性評点	収益性評点
系列に入っている	1. 生産系列	5.14 (15)	4.37 (3)	5.09 (3)	5.09 (2)	5.57 (1)	5.50 (2)	5.51 (4)	2.73	2.41
	2. 販売系列	4.92 (16)	4.64 (9)	4.96 (3)	6.35 (1)	0.0 (0)	0.0 (0)	5.25 (3)	2.51	2.41
	3. 両方の系列	5.04 (14)	5.22 (1)	5.12 (3)	5.11 (5)	0.0 (0)	5.28 (1)	4.80 (4)	2.69	2.35
	4. 特に規定せず*	5.17 (2)	0.0 (0)	0.0 (0)	5.17 (2)	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	2.82	2.36
系列に入っていない		4.96 (93)	4.87 (24)	4.79 (19)	5.00 (13)	5.53 (10)	5.26 (5)	4.87 (22)	2.50	2.46
合計		4.99 (140)	4.78 (37)	4.88 (28)	5.10 (23)	5.54 (11)	5.32 (8)	4.97 (33)	2.55 (140)	2.44 (140)

* 特に規定せずとは，系列に入っていると答えながら，系列の内容を示さなかったものである。

は，系列に入っていない企業の方が良い。

IV. 部門管理と業績

(1) 人 事 管 理

人事管理については，男子従業員の平均勤続年数を調べた。

通産省の調査では，平均勤続年数が短い企業程業績が良くなっており，理由として，成長企業程若年労働者を大量に採用し，責任ある仕事を任せているからであるとしている。本道の場合も，金属・一般機械等には，そうした指摘は当てはまりそうであるが，食料品・木材・窯業の三業種にとっては，必ずしもそうは言えない。伝統的中小企業では，手工的熟練の必要性ともからんで，ある程度の定着性の良さが，業績を上げていると思われる。

(2) 販 売 管 理

① 製品のセールス・ポイント

価格を主力製品の第1のセールス・ポイントにしている処は，業績が良くない事が注目される。因みに業績の低い11社中6社が第1のセールス・ポイントに価格を指摘しているのに対し，業績の良い11社中では1社のみである。またブランドをセールス・ポイントにしている処は，全般的に業績が良い。

② 新 製 品

過去3年間に開発・販売された新製品の現在の総売上高に対する比率と業績との関係を見ると，大体通産省の調査結果と同様な傾向が認められ，この

第19表 男子従業員の平均勤続年数と業績

	全体	食料品	木材	窯業	金属	一般機械	その他	全国	成長性評点	収益性評点
1. 10年未満	5.00 (73)	4.79 (20)	4.49 (6)	5.11 (18)	5.63 (5)	5.48 (4)	5.01 (20)	5.655	2.60	2.40
2. 10年～15年	5.07 (45)	5.01 (10)	5.05 (13)	5.44 (2)	5.45 (6)	4.96 (3)	4.90 (11)	4.950	2.56	2.50
3. 15年以上	4.78 (22)	4.43 (7)	4.88 (9)	4.84 (3)	0.0 (0)	5.81 (1)	4.93 (2)	4.739	2.38	2.40
合計	4.99 (140)	4.78 (37)	4.88 (28)	5.10 (23)	5.54 (11)	5.32 (8)	4.98 (33)		2.55 (140)	2.44 (140)

第20表　最も重視する主力製品のセールス・ポイントと業績

	全体	食料品	木材	窯業	金属	一般機械	その他	成長性評点	収益性評点
1. 技術独創性	4.98 (56)	4.72 (13)	5.05 (6)	4.85 (10)	5.31 (7)	5.21 (4)	5.04 (16)	2.56	2.41
2. デザイン	4.94 (3)	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	4.94 (3)	2.52	2.42
3. ブランド	5.05 (28)	4.94 (12)	5.02 (10)	5.16 (3)	6.00 (1)	0.0 (0)	5.24 (2)	2.61	2.45
4. 価格	4.77 (30)	4.68 (7)	4.34 (7)	5.46 (4)	5.59 (1)	5.28 (1)	4.73 (10)	2.35	2.42
5. 機能本位の設計	5.11 (9)	0.0 (0)	5.25 (1)	5.12 (4)	4.39 (1)	5.06 (2)	5.80 (1)	2.70	2.42
6. アーフターサービス	5.98 (2)	0.0 (0)	5.60 (1)	0.0 (0)	0.0 (0)	6.35 (1)	0.0 (0)	3.55	2.43
7. その他	5.16 (12)	4.68 (5)	4.91 (3)	5.52 (2)	7.70 (1)	0.0 (0)	5.11 (1)	2.59	2.58
合計	4.99 (140)	4.78 (37)	4.88 (28)	5.10 (23)	5.53 (11)	5.33 (8)	4.97 (33)	2.55 (140)	2.44 (140)

第21表　第2に重視する主力製品のセールス・ポイントと業績

	全体	食料品	木材	窯業	金属	一般機械	その他	成長性評点	収益性評点
1. 技術独創性	4.84 (12)	4.73 (3)	4.70 (2)	4.59 (2)	5.59 (1)	5.08 (1)	4.08 (1)	2.50	2.33
2. デザイン	4.83 (4)	4.70 (1)	0.0 (0)	3.13 (1)	5.75 (2)	0.0 (0)	0.0 (0)	2.38	2.46
3. ブランド	4.67 (19)	4.60 (7)	4.28 (3)	5.61 (1)	5.05 (1)	5.28 (1)	4.62 (1)	2.28	2.39
4. 価格	5.01 (44)	4.80 (14)	5.16 (11)	5.00 (7)	5.31 (1)	5.50 (2)	4.85 (2)	2.53	2.43
5. 機能本位の設計	5.15 (10)	0.0 (0)	0.0 (0)	5.46 (2)	0.0 (0)	5.40 (3)	4.87 (2)	2.76	2.39
6. アーフターサービス	4.97 (28)	4.80 (4)	4.45 (7)	4.89 (5)	6.05 (2)	5.05 (1)	5.25 (3)	2.43	2.54
7. その他	4.94 (8)	4.84 (4)	5.33 (2)	5.33 (2)	0.0 (0)	0.0 (0)	4.22 (1)	2.56	2.38
合計	4.93 (125)	4.75 (33)	4.83 (25)	4.92 (19)	5.55 (10)	5.33 (8)	4.91 (30)	2.50 (125)	2.43 (125)

比率の高い方が業績が良い。ただ本道の場合，40～50％の場合問題があるが，原因はここ2，3年来の売上げの低下傾向の挽回を図り始めた食料品と窯業の各1社にある。この2社を除くと通産省の調査結果と同様な傾向とな

る。

③ 販売チャネル

通産省は，同じ質問を用いて国内と海外市場とへの販売チャネルと業績の

第22表　総売上に対する新製品比率と業績

	全体	食料品	木材	窯業	金属	一般機械	その他	全国	成長性評点	収益性評点
1. この3年間新製品はない	4.99 (46)	4.61 (8)	4.76 (11)	5.25 (14)	4.70 (1)	5.81 (2)	5.02 (10)	4.854	2.54	2.44
2. 10%未満	5.03 (38)	4.89 (10)	5.27 (9)	4.56 (4)	5.77 (4)	0.0 (0)	4.86 (11)		2.55	2.48
3. 10%～20%	5.03 (33)	4.95 (11)	4.57 (6)	5.40 (2)	5.54 (5)	5.18 (5)	4.93 (4)	4.934	2.61	2.42
4. 20%～30%	5.18 (10)	5.12 (3)	4.33 (1)	6.00 (1)	5.33 (1)	0.0 (0)	5.21 (4)	5.458	2.87	2.32
5. 30%～40%	5.11 (3)	5.01 (2)	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	5.32 (1)		2.71	2.41
6. 40%～50%	4.25 (5)	3.62 (1)	4.97 (1)	3.13 (1)	0.0 (0)	5.08 (1)	4.47 (1)		1.89	2.36
7. 50%以上	4.68* (5)	3.82* (2)	0.0 (0)	5.73 (1)	0.0 (0)	0.0 (0)	5.02 (2)		2.20	2.48
合計	4.99 (140)	4.78 (37)	4.88 (28)	5.10 (23)	5.54 (11)	5.32 (8)	4.97 (33)		2.55 (140)	2.44 (140)

* 食料品には，54年に設立されまだ本格的営業活動に入っていない1社（利益はゼロ）があり，それを除くと社数は1社減じ全体の業績が5.17，食料品の業績は4.93となる。

第23表　道内市場でのユーザーへのチャネルと業績

	全体	食料品	木材	窯業	金属	一般機械	その他	成長性評点	収益性評点
1. 自社直販	4.89 (71)	4.72 (12)	4.67 (18)	5.00 (13)	5.34 (5)	5.61 (4)	4.88 (19)	2.48	2.41
2. 自社の販売子会社	5.44 (4)	5.14 (1)	4.97 (1)	6.20 (1)	0.0 (0)	0.0 (0)	5.43 (1)	3.13	2.30
3. 小売業（百貨店・スーパー等）	5.01 (13)	5.07 (8)	0.0 (0)	0.0 (0)	5.59 (1)	0.0 (0)	4.75 (4)	2.50	2.51
4. 専門商社・代理店	5.04 (38)	4.70 (12)	5.34 (5)	5.11 (7)	5.49 (3)	5.05 (4)	5.13 (7)	2.63	2.41
5. 総合商社	4.79 (5)	3.08 (1)	5.15 (3)	5.41 (1)	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	2.35	2.44
6. その他（受託生産・コンビナート等の場合）	5.39 (9)	5.03 (3)	5.33 (1)	5.07 (1)	6.05 (2)	0.0 (0)	5.48 (2)	2.71	2.68
合計	4.99 (140)	4.78 (37)	4.88 (28)	5.10 (23)	5.53 (11)	5.33 (8)	4.97 (33)	2.55 (140)	2.44 (140)

第24表　本州市場のユーザーへのチャンネルと業績

	全体	食料品	木材	業窯	金属	一般機械	その他	成長性評点	収益性評点
1. 自社の直販	4.99 (21)	4.87 (3)	4.78 (6)	3.83 (1)	5.23 (3)	5.79 (3)	4.99 (5)	2.62	2.38
2. 自社の販売子会社	5.33 (1)	0.0 (0)	5.33 (1)	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	2.88	2.45
3. 小売業（百貨店・スーパー等）	5.10 (8)	5.04 (6)	0.0 (0)	0.0 (0)	5.59 (1)	0.0 (0)	4.92 (1)	2.45	2.65
4. 専門商社・代理店	5.01 (46)	4.90 (15)	5.33 (9)	4.25 (3)	5.61 (3)	4.99 (4)	4.96 (12)	2.59	2.42
5. 総合商社	4.50 (8)	4.36 (6)	5.14 (1)	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	4.70 (1)	2.03	2.48
6. その他（受託生産・コンビナート等の場合）	4.41 (9)	4.24 (2)	4.64 (2)	0.0 (0)	4.39 (1)	5.28 (1)	4.10 (3)	2.06	2.35
7. 本州へ進出していない	5.13 (47)	4.78 (5)	4.50 (9)	5.30 (19)	6.11 (3)	0.0 (0)	5.24 (11)	2.68	2.45
合計	4.99 (140)	4.78 (37)	4.88 (28)	5.10 (23)	5.53 (11)	5.33 (8)	4.97 (33)	2.55 (140)	2.44 (140)

第25表　市場調査の実施と業績

	全体	食料品	木材	窯業	金属	一般機械	その他	成長性評点	収益性評点
1. 行っている	4.90 (68)	4.65 (16)	4.69 (16)	5.00 (15)	5.48 (5)	5.28 (5)	5.00 (11)	2.51	2.39
2. 行っていない	5.07 (72)	4.88 (21)	5.12 (12)	5.30 (8)	5.57 (6)	5.40 (3)	4.96 (22)	2.59	2.48
合計	4.99 (140)	4.78 (37)	4.88 (28)	5.10 (23)	5.53 (11)	5.33 (8)	4.97 (33)	2.55 (140)	2.44 (140)

関係を調べ，その内海外への販売チャネルとの関係のみを公表している。それによると，小売業・その他が業績評点2.81で一番良く，2位自社直販・販売子会社，3位は専門商社・代理店，4位総合商社の順となっている。本道の場合も，総合商社の利用は，業績が良くない。また道内では，自社の販売子会社及び専門商社・代理店の利用が良く，本州市場は，同じく販売子会社及び百貨店やスーパー等の小売業を利用した処が良い結果を示している。また本州市場への直接販売は，収益性は若干劣るが，成長性即ち売上高の伸び率が高い点は注目される。

④ 市場調査

道内の製造企業の多くにとっては，体系的な市場調査は業績向上とは直接結びついて居らず，むしろ業績の伸び悩みに直面して，市場調査が行われる傾向が認められる。もっとも狭い範囲に専門化している中小企業の場合特別な市場調査をする程の事はない場合もあり得よう。

(3) 生産管理

① 設備

主要生産設備の内，取得後3年以内のものの割合（取得原価ベース）で調べた結果，道内の企業では，20%から40%の割合の範囲内で新鋭設備を持っている処が良いとの結果が出た。これは通産省による全国調査が，40%以上が良いと言う結果を出したのと異なるものとなっている。しかし，業績評点を業種ごとに成長性評点と収益性評点に分けて見ると，食料品4社と木材3社の成長性評点がそれぞれ，1.63と0.85と異常に低く，これが40%以上の業績評点を低下させている事が判る。この二業種を除くと業績評点は5.29となり，通産省の結果と同様な傾向となる。

② 研究費

通産省の調査は，絶対値を直接に示していないが，本道企業の結果も同様な傾向を示していると言えよう。即ち研究費の売上高に対する比率が4%以上の処が一番業績が良い。そして2%から4%の処が一番悪い。中途半端な

第26表 新鋭設備比率と業績

	全体	食料品	木材	窯業	金属	一般機械	その他	全国	成長性評点	収益性評点
1. 0～20%	5.02 (77)	4.86 (27)	5.03 (17)	5.11 (14)	4.99 (2)	5.16 (3)	5.17 (14)	4.742 (30%まで)	2.60	2.42
2. 20%～40%	5.06 (46)	4.85 (6)	5.17 (8)	4.98 (6)	5.79 (6)	5.48 (4)	4.75 (16)	5.175 (30%以上) 5.280	2.58	2.48
3. 40%以上	4.65* (17)	4.11* (4)	3.18 (3)	5.33 (3)	5.37 (3)	5.20 (1)	5.24 (3)	5.388	2.26	2.39
合計	4.99 (140)	4.78 (37)	4.88 (28)	5.10 (23)	5.54 (11)	5.32 (8)	4.97 (33)		2.55 (140)	2.44 (140)

* 昭和54年に設立され，利益ゼロの1社を除くと業績点は全体で4.77，食料品で4.58となる。

第27表　売上高研究費比率と業績

	全体	食料品	木材	窯業	金属	一般機械	その他	全国	成長性評点	収益性評点
1. 0～1%	4.99 (83)	4.92 (25)	4.73 (20)	5.37 (11)	5.49 (6)	5.81 (2)	4.87 (19)	2位	2.53	2.45
2. 1%～2%	5.09 (23)	4.73 (4)	5.78 (2)	4.94 (7)	5.53 (2)	5.43 (2)	5.02 (6)	3位	2.70	2.40
3. 2%～4%	4.78 (25)	4.33 (7)	4.98 (5)	4.51 (4)	5.33 (1)	5.14 (2)	5.11 (6)	4位	2.38	2.40
4. 4%～6%	5.29 (5)	4.66 (1)	0.0 (0)	5.61 (1)	5.49 (1)	0.0 (0)	5.34 (2)		2.81	2.47
5. 6%～10%	5.34 (4)	0.0 (0)	5.50 (1)	0.0 (0)	6.02 (1)	4.93 (2)	0.0 (0)	1位	2.88	2.46
6. 10%以上	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)		－	－
合計	4.99 (140)	4.78 (37)	4.88 (28)	5.10 (23)	5.53 (11)	5.33 (8)	4.97 (33)		2.55 (140)	2.44 (140)

第28表　生産技術と業績

	全体	食料品	木材	窯業	金属	一般機械	その他	成長性評点	収益性評点
1. 全面的に技術導入	4.85 (28)	4.44 (8)	4.54 (3)	4.93 (7)	5.35 (3)	0.0 (0)	5.13 (7)	2.45	2.40
2. 一部分の技術導入	4.98 (46)	4.82 (15)	5.00 (10)	5.25 (6)	5.36 (4)	5.08 (1)	4.90 (10)	2.58	2.40
3. 導入技術であるが大幅改良	5.26 (16)	4.46 (4)	5.33 (3)	5.42 (2)	6.52 (2)	5.28 (1)	5.29 (4)	2.72	2.54
4. 全くの自主技術	4.98 (50)	5.12 (10)	4.74 (12)	5.06 (8)	5.14 (2)	5.38 (6)	4.83 (12)	2.53	2.45
合計	4.99 (140)	4.78 (37)	4.88 (28)	5.10 (23)	5.53 (11)	5.33 (8)	4.97 (33)	2.55 (140)	2.44 (140)

支出は，余り効果のない事を意味している様である。

③　技　　術

技術と業績の関係についての通産省の調査では，いずれも採用企業の割合のみを公表しており，業績との関連は示されていない。しかし，自主技術でさえあればよいとか技術導入をしさえすれば良いと言うものではない事が明白に示されている。ただ一般機械においては，全くの自主技術に頼っている処が良い事は興味のある点である。

第29表　製品の品質・機能に関する技術と業績

	全体	食料品	木材	窯業	金属	一般機械	その他	成長性評点	収益性評点
1. 全面的に技術導入	5.11 (17)	4.63 (4)	5.12 (4)	5.33 (4)	0.0 (0)	0.0 (0)	5.3 (5)	2.70	2.41
2. 一部分の技術導入	4.95 (36)	4.72 (8)	4.91 (9)	4.98 (4)	5.56 (4)	5.17 (2/3)	4.81 (8)	2.57	2.38
3. 導入技術であるが大幅改良	4.82 (35)	4.51 (11)	4.74 (4)	4.93 (5)	6.05 (2)	5.18 (3)	4.79 (10)	2.36	2.46
4. 全くの自主技術	5.09 (52)	5.07 (14)	4.80 (11)	5.15 (10)	5.30 (5)	5.78 (2)	5.12 (10)	2.62	2.47
合計	4.99 (140)	4.78 (37)	4.88 (28)	5.10 (23)	5.54 (11)	5.32 (8)	4.97 (33)	2.55 (140)	2.44 (140)

第30表　最も重視する財務指標と業務

	全体	食料品	木材	窯業	金属	一般機械	その他	成長性評点	収益性評点
1. 売り上げの伸び率	4.97 (23)	4.76 (7)	4.31 (1)	5.26 (4)	5.28 (2)	0.0 (0)	5.01 (9)	2.52	2.45
2. 利益の伸び率	4.76 (11)	4.25 (4)	5.15 (2)	4.47 (1)	7.70 (1)	5.28 (1)	3.78 (2)	2.14	2.61
3. 売上金額	5.06 (6)	4.77 (2)	0.0 (0)	4.18 (1)	5.67 (2)	0.0 (0)	5.32 (1)	2.68	2.38
4. 利益金額	5.13 (31)	5.04 (9)	5.12 (8)	5.70 (2)	4.91 (4)	5.81 (1)	5.12 (7)	2.74	2.39
5. 売上高に対する利益率	4.95 (62)	4.73 (13)	4.71 (16)	5.09 (14)	5.79 (2)	5.25 (6)	5.08 (11)	2.52	2.44
6. 資本金に対する利益率	3.62 (1)	3.62 (1)	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	1.25	2.37
7. 使用総資本利益率	5.39 (4)	6.55 (1)	5.60 (1)	4.98 (1)	0.0 (0)	0.0 (0)	4.41 (1)	3.07	2.32
8. 自己資本比率	5.18 (1)	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	5.18 (1)	2.83	2.35
9. 資金繰り	4.75 (1)	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	4.75 (1)	2.39	2.36
合計	4.99 (140)	4.78 (37)	4.88 (28)	5.10 (23)	5.53 (11)	5.33 (8)	4.97 (33)	2.55	2.44

(4)　財務管理

財務管理については，重視する財務指標について調べた。通産省の調査では，業績との関係は示されていないが，各企業の重視する財務指標の頻度が示されている。その比較から判る様に，最も重視される指標の第1位と第2

第31表　二番目に重視する財務指標と業績

	全体	食料品	木材	窯業	金属	一般機械	その他	成長性評点	収益性評点
1. 売り上げの伸び率	5.11 (25)	5.42 (4)	4.83 (5)	5.44 (5)	2.53 (2)	5.24 (2)	4.72 (7)	2.63	2.48
2. 利益の伸び率	4.91 (11)	5.17 (4)	5.07 (1)	4.43 (4)	0.0 (0)	5.22 (1)	5.32 (1)	2.38	2.53
3. 売上金額	4.99 (12)	4.71 (5)	4.33 (1)	5.00 (2)	0.0 (0)	6.08 (2)	4.92 (2)	2.60	2.39
4. 利益金額	5.12 (7)	4.53 (1)	4.31 (1)	5.85 (1)	5.67 (2)	0.0 (0)	4.91 (2)	2.74	2.38
5. 売上高に対する利益率	51.5 (26)	4.96 (8)	5.16 (3)	4.89 (2)	5.83 (4)	0.0 (0)	5.06 (9)	2.64	2.50
6. 資本金に対する利益率	5.47 (3)	0.0 (0)	5.92 (1)	4.49 (1)	6.00 (1)	0.0 (0)	0.0 (0)	2.98	2.49
7. 使用総資本利益率	4.89 (10)	4.55 (3)	5.18 (2)	5.03 (1)	0.0 (0)	0.0 (0)	4.96 (4)	2.51	2.38
8. 自己資本比率	5.00 (14)	5.03 (2)	4.97 (9)	4.58 (1)	0.0 (0)	0.0 (0)	5.33 (2)	2.55	2.45
9. 資金繰り	4.73 (23)	3.94 (4)	4.43 (5)	5.45 (6)	4.39 (1)	4.84 (2)	4.81 (5)	2.37	2.36
10. その他	5.13 (5)	4.96 (2)	0.0 (0)	0.0 (0)	4.70 (1)	5.08 (1)	5.92 (1)	2.80	2.33
合計	5.01 (136)	4.83 (33)	4.88 (28)	5.10 (23)	5.53 (11)	5.33 (8)	4.97 (33)	2.57	2.44

第32表　重視される財務指標（各上位4位）

最も重視する指標		重視（複数回答2項目まで）	
全国	北海道	全国	北海道
1. 利益金額 (45.3%)	1. 売上高利益率 (44.3%)	1. 利益金額 (53.4%)	1. 売上高利益率 (62.8%)
2. 売上高利益率 (21.4%)	2. 利益金額 (22.1%)	2. 売上高利益率 (36.6%)	2. 売上高伸び率 (34.2%)
3. 売上高伸び率 (10.2%)	3. 売上高伸び率 (16.4%)	3. 売上高伸び率 (33.8%)	3. 利益金額 (27.1%)
4. 使用総資本利益率 (9.9%)	4. 利益の伸び率 (7.9%)	4. 使用総資本利益率 自己資本比率 (各々19.8%)	4. 利益の伸び率 (15.7%)

（ ）内は頻度を示す。

位が，本道の企業と入れ代っている。更に次に重視されるものまでを計算に入れて順位を見ると，利益金額に対する考え方が大きな差を示している。即ち，通産省の調査では，53.4% が利益金額を1位か2位の重要性を与えてい

るのに対し，本道では27.1％の企業が同じ位置の重要性を与えているに過ぎない。また本道の62.8％の企業が重視している売上高利益率は，通産省調べでは36.6％の企業となっている。また通産省の調べでは利益金額を重視する企業が，ここ数年増加して来ている事を示している。一般に利益金額の様に絶対値を重視する場合，前もって利益計画等の設定，予測を必要とする為に，原価や経費に対する注意が喚起され，低成長期の管理方法として望ましい場合が多い。本道の調査でも利益を重視するものは良い業績を上げている。一考を要する点であろう。更に本道企業に比較して自己資本が充実していると思われる本州企業が，自己資本比率の重視を第4位に上げているのは注目される。本道の企業は，もっと自己資本比率の重視を行ってよい筈である。また僅か4社の企業ではあるが，本道でも総資本利益率を第一に重視している企業がある事は，その業績の最も良い事実と共に注目される。

(5) 情 報 管 理

情報の収集について見ると，特別にスタッフを置かないで，全員で集めている企業が業績が良く，経営者のみが収集に努めている様な企業の業績が一番良くない。また専門スタッフを置いている企業の業績が，その割に良い業績を挙げていない理由は，業績の伸びが止まった為にスタッフを置いたのか，スタッフの置き方や運営の仕方が悪い為か，今後更に分析して見る事が必要と思われる。

第33表 情報収集機構と業績

		全体	食料品	木材	窯業	金属	一般機械	その他	成長性評点	収益性評点
専門スタッフを置いている		4.93 (11)	4.98 (5)	4.27 (1)	4.72 (2)	5.49 (1)	0.0 (0)	5.07 (2)	2.55	2.38
専門スタッフを置いていない	経営者が主に集める	4.84 (31)	4.59 (8)	4.57 (7)	4.86 (4)	5.05 (1)	5.47 (4)	5.01 (7)	2.44	2.41
	全員で集める	5.07 (83)	5.00 (19)	5.01 (20)	5.20 (15)	5.59 (7)	5.18 (4)	4.87 (18)	2.61	2.46
	意識的にはやっていない	4.89 (15)	4.08 (5)	0.0 (0)	5.27 (2)	5.58 (2)	0.0 (0)	5.20 (6)	2.46	2.42
合計		4.99 (140)	4.78 (37)	4.88 (28)	5.10 (23)	5.53 (11)	5.33 (8)	4.97 (33)	2.55 (140)	2.44 (140)

第34表　情報収集入手先と業績

	全体	食料品	木材	窯業	金属	一般機械	その他	成長性評点	収益性評点
マスコミ，業界	4.90 (36)	4.72 (11)	4.44 (5)	5.25 (12)	0.0 (0)	0.0 (0)	4.90 (8)	2.50	2.40
マスコミ，顧客	4.97 (18)	4.78 (4)	5.26 (2)	4.81 (4)	4.92 (3)	6.35 (1)	4.85 (4)	2.57	2.40
業界，顧客	4.93 (11)	4.46 (5)	5.33 (1)	0.0 (0)	0.0 (0)	5.13 (2)	5.43 (3)	2.46	2.47
マスコミ，業界，顧客	4.91 (41)	4.86 (14)	4.60 (10)	3.83 (1)	6.00 (4)	5.44 (2)	4.87 (10)	2.42	2.49
金融機関その他	5.20 (28)	5.17 (3)	5.24 (10)	5.43 (3)	5.50 (2)	5.04 (3)	5.05 (7)	2.79	2.41
その他	5.20 (6)	0.0 (0)	0.0 (0)	5.01 (3)	5.54 (2)	0.0 (0)	5.11 (1)	2.81	2.40
合計	4.99 (140)	4.78 (37)	4.88 (28)	5.10 (23)	5.53 (11)	5.33 (8)	4.97 (33)	2.55 (140)	2.44 (140)

注　マスコミ（業界紙，専門誌，テレビ，ラジオ，一般新聞）
　　業　界（業界関係団体，同業他社）
　　顧　客（取引先，一般の顧客）

情報の入手先は，(1) 業界紙・専門誌，(2) テレビ・ラジオ・一般新聞，(3)業界関係団体，(4)同業他社，(5)取引先，(6)一般の顧客，(7)金融機関，(8)官庁・大学等の指導研究機関，(9)興信所，(10)その他，から3つまで主要なものを選んでもらった。当然の事ながら，業界紙・専門誌，業界関係団体，取引先，同業他社が重要な源泉となっているが，興味あるのは，金融機関を情報源に加えている処が業績が良く，事実業績の良い11社について調べると，内7社が重要な情報源として金融機関を上げている点である。因みに業績の良くない11社において，金融機関を情報源に上げたのは，2社であった。木材・木製品工業の如く業種によっては，金融機関を情報源の一つとして有効に活用出来る体質にする事が考えられてよい事を示していると共に逆に金融機関が優良取引先を求めて，積極的に情報提供のサービスを行っている状況が反映されていると思われる。

四，結

企業行動は，企業内部の条件と環境条件との関係によって異なって来る。

従って，本調査の様な一時点の調査で何等かの結論を引き出す事は危険である。少くとも，この種の調査を数年間行って得られた時系列的資料が不可欠である。また前述の様に，本調査に解答を寄せられた企業は，比較的優良な企業ばかりで資料的な片寄りがある。そして，こうした諸制約を前提にして，なお本道の製造企業に対して言い得る個別的批判や示唆は既に各調査項目において記述して来ているので，それ等をここで総て繰返す事は不必要であろう。

ただ最後にそれ等を通して次の事は指摘しておきたい。即ち，既に見た様に，本道の製造企業は，例外を除き現在の経営学の常識が直接には通用し得ない底の浅い体質である。従って，下手な企業家精神の発揮は，経営と言うより投機を意味する危険性が強い。従ってまず後継者を始めとする人材の育成と，将来に対するビジョンの育成が求められる。希望のない処に期待は生まれず人材は育たない。本道のトップマネジメントの多くは，現在その個人的能力によって企業を支えて居り，個人プレイに頼っているが故に，好況の時には，容易に将来を考え，後継者を育成する時間を持ち得ずに居る場合が多い。皮肉な事に，業績が伸びなくなって，始めて長期計画を考え，従業員は危機意識をもって努力し，士気が高まると言う事となる場合も多い。好況の時にこそ，将来を考え，人材を育成することが必要であり，有効である。好況の時こそトップは，出来るだけ権限を委譲し，人材を育成する機会を作り，自から将来を考える時間を作る事が，何にも増して必要であろう。

底の浅い企業を伸ばす為には，特徴ある商品や技術，管理方式を取る事がまず必要であり，その為には，調査や試験研究のための費用は惜しむべきではなく，少くとも売上の４％程度は継続的に投下するべきであろう。販売戦略におけるブランドの重要視は，そうした基礎の上に極めて有効なものとなろう。また当面の経営目標としては，売上高利益率と共に，絶対額としての利益金額や自己資本比率をより以上に重視すべきである。

国際化の時代を迎え，なお今後の問題として論じたい事は余りにも多い。しかし，本道の製造企業の大部分については，まず上述の様な足下より基礎固めをする事が，今の段階では必要であると考えられる。

付　記

早川教授の本道に対する功績を記念する為に，本道に関連する経営学関係の研究を行おうとして，経営学の研究に必要な基礎的調査や資料が殆んど存在しない事を知った。必然的に研究は，基礎的調査となり，資料分析に優れた能力を持つ佐藤芳彰助手に共同研究者となる事を依頼して，この論文が生み出された。この調査過程では，誠に多くの方々のご好意を頂戴した。北海道からは昭和55年度の科学研究費補助金を頂戴し，資料収集では，小泉良夫北見大学教授，篠崎恒夫小樽商大教授及び未来総合研究所松本懿氏の御援助を頂戴した。特に松本氏には，御苦労をお掛けした。また152社の方々からは，面倒な調査に熱心に御協力を頂戴した。これ等の方々に心から御礼を申し上げます。

整理番号 [　　] ←記入しないで下さい。

北海道製造企業の成長分析調査

会　社　名	
本　社　所　在　地	〒　　(電話)
ご記入者の職名および氏名	(職名)　　(氏名)
決算時期（年1回決算の場合は「および……」以下は記入不要です。）	年[　]回決算 決算月は[　　]月および[　　]月
業　種 （最も売上高の多い業種を右の欄から1つ選び、○印をつけて下さい。）	1. 食　料　品　　8. 窯業・土石製品 2. 木材・木製品　　9. 鉄　鋼 3. 家具・装備品　　10. 金属製品 4. パルプ・紙・紙加工品　　11. 一般機械 5. 出版・印刷・同関連　　12. 電気機械 6. 化　学　　13. 輸送用機械 7. ゴ ム 製 品　　14. その他の製造業
資　本　金　規　模	[　　]百万円

問1．貴社の社長及び役員（実質的な最高意思決定機関の構成メンバーで社長も含む）の数，年令と現在の職位につかれてからの年数を下記にご記入下さい。

現在の役員の数		人
社長の年令		才
社長になってから現在までの年数		年
役員の年令（平均）		才
役員の在位年数（平均）		年

問2．社長の出身についておたずねします。下記から1つ選び、該当番号に○印をつけて下さい。

1. 創業者社長（貴社を飛躍的に成長させた実質的な初代社長）
2. 二代目社長（創業者社長の御子息，御舎弟，親族及び共同経営者で，二代目社長になられた方）
3. 貴社はえぬきの方（貴社において，少なくとも10年以上管理職としての仕事に携わってこられた方も含む）
4. 他の会社，機関等から入り，社長になられた方

問3. 最高意思決定機関において，社長はどのような運営の仕方をなさっていますか。下記から1つ選び該当番号に○印をつけて下さい。

1. 役員の意見も参考にするが，社長がもっぱら決定する。
2. 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。
3. 多数の構成メンバーの意見を中心に議論し，最後に社長がこれをとりまとめる。

問4. 貴社は，自社の特長ないし強みはどこにあるとお考えですか。最も大きいとお考えのもの1つと，次に大きいとお考えのもの2つを，以下から選び番号を記入して下さい。

最も大きいもの［　］　次に大きいもの［　］［　］

1. 企業の伝統，知名度，ブランド
2. 経 営 陣
3. 取り扱い製品の特性・成長性
4. 製品開発力
5. 従業員の資質・意欲
6. 優秀な下請
7. 安定した販売先・納入先
8. 資産内容
9. そ の 他
（具体的に　　）

問5. 貴社は海外市場をどのようにお考えですか。下記から1つ選び該当番号に○印をつけて下さい。

1. 現在は全く考えていない。
2. 近い将来，市場として考えている。
3. 現在すでに有力な市場になっている。
4. 現在，撤退を考えている。

問6. 貴社は本州市場をどのようにお考えですか。下記から1つ選び該当番号に○印をつけて下さい。

1. すでに重要な市場として，工場や営業所などを進出させている。
2. 有力な市場として商社や問屋を通じて販売している。
3. 有力な市場として進出を考えている。
4. 市場として全く考えていない。

問7. 貴社の製品の本州への移出比率（直接あるいは販売店を通じる移出売上げの，総売上高に占める比率）はどの程度でしょうか。昭和54年度について，下記から1つ選び該当番号に○印をつけて下さい。

1. 全くない
2. 10％未満
3. 10～20％未満
4. 20～30％未満
5. 30～50％未満
6. 50％以上

問8. 貴社では長期経営計画（3年以上に亘る）を策定しておられますか。下記から1つ選び該当番号に○印をつけて下さい。

1. 策定している
2. 策定していない

問9. （策定している場合）長期経営計画策定の過程に，トップマネジメントはどの程度参加されていますか。下記から1つ選び該当番号に○印をつけて下さい。

1. 策定過程に時間をさいて直接参加する。
2. 説明を熱心に聞くことにより策定に参加する。
3. 一応説明を聞く程度

問10. 工場の従業員の平均勤続年数はどの位ですか（概数で結構です）。

平均勤続年数［　　］年 ＜ただし女子は除く＞

問11. 貴社の現在の主力製品のセールスポイントは，次のいずれですか。最も重視するもの1つと，次に重視するもの1つを以下から選び番号を記入して下さい。

最も重視するもの［　　］　　次に重視するもの［　　］

1. 技術独創性
2. デザイン
3. ブランド
4. 価　　格
5. 機能本位の設計
6. アフターサービス
7. その他

（具体的に　　）

問12. 過去3年間に開発・販売された新製品は，現在の総売上高に対してどの程度の比率を占めていますか。下記から1つ選び該当番号に○印をつけて下さい。

1. この3年新製品はない
2. 10%未満
3. 10～20%未満
4. 20～30%未満
5. 30～40%未満
6. 40～50%未満
7. 50%以上

問13. 貴社の主要製品のユーザーへのチャネルを道内市場と本州市場のそれぞれについて以下から1つ選び番号を記入して下さい。（最も取り扱い高の多いチャネルで結構です。）

道内市場［　］　本州市場［　］

1. 自社直販
2. 自社の販売子会社
3. 小売業（百貨店，スーパー等）
4. 専門商社，代理店
5. 総合商社
6. その他（受託生産，コンビナート等の場合）

問14 貴社では市場調査といえる調査を行っていますか。下記から1つ選び該当番号に○印をつけて下さい。

1. 行っている
2. 行っていない

問15. 貴社の主要生産設備のうち，取得後3年以内のものの割合（取得原価ベース）は次のいずれですか。1つ選び該当番号に○印をつけて下さい。

1. 0～20%未満
2. 20～40%未満
3. 40%以上

問16. 貴社では売上高に対する研究費の比率は，何%を目安としてこられましたか。下記から1つ選び該当番号に○印をつけて下さい。

1. 0～1%未満
2. 1～2%未満
3. 2～4%未満
4. 4～6%未満
5. 6～10%未満
6. 10%以上

問17. 貴社の主力製品の生産に関する技術，製品の品質・機能に関する技術は次のいずれでしょうか。それぞれについて，1つ選び番号を記入して下さい。

生産に関する技術 [　]

製品の品質・機能に関する技術 [　]

1. 全面的に技術導入
2. 一部分の技術導入
3. 導入技術であるが大幅改良
4. 全くの自主技術

問18. 貴社のトップは，企業経営にあたりどのような財務指標を重視なさいますか。最も重視されるもの1つと，次に重視されるもの1つを以下から選び番号を記入して下さい。

最も重視するもの [　]　　次に重視するもの [　]

1. 売上の伸び率
2. 利益の伸び率
3. 売上金額
4. 利益金額
5. 売上高に対する利益率
6. 資本金に対する利益率
7. 使用総資本に対する利益率
8. 自己資本比率
9. 資金繰り
10. 配 当 率
11. そ の 他
（具体的に　　）

問19. 企業系列には一般に生産系列・販売系列などがあるとされていますが，いずれを問わず貴社はいわゆる系列に入っておられますか。該当番号に○印をつけて下さい。

1. 系列に入っている

　その系列で中核になっている企業名
　（生産系列）＿＿＿＿＿＿＿＿
　（販売系列）＿＿＿＿＿＿＿＿

2. 系列には入っていない

問20. 貴社では経営情報のとり入れ方はどのようにされていますか。下記から1つ選び該当番号に○印をつけて下さい。

1. 専門スタッフ（情報収集・分析のための組織や担当者）をおいている。
2. 専門スタッフはおいていない

〔専門スタッフをおいていない場合〕

イ．主として経営者自身が集めている。

ロ．組織や担当者をおいていないが企業全体で収集に努めている。

ハ．とくに意識的にはやっていない。

問21. 貴社では，必要な経営情報をどこから入手されていますか。下記から主なものを選び（3つまで）番号に○印をつけて下さい。

1. 業界紙・専門誌
2. テレビ・ラジオ・一般新聞
3. 業界関係団体
4. 同業他社
5. 取引先
6. 一般の顧客
7. 金融機関
8. 官庁・大学等の指導，研究機関
9. 興信所
10. その他

（具体的に　　）

問22. 貴社の経営指標をお教え下さい。（年2回決算の場合は年間合計数字でご記入下さい。）

		昭和51年度	昭和52年度	昭和53年度	昭和54年度	昭和55年度(予定)
売上高		百万円	百万円	百万円	百万円	百万円
経常利益		百万円	百万円	百万円	百万円	百万円
税引後純利益		百万円	百万円	百万円	百万円	百万円
使用総資本	他人資本	百万円	百万円	百万円	百万円	
	自己資本	百万円	百万円	百万円	百万円	
期末従業員数		人	人	人	人	

注 (1) 他人資本及び自己資本は期末残高の数字をご記入下さい。

①他人資本～流動負債（支払手形，買掛金，短期借入金，納税引当金など），固定負債（社債，長期借入金，退職給与引当金など），特定引当金（価格変動準備金，公害防止準備金など）の計。

②自己資本～資本金又は元入金，法定準備金（資本準備金－商法第288条の2に掲げるもの，利益準備金－商法第288条に掲げるもの，再評価積立金など），剰余金（任意積立金及び繰越利益剰余金期末残高又は繰越欠損金期末残高の計で当期利益は除く），当期利益（法人税及び特別損益等の控除後の最終利益）の計。

(2) マイナスの数字は，頭部に▲印をおつけ下さい。

最後に，現在貴社がかかえている問題があれば，その最も大きなものをお教え下さい。

お忙しい中，ご協力誠にありがとうございました。