



Title	北海道企業と首都圏企業:業績面からの比較
Author(s)	眞野, 脩
Citation	経済学研究, 38(1), 85-112
Issue Date	1988-06
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/31795
Type	departmental bulletin paper
File Information	38(1)_P85-112.pdf



<研究ノート>

北海道企業と首都圏企業

—— 業績面からの比較 ——

眞 野 脩

1. はじめに

昭和61年4月に、北海道経済同友会は、北海道企業の経営姿勢と首都圏企業の経営姿勢の比較を行うための実態調査を行った。その結果の要点は、既に北海道経済同友会により同年12月に「企業経営者の経営姿勢」と題した報告書として、印刷公表せられている。しかし同報告書は、紙数の関係で、調査結果のごく一部しか公表する事が出来ず、可成りのデータは未公開のまゝ残さざるを得なかった。この種の調査は同報告書でも指摘した様に、最初のものであり、またその後同種の調査は行われていない。従って、本調査を担当した者^(註)として既発表のデータをも含めて、主要な結果をまとめて公表しておく事が調査に協力して下さった企業の好意に答えると共に、この方面に関心を持たれる方々のためにも必要な事であると思われる。従って、本稿は主要な調査結果のデーターを示す事を主な目的としている。

2. 調査内容

本調査の対象企業は、資本金1千万円以上の企業で、道内企業567社、首都圏企業1,628社を

(註) 本調査は、北海道経済同友会の立野克彦事務局長と北大経済学部黒田重雄教授、弘前大学人文学部佐藤芳彰助教授と筆者とにより行われた。ただし本稿に関する責任は、総て筆者にある。

帝国データバンク、66版東日本編 COSMOS から無作為抽出により選び、後述の質問表を郵送して行われた。なお首都圏企業の内、東京証券取引所Ⅰ・Ⅱ部上場企業、及び年商200億円以上の企業328社を首都圏大規模企業とし、他の1,300社を首都圏中規模企業として2分した。回答を寄せた企業は、以下の通りであった。

道内企業	220社	回収率	38.3%
首都圏中規模企業	274 "	"	21.1%
首都圏大規模企業	106 "	"	32.3%
計	600 "	"	27.3%

企業の業績は、通産省による「総合経営指標」の考え方を参考に各企業の売上高と経常利益をもとにして、平均50点では0点から100点の間の値をとる業績点によって表した。これは次の等式によって、企業の成長性と収益性の各々の偏差値を算出し、それらを合算したものである。

業績点 = 成長点 + 収益点

$$\text{成長性の偏差値} = \frac{X - \bar{X} \text{の平均}}{\bar{X} \text{の標準偏差}} \times 5 + 25$$

(成長点)

$$\text{収益性の偏差値} = \frac{Y - \bar{Y} \text{の平均}}{\bar{Y} \text{の標準偏差}} \times 5 + 25$$

(収益点)

$$X = \frac{59\text{年売上高} + 60\text{年売上高}}{58\text{年売上高} + 59\text{年売上高}}$$

$$Y = 60\text{年経常利益} \div 60\text{年売上高}$$

企業グループ毎の各指標の平均点は第1表の

様であった。

第1表

	道内企業	首都圏中規模企業	首都圏大規模企業
成長点	23.1	26.6	24.8
収益点	24.5	25.6	24.5
業績点	47.6	52.2	49.3

第2表 業種別業績点比較 () 内は企業数

グループ 業種	道内企業	首都圏中規模企業	首都圏大規模企業	業績について 無回答企業数
製造業	47.1 (69)	53.8 (109)	48.9 (36)	(5)
小売業	47.8 (21)	54.8 (14)	46.6 (3)	(1)
建設業	48.3 (40)	51.1 (39)	50.6 (24)	(1)
サービス業	50.9 (15)	56.1 (11)	57.8 (5)	(2)
その他	45.8 (68)	49.8 (88)	47.8 (36)	(13)
計	47.6 (213)	49.8 (261)	47.8 (104)	(22)

なお業績について回答してくれた企業でも、設問によっては、回答の得られない場合がある。従って以下の業績に関係する企業数は、業績について回答を寄せられた企業の中で、それぞれの設問に答えてくれた企業によるものである。なお業績に関係ない頻度に関係する企業比率の算出には、業績について答えていない回答企業をも含めて比率を算出している。

第3表 社長の出身

	道内企業	首都圏中規模企業	首都圏大規模企業	計
創業社長	48.8 (44)	54.9 (132)	52.7 (12)	53.3 (188)
二代目社長	47.6 (88)	50.3 (67)	53.2 (21)	49.2 (176)
はえ抜き	46.9 (37)	49.3 (19)	48.3 (34)	47.9 (90)
他の会社・機関などから	47.1 (51)	48.8 (46)	46.9 (36)	47.7 (133)
計	47.6 (220)	52.3 (264)	49.3 (103)	50.0 (587)

社長の出身と業績の関係は、第3表の通りであった。道内及び首都圏中規模企業（以下中企業と略称）では、創業社長の企業が良く、首都圏大規模企業（以下大企業と略称）では、二代目社長の企業が良い。

社長の年令と業績との関係を見たのが、第4表である。道内企業と大企業では、高令の社長の場合が僅かに良い結果となっており、中企業では、若い社長の場合が良い結果となっている。

第4表 社長の年令

	道内企業	首都圏中規模企業	首都圏大規模企業	計
39才以下	46.3 (2)	56.4 (9)	—	54.6 (11)
40才以上 59才以下	47.4 (107)	52.5 (151)	48.2 (29)	50.2 (287)
60才以上	47.8 (112)	51.5 (104)	49.6 (74)	49.6 (290)
計	47.6 (221)	52.2 (264)	49.3 (103)	50.0 (588)

質問1の最高意思決定機関において、社長はどのような運営を行うかと云う問に対する業績と関係した回答は、第5表の様なものであった。

第5表 最高意思決定機関での社長の運営

	道内企業	首都圏中規模企業	首都圏大規模企業	計
社長がもっぱら決定	48.2 (63)	53.5 (117)	49.1 (15)	51.5 (195)
社長がリーダーシップをとって決定	47.9 (110)	51.2 (115)	49.4 (62)	49.5 (287)
最後に社長がとりまとめる	46.2 (46)	51.8 (32)	49.1 (24)	48.6 (102)
計	47.6 (219)	53.3 (264)	49.3 (101)	50.0 (584)

道内企業及び中企業では、「役員の見解も参考にするが、社長がもっぱら決定する」企業の業績が良く、中企業では、その数も多い（約44%）。大企業では、「構成メンバーが同等の立場で議論し、最後に社長がリーダーシップをと

って決定する」企業が僅かに良い結果を示している。

質問2の社長及び役員と従業員が、自由に発言出来る非公式な定例の会合が在るかとの間に対する業績と関係した答は、第6表の様であった。こうした制度は、頻度から言うと道内企業

第6表 社長・役員と従業員の間の非公式の定例会合

	道内企業	首都圏中規模企業	首都圏大規模企業	計
あ	48.0 (118)	52.7 (183)	48.4 (46)	50.5 (347)
な	47.1 (102)	51.3 (82)	50.0 (56)	49.2 (240)
計	47.6 (220)	52.3 (268)	49.3 (102)	50.0 (587)

第7表 自社の特徴・強味 (第一位)

	道内企業	首都圏中規模企業	首都圏大規模企業	計
企業の伝・統知名度・ブランド	45.7 (64)	50.2 (42)	49.1 (31)	47.9 (137)
経営陣	48.3 (12)	52.8 (12)	49.9 (4)	50.5 (28)
取扱商品の特性・成長性	51.2 (19)	53.1 (61)	50.9 (17)	52.4 (97)
商品開発力・技術力	50.1 (12)	55.8 (26)	49.9 (13)	52.9 (51)
従業員の資質・意欲	48.2 (20)	55.2 (28)	48.3 (3)	52.0 (51)
優秀な下請・仕入先	46.6 (3)	48.3 (4)	47.0 (2)	47.4 (9)
安定した販売先・納入先	47.8 (62)	59.4 (57)	47.9 (21)	48.5 (140)
資産内容	48.4 (8)	50.4 (8)	59.3 (3)	51.0 (19)
顧客へのサービス	46.0 (6)	53.2 (19)	44.0 (4)	50.4 (29)
立地条件の良さ	49.7 (4)	49.1 (4)	47.2 (1)	49.1 (9)
資金調達力	51.3 (4)	64.6 (1)	—	54.0 (5)
O A 化	49.8 (1)	42.4 (1)	—	46.1 (2)
在庫管理	43.7 (1)	79.3 (1)	48.6 (1)	57.2 (3)
その他	46.8 (2)	55.8 (2)	47.4 (3)	49.6 (7)
計	47.7 (218)	52.2 (266)	49.2 (103)	50.0 (587)

の54%が設けており、首都圏企業では、69%の企業が設けていた。業績的には道内企業と中企業では、こうした制度を設けている方が良く、大企業では設けていない方が良かった。

質問3の自社の特徴ないし強味はどこにあると考えるか、1位と2位を選んで下さいという間に対する業績と関係した答は、第7表と第8表のようなものであった。頻度から言うと本道では1位に「企業の伝統・知名度・ブランド」を挙げた企業が28.8%で一番多かったが、表から判る様に一般にその業績は極めて悪かった。対照的に「取扱商品の特性・成長性」「商品開発力・技術力」を上げている企業は、いずれも業績が良い。なお道内企業で、1位か2位に「OA化を積極的にすすめている」を挙げてい

第8表 自社の特徴・強味 (第二位)

	道内企業	首都圏中規模企業	首都圏大規模企業	計
企業の伝統・統知名度・ブランド	47.8 (27)	51.9 (24)	48.1 (13)	49.4 (64)
経営陣	49.5 (7)	52.8 (10)	62.6 (3)	53.1 (20)
取扱商品の特性・成長性	48.5 (23)	53.7 (29)	45.9 (12)	50.4 (64)
商品開発力・技術力	47.1 (11)	52.5 (25)	50.3 (15)	50.7 (51)
従業員の資質・意欲	47.8 (43)	51.5 (31)	50.0 (21)	49.5 (95)
優秀な下請・仕入先	42.7 (3)	57.5 (14)	48.6 (2)	54.2 (19)
安定した販売先・納入先	46.8 (33)	50.4 (51)	50.2 (12)	49.1 (96)
資産内容	47.3 (11)	49.8 (14)	46.1 (4)	48.4 (29)
顧客へのサービス	48.0 (25)	51.3 (34)	50.7 (7)	50.0 (66)
立地条件の良さ	47.9 (15)	58.0 (12)	46.6 (5)	51.5 (32)
資金調達力	45.2 (6)	58.1 (8)	47.3 (5)	51.2 (19)
O A 化	50.2 (6)	49.9 (7)	49.0 (2)	49.9 (15)
在庫管理	52.7 (2)	40.9 (1)	—	48.8 (3)
その他	47.9 (3)	47.8 (4)	47.0 (1)	47.7 (8)
計	47.7 (215)	52.3 (264)	49.2 (102)	50.1 (581)

る企業の業績は良い。

① 質問4の経営、技術等の情報についての質問の(イ)この種の情報に対する要求度に対する答は、第9表の様であった。中企業のこの種の情報を必要としないと答えた9社の売り上げの伸びは非常に高かった。しかし総体的に見て、この間と業績の間には、直接的関係は認められない。次に(ロ)の必要とする情報を2つ選んで下さいと言う問に対する答は、第10表、第11表の様

第9表 経営・技術等の情報

	道内企業	首都圏中規模企業	首都圏大規模企業	計
必要としない	46.5 (1)	53.7 (9)	45.3 (1)	52.3 (11)
出来るだけ欲しい	47.8 (186)	52.2 (214)	49.2 (80)	50.0 (480)
現在で十分である	46.7 (33)	52.2 (40)	49.7 (20)	49.7 (93)
計	47.6 (220)	52.3 (263)	49.3 (101)	50.0 (584)

第10表 最も必要とする情報

	道内企業	首都圏中規模企業	首都圏大規模企業	計
生産技術情報	48.7 (29)	55.0 (31)	47.6 (7)	51.5 (67)
生産合理化情報	47.0 (14)	52.1 (17)	50.8 (4)	49.9 (35)
商品開発情報	47.3 (54)	51.4 (89)	48.7 (44)	49.6 (187)
経営管理情報	48.7 (31)	49.8 (39)	46.9 (5)	49.2 (75)
特許・登録情報	—	54.4 (2)	—	54.4 (2)
ノウハウの所在	47.7 (4)	61.0 (5)	49.1 (1)	54.5 (10)
刊行物	—	48.6 (1)	—	48.6 (1)
店舗情報	52.5 (2)	50.3 (7)	—	50.8 (9)
競合情報	49.9 (14)	53.9 (14)	54.2 (5)	51.0 (35)
顧客情報	47.0 (63)	52.9 (47)	49.2 (27)	49.5 (137)
その他	—	54.3 (2)	55.0 (4)	54.8 (6)
計	47.6 (211)	52.3 (254)	49.3 (97)	50.0 (562)

なものであった。当然の事ながら、各企業の必要とする情報は、企業毎に異なるために、明確な関係は認められない。しかし一般に言って、業績の良い道内企業では、「生産技術・経営管理・店舗情報」を求めており、同じく中企業では「生産技術・生産合理化・ノウハウの所在に関するもの」「競合・顧客の情報」を求め、大企業では「生産合理化、競合の各情報」を求めている。

質問5は、製造業、建設業を対象として、研究開発について問うたものである。技術の向上、開発について重視するものを2つ選んでもらっている。その業績との関係結果は、第12表、第13表、第14表、第15表に示されている。第12表、第13表より判る様に、業績の良い道内企業は需要先との共同開発や大学、研究機関との共同研究又は指導を受ける方法を採用している。これに対して業績の良い中企業や大企業では、海外の先進技術・ノウハウの導入を重視する一

第11表 次に必要とする情報

	道内企業	首都圏中規模企業	首都圏大規模企業	計
生産技術情報	49.6 (19)	52.7 (27)	49.4 (10)	51.1 (56)
生産合理化情報	48.6 (25)	52.9 (16)	49.2 (9)	50.2 (52)
商品開発情報	47.5 (36)	53.2 (35)	48.7 (16)	50.0 (87)
経営管理情報	47.5 (42)	53.9 (42)	53.4 (14)	51.1 (98)
特許・登録情報	46.7 (1)	61.2 (8)	46.5 (1)	58.2 (10)
ノウハウの所在	48.0 (12)	49.2 (10)	52.0 (3)	49.0 (25)
刊行物	57.0 (1)	51.7 (5)	47.0 (1)	51.7 (7)
店舗情報	52.2 (4)	50.6 (13)	43.4 (1)	50.6 (18)
競合情報	46.3 (21)	51.0 (36)	47.9 (16)	49.0 (73)
顧客情報	46.6 (45)	51.1 (53)	48.1 (22)	48.9 (120)
その他	46.5 (3)	47.8 (4)	50.0 (3)	48.0 (10)
計	47.7 (209)	52.3 (251)	49.3 (96)	50.1 (556)

第12表 技術の向上開発につき最も重視するもの（製造業）

	道内企業	首都圏中規模企業	首都圏大規模企業	計
自社内で開発	46.3 (34)	54.3 (59)	49.6 (24)	51.0 (117)
大企業との共同研究	47.9 (10)	53.8 (15)	39.7 (3)	50.2 (28)
大学、研究機関との共同研究	48.9 (3)	57.4 (1)	59.0 (2)	53.7 (6)
需要先との共同開発	51.6 (8)	50.0 (16)	49.6 (3)	50.5 (27)
他社との共同・提携	46.7 (2)	55.1 (3)	—	51.7 (5)
国内の先進技術ノウハウ導入	47.1 (5)	55.2 (5)	41.6 (1)	50.3 (11)
他社等へ技術者派遣	45.7 (1)	—	—	45.7 (1)
海外技術・ノウハウの導入	47.0 (3)	55.8 (3)	—	51.4 (6)
その他	—	—	—	—
計	47.4 (66)	53.7 (102)	49.0 (33)	50.9 (201)

第14表 技術の向上開発につき最も重視するもの（建設業）

	道内企業	首都圏中規模企業	首都圏大規模企業	計
自社内で開発	49.7 (11)	51.1 (14)	48.7 (11)	49.9 (36)
大企業との共同研究	47.5 (4)	48.1 (3)	54.8 (3)	49.9 (10)
大学、研究機関との共同研究	49.0 (1)	—	48.2 (3)	48.4 (4)
需要先との共同開発	48.7 (10)	46.7 (4)	50.2 (3)	48.5 (17)
他社との共同・提携	48.9 (1)	51.4 (8)	48.7 (1)	50.9 (10)
国内の先進技術ノウハウ導入	47.7 (8)	55.1 (6)	—	50.9 (14)
他社等へ技術者派遣	46.4 (1)	48.4 (3)	41.9 (1)	46.7 (5)
海外技術・ノウハウの導入	—	—	—	—
その他	—	—	50.3 (1)	50.3 (1)
計	48.6 (36)	50.9 (38)	49.4 (23)	49.7 (97)

第13表 技術の向上開発につき次に重視するもの（製造業）

	道内企業	首都圏中規模企業	首都圏大規模企業	計
自社内で開発	47.9 (10)	55.0 (14)	50.0 (2)	51.9 (26)
大企業との共同研究	45.8 (9)	53.4 (14)	47.8 (1)	50.3 (24)
大学、研究機関との共同研究	45.6 (10)	53.5 (9)	49.1 (10)	49.3 (29)
需要先との共同開発	47.2 (11)	56.9 (31)	49.0 (6)	53.7 (48)
他社との共同・提携	52.5 (6)	49.9 (11)	—	50.9 (17)
国内の先進技術ノウハウの導入	47.6 (7)	50.7 (12)	42.1 (3)	48.5 (22)
他社等へ技術者派遣	46.4 (8)	56.0 (5)	—	50.1 (13)
海外技術・ノウハウの導入	48.5 (4)	49.6 (3)	51.7 (8)	50.4 (15)
その他	—	42.4 (1)	—	42.4 (1)
計	47.4 (65)	53.9 (100)	49.1 (30)	51.0 (195)

第15表 技術の向上開発につき次に重視するもの（建設業）

	道内企業	首都圏中規模企業	首都圏大規模企業	計
自社内で開発	49.7 (8)	57.3 (5)	51.1 (5)	52.2 (18)
大企業との共同研究	44.5 (2)	50.6 (6)	—	49.1 (8)
大学、研究機関との共同研究	48.5 (2)	47.9 (2)	49.2 (3)	48.7 (7)
需要先との共同開発	47.7 (5)	49.6 (6)	47.8 (3)	48.6 (14)
他社との共同・提携	46.3 (5)	48.0 (2)	52.7 (3)	48.6 (10)
国内の先進技術ノウハウ導入	50.4 (5)	50.4 (10)	47.6 (4)	49.8 (19)
他社等へ技術者派遣	48.3 (8)	50.8 (6)	48.1 (2)	49.2 (16)
海外技術・ノウハウの導入	58.3 (1)	—	48.2 (3)	50.7 (4)
その他	—	—	—	—
計	48.6 (36)	51.0 (37)	49.4 (23)	49.7 (96)

方、自社内での開発能力に大幅に頼っている事が判る。また二番目に重視するものとして、中企業の3割、大企業の2割が需要先との共同開発を挙げている事も注意を引く現象である。

次に建設業においては、業績の良い道内企業は、自社の開発力を活用しており、中企業では、他社との共同・提携を重視している事が判る。また頻度から言うと自社内での開発の次に、道内企業では、需要先との共同開発が相対的に多く(27.8%)、中企業では他社との共同・提携が多い(20.5%)。

質問6は、製造業の販売流通経路を調べたものであり、その結果は、第15表に示した通りである。道内の製造企業は、受注生産や自社直販制度を取っている処に業績の良い企業が見られる。中企業では、総合商社や自社の販売小会社を利用している処が良く、大企業では、受注生産・コンビニート等の活用及び自社の販売小会社を利用している処が良いと言う結果となっている。

質問7は、小売業を対象に、販売促進方法について調べている。その結果は、第16表から第29表に表示された様なものである。表から判る様に、道内の小売業では、業績を伸ばす為に外商を利用しようとする企業が相対的に多いが、必ずしも効果が上っていない事が判る。またス

第16表 製造業の販売流通経路

	道内企業	首都圏中規模企業	首都圏大規模企業	計
自 社 直 販	47.9 (33)	53.3 (59)	46.7 (11)	50.8 (108)
自社の販売小会社	44.6 (4)	55.9 (6)	56.6 (2)	52.3 (12)
専門商社代理店	45.0 (16)	52.7 (21)	50.1 (13)	49.6 (50)
総 合 商 社	43.0 (3)	63.7 (3)	47.2 (4)	50.9 (10)
小売業(百貨店・スーパー)	47.3 (2)	52.5 (4)	53.1 (2)	51.4 (8)
そ の 他	51.8 (3)	53.9 (10)	45.3 (1)	52.9 (14)
計	47.0 (66)	53.7 (103)	49.0 (33)	50.7 (202)

第17表 クレジットカード方式(割賦販売を含む)

	道内企業	首都圏中規模企業	首都圏大規模企業	計
採用している	48.7 (14)	59.3 (7)	46.6 (3)	51.5 (24)
採用していない	46.2 (7)	50.3 (7)	—	48.3 (14)
計	47.6 (21)	54.8 (14)	46.6 (3)	50.3 (38)

第18表 キャッシュサービス
(グリーンスタンプなど)

	道内企業	首都圏中規模企業	首都圏大規模企業	計
採用している	47.0 (4)	49.0 (2)	—	47.7 (6)
採用していない	48.0 (17)	55.8 (12)	46.6 (3)	50.8 (32)
計	47.9 (21)	54.8 (14)	46.6 (3)	50.3 (38)

第19表 外商(個人外商も含む)

	道内企業	首都圏中規模企業	首都圏大規模企業	計
採用している	46.9 (16)	49.0 (5)	47.2 (1)	47.3 (22)
採用していない	51.1 (5)	58.1 (9)	46.3 (2)	54.4 (16)
計	47.9 (21)	54.8 (14)	46.6 (3)	50.3 (38)

第20表 アフターサービスの強化

	道内企業	首都圏中規模企業	首都圏大規模企業	計
採用している	47.9 (10)	60.6 (6)	—	52.7 (16)
採用していない	47.9 (11)	50.5 (8)	46.6 (3)	48.6 (22)
計	47.9 (21)	54.8 (14)	46.6 (3)	50.3 (38)

第21表 ストア、イメージアップのための商品陳列

	道内企業	首都圏中規模企業	首都圏大規模企業	計
採用している	47.7 (15)	62.0 (6)	46.6 (3)	51.1 (24)
採用していない	48.3 (6)	49.5 (8)	—	48.9 (14)
計	47.9 (21)	54.8 (14)	46.6 (3)	50.3 (36)

第22表 子供のアイドルを利用した店頭広告

	道内企業	首都圏中規模企業	首都圏大規模企業	計
採用している	46.6 (1)	—	—	46.6 (1)
採用していない	47.9 (20)	54.8 (14)	46.6 (3)	50.4 (37)
計	47.9 (21)	54.8 (14)	46.6 (3)	50.3 (38)

第23表 名店街、インストア等の設置による顧客吸引

	道内企業	首都圏中規模企業	首都圏大規模企業	計
採用している	46.6 (4)	—	45.3 (2)	46.2 (6)
採用していない	48.2 (17)	54.8 (14)	49.2 (1)	51.1 (32)
計	47.9 (21)	54.8 (14)	49.2 (1)	51.1 (32)

第24表 全社統一された接客態度

	道内企業	首都圏中規模企業	首都圏大規模企業	計
採用している	49.6 (13)	56.9 (9)	46.6 (3)	51.9 (25)
採用していない	45.0 (8)	51.2 (5)	—	47.4 (13)
計	47.9 (21)	54.8 (14)	46.6 (3)	50.3 (38)

第25表 チラシ、折込広告

	道内企業	首都圏中規模企業	首都圏大規模企業	計
採用している	47.8 (18)	55.8 (10)	45.3 (2)	50.3 (30)
採用していない	48.3 (3)	52.9 (4)	49.2 (1)	50.5 (8)
計	47.9 (21)	58.2 (14)	46.6 (3)	50.3 (38)

第26表 テレビ販売、カタログ販売

	道内企業	首都圏中規模企業	首都圏大規模企業	計
採用している	46.9 (6)	53.1 (1)	47.2 (1)	47.7 (8)
採用していない	48.2 (15)	55.0 (13)	46.3 (2)	51.0 (30)
計	47.9 (21)	54.8 (14)	46.6 (3)	50.3 (38)

第27表 宅配の実施

	道内企業	首都圏中規模企業	首都圏大規模企業	計
採用している	47.2 (12)	50.7 (2)	47.2 (1)	47.6 (15)
採用していない	48.8 (9)	55.5 (12)	46.3 (2)	52.1 (23)
計	47.9 (21)	54.8 (14)	46.6 (3)	50.3 (38)

第28表 DM (粗品付提供も含む)

	道内企業	首都圏中規模企業	首都圏大規模企業	計
採用している	48.8 (12)	58.7 (7)	48.2 (2)	51.5 (21)
採用していない	47.9 (9)	50.9 (7)	43.5 (1)	48.9 (17)
計	47.9 (21)	54.8 (14)	46.6 (3)	50.3 (38)

第29表 マスメディア広告

	道内企業	首都圏中規模企業	首都圏大規模企業	計
採用している	48.3 (11)	66.2 (4)	48.2 (2)	52.5 (17)
採用していない	47.4 (10)	50.3 (10)	43.5 (1)	48.6 (21)
計	47.9 (21)	54.8 (14)	46.6 (3)	50.3 (38)

第30表 ストア・イメージの明確化、差別化

	道内企業	首都圏中規模企業	首都圏大規模企業	計
採用している	47.8 (14)	54.7 (4)	46.6 (3)	49.0 (21)
採用していない	47.9 (7)	54.9 (10)	—	52.0 (17)
計	47.9 (21)	54.8 (14)	46.6 (3)	50.3 (38)

トア・イメージアップのための商品陳列も、効果が上がっていない事が判る。その他の項目においては、道内小売業と首都圏中規模企業との間には、余り目立った違いは見当らない。

質問8は、研究費 (商品開発費等) は、売上の何パーセントを目安としているかを問うたも

のである。第31表は、その結果を示したものである。研究費の使用が売上高の1%以下と言う企業数は、道内企業62%、中企業49%、大企業55%で、道内企業が相対的に研究費の使い方が少い事が判る。また、売上高の2-4%を使っている企業の業績が良く、研究費は多ければ多い程良いとは一概に言えない事が判る。ただし製造業のみで見ると、研究費の支出の多い方が業績が良いと言う傾向が認められた。

質問9は、研究開発に対する方針を調べたものである。第31表から判る様に、道内企業では、

第31表 研究費の対売上高比率

	道内企業	首都圏中規模企業	首都圏大規模企業	計
0~1%未満	47.7 (111)	50.6 (106)	48.5 (41)	49.0 (258)
1~2%未満	47.6 (33)	53.4 (42)	49.2 (16)	50.6 (91)
2~4%未満	50.2 (27)	55.2 (51)	50.8 (11)	53.1 (89)
4~6%未満	49.3 (4)	54.2 (12)	49.3 (3)	52.4 (19)
6~10%未満	—	53.2 (7)	52.0 (2)	52.9 (9)
10%以上	35.5 (1)	64.6 (2)	57.6 (1)	55.5 (4)
計	48.0 (176)	52.6 (220)	49.2 (74)	50.3 (470)

第32表 研究開発方針

	道内企業	首都圏中規模企業	首都圏大規模企業	計
経営者みずからバイオニア精神をもって、研究目的を設定する	48.3 (44)	55.7 (82)	46.7 (14)	52.5 (140)
経営者は研究開発に対してある程度の指導性を発揮する	47.7 (105)	51.1 (115)	49.6 (58)	49.5 (278)
研究開発については他の専門家に依頼する	50.0 (23)	51.2 (23)	48.0 (9)	50.2 (55)
特に考えていない	45.7 (20)	49.7 (19)	47.8 (4)	47.7 (43)
計	47.9 (192)	52.3 (239)	48.9 (85)	50.2 (516)

「他の専門家に依頼する」処が業績的には一番良いが、これは受注生産が比較的多いためかと思われる。道内企業、中企業を通じて「経営者みずからバイオニア精神をもって研究目標を設定する」処が良い業績を上げている。これに対して、大企業では、「経営者は研究開発に対して、ある程度の指導性を発揮する」処が良く、「特に考えていない」処は、共通に業績は低い結果となっている。

質問10では経営計画の策定に際して、重視する経営目標を2つ選んでもらった。第33表、第34表はその結果を示したものである。表から判る様に、道内企業は、新製品開発や経営多角化・事業転換等を重視する企業の割合が少く、営業力の強化やコスト・ダウンの様ないわば既存の

第33表 経営計画策定時に最も重視する目標

	道内企業	首都圏中規模企業	首都圏大規模企業	計
新製品の開発	47.6 (22)	52.1 (50)	47.8 (22)	50.0 (93)
現有主力製品のシェアの維持、拡大、多店舗展開	48.7 (76)	52.5 (69)	49.8 (26)	50.4 (171)
地域社会(商店街)との協調	48.0 (3)	51.9 (1)	81.2 (1)	55.4 (5)
輸出・海外拠点の増強	—	44.2 (2)	46.4 (1)	44.9 (3)
合理化、省力化によるコスト低減	46.5 (32)	51.8 (34)	48.2 (13)	49.1 (79)
余剰人員の削減	44.7 (2)	49.1 (1)	—	46.2 (3)
従業員福祉の増大	—	60.5 (1)	—	60.5 (1)
経営多角化・事業転換、取扱商品総合化、他業態へ進出	42.1 (12)	53.6 (23)	52.5 (7)	50.1 (42)
顧客サービス強化	47.1 (16)	53.5 (21)	50.8 (3)	50.7 (40)
製品ライン縮小取扱商品専門化	—	—	—	—
自己資本充実	47.7 (9)	52.6 (7)	46.7 (4)	49.2 (20)
営業力強化	48.2 (50)	51.5 (56)	48.6 (26)	49.7 (132)
計	47.6 (221)	52.3 (265)	49.2 (103)	50.0 (589)

第34表 経営計画策定時に次に重視する目標

	道内企業	首都圏中規模企業	首都圏大規模企業	計
新製品の開発	46.7 (11)	54.6 (25)	50.1 (11)	51.7 (47)
現有主力製品のシェアの維持, 拡大, 多店舗展開	46.5 (12)	51.0 (24)	47.6 (14)	49.0 (50)
地域社会(商店街)との協調	49.5 (6)	60.0 (4)	—	53.7 (10)
輸出・海外拠点の増強	—	52.8 (6)	—	52.8 (6)
合理化, 省力化によるコスト低減	48.0 (55)	51.7 (36)	48.1 (23)	49.2 (114)
余剰人員の削減	45.0 (4)	72.5 (2)	—	54.2 (6)
従業員福祉の増大	—	54.8 (4)	—	54.8 (4)
経営多角化・事業転換, 取扱商品総合化, 他業態へ進出	48.1 (26)	52.2 (39)	48.6 (15)	50.2 (80)
顧客サービス強化	48.7 (16)	52.4 (34)	48.3 (5)	51.0 (55)
製品ライン縮小 取扱商品専門化	60.1 (1)	79.3 (1)	—	69.7 (2)
自己資本充実	46.5 (33)	51.3 (30)	51.7 (11)	49.2 (74)
営業力強化	47.3 (54)	50.9 (58)	50.6 (22)	49.4 (134)
計	47.6 (218)	52.3 (263)	49.3 (101)	50.0 (582)

商品を中心に考える企業比率が高い事が知られる。業績的には「現有主力製品のシェアの維持拡大, 多店舗展開」を重視している処が共通に良い結果を示している。首都圏企業では、「経営多角化, 事業転換, 取扱商品の総合化, 他業態への進出」を最も重視している処の業績は共通に良いが、道内企業では逆の現象を示している。これは道内企業の場合には、業績が悪化し追いつめられてから、こうした対策を考える場合が多いためと思われる。

質問11は、長期経営計画について調べたものである。第35表と第36表がその結果を示したものである。表から判る様に、長期経営計画を立てている企業の割合は、首都圏企業に比較して、約1割の差で道内企業の方が少い。また長期経

営計画を立てている企業の方が、僅かではあるが業績が良い傾向が認められる。更に将来に対する準備と業績の関係を見ると、「明確な製品構成や取扱商品の見通しを持ち、既に研究開発や調査を行っている」処は、いずれも良い業績を示している。逆に「およその見通しを持っているが、製品構成や取扱商品についてはまったく構想を持っていない」処は共通して業績は良くない。

質問12は過去3年間に開発, 販売された新製品の総売上高に占める比率を調べたものである。第36表から判る様に、一般的には新製品比率の高い企業の業績がよい傾向が認められる。

第35表 長期経営計画

	道内企業	首都圏中規模企業	首都圏大規模企業	計
策定している	47.7 (132)	52.4 (184)	49.3 (70)	50.2 (386)
策定していない	47.6 (86)	51.4 (78)	48.1 (31)	49.2 (195)
計	47.6 (218)	52.1 (262)	48.9 (101)	49.9 (581)

第36表 10年先の環境についての見通し

	道内企業	首都圏中規模企業	首都圏大規模企業	計
製品構成や取扱商品についての構想を持っていない	45.6 (43)	50.4 (49)	48.8 (9)	48.2 (101)
製品構成や取扱商品についての構想を持っているが研究開発や調査に未着手	48.8 (100)	51.1 (103)	48.8 (45)	49.8 (248)
製品構成や取扱商品についての構想を持ち、研究開発や調査に着手したところ	47.0 (50)	54.0 (72)	48.4 (30)	50.6 (152)
製品構成や取扱商品についての構想を持ち、研究開発や調査を行っている	48.3 (6)	55.9 (26)	50.1 (12)	53.3 (44)
計	47.6 (199)	52.3 (250)	48.8 (96)	50.0 (545)

また中企業における新製品比率の高さ(10～20%が16.3%, 20～30%が22.2%, 50%以上が7%)が注目せられる。

第37表 売上高に占める新製品比率

	道内企業	首都圏中規模企業	首都圏大規模企業	計
0～10%未満	47.7 (115)	51.6 (105)	48.1 (55)	49.3 (275)
10～20%未満	48.1 (24)	50.5 (38)	50.5 (16)	49.8 (78)
20～30%未満	47.3 (20)	52.9 (52)	50.7 (10)	51.3 (82)
30～40%未満	48.7 (7)	51.5 (11)	51.6 (1)	50.5 (19)
40～50%未満	51.9 (1)	51.8 (7)	33.0 (2)	48.0 (10)
50%以上	52.3 (2)	62.1 (17)	58.1 (1)	60.9 (20)
計	47.9 (169)	52.5 (230)	48.6 (85)	50.2 (484)

質問13は、製造業、建設業を対象として、製品輸出比率並びに他府県への移出比率を調べたものである。第38表から第41表までは、その結果を示したものである。輸出比率移出比率共に道内企業は、若干低い傾向が認められるものの、業績との関係では特に注目すべき傾向は認められなかった。

質問14は、小売業を対象に主力商品の品揃えについて調べている。第42表から判る様に道内の小売業と中企業とは、「種類の豊富さから見

第38表 製品輸出比率 (製造業)

	道内企業	首都圏中規模企業	首都圏大規模企業	計
0～10%未満	47.4 (48)	54.2 (65)	51.0 (24)	51.3 (137)
10～20%未満	43.8 (4)	53.9 (8)	47.6 (3)	50.0 (15)
20～30%未満	49.8 (4)	59.3 (10)	44.6 (3)	54.5 (17)
30～50%未満	41.8 (1)	52.7 (5)	—	50.9 (6)
50%以上	—	56.0 (2)	—	56.0 (2)
計	47.3 (57)	54.7 (90)	50.1 (30)	51.5 (177)

第39表 製品移出比率 (製造業)

	道内企業	首都圏中規模企業	首都圏大規模企業	計
0～10%未満	47.3 (31)	49.7 (13)	51.2 (7)	48.5 (51)
10～20%未満	47.7 (2)	50.3 (5)	44.7 (1)	48.9 (8)
20～30%未満	45.0 (8)	54.7 (11)	47.8 (1)	50.5 (20)
30～50%未満	46.7 (2)	62.9 (10)	48.8 (1)	59.3 (13)
50%以上	48.0 (17)	54.1 (46)	48.2 (17)	51.5 (80)
計	47.2 (60)	54.3 (85)	48.9 (27)	51.0 (172)

第40表 製品輸出比率 (建設業)

	道内企業	首都圏中規模企業	首都圏大規模企業	計
0～10%未満	48.1 (23)	49.8 (24)	49.8 (20)	46.2 (67)
10～20%未満	—	—	49.3 (2)	49.3 (2)
20～30%未満	—	45.5 (1)	—	45.5 (1)
30～50%未満	—	—	—	—
50%以上	—	—	—	—
計	48.1 (23)	49.6 (25)	49.7 (22)	49.1 (70)

第41表 製品移出比率 (建設業)

	道内企業	首都圏中規模企業	首都圏大規模企業	計
0～10%未満	48.7 (26)	50.0 (9)	48.5 (6)	49.0 (41)
10～20%未満	—	52.1 (3)	—	52.1 (3)
20～30%未満	45.8 (2)	52.2 (2)	—	49.0 (4)
30～50%未満	—	48.1 (2)	49.0 (5)	48.7 (7)
50%以上	42.8 (1)	49.9 (13)	47.4 (4)	48.9 (18)
計	48.3 (29)	50.2 (29)	48.9 (15)	49.1 (73)

第42表 主力商品の品揃え

	道内企業	首都圏中規模企業	首都圏大規模企業	計
価格訴求からみた品揃え	47.5 (2)	110.5 (1)	—	68.50 (3)
品質志向の品揃え	48.2 (6)	50.9 (6)	43.5 (1)	49.1 (13)
種類の豊富さから見た品揃え	48.9 (8)	49.6 (5)	—	49.2 (13)
商品ボリュームから見た品揃え	48.5 (2)	52.2 (1)	49.2 (1)	49.6 (4)
特定ブランドを中心とした品揃え	42.2 (1)	51.4 (1)	47.2 (1)	46.9 (3)
計	48.1 (19)	54.8 (14)	46.6 (3)	50.6 (36)

た品揃え」「品質志向の品揃え」を重視している。また道内企業では、業績的に前者の「種類の豊富さ」を考えているものの方が良い傾向を示している。しかし被調査数が少いので、明確な事は言う事が出来ないと思われる。

質問15も、小売業を対象として、仕入方法を調べたものである。第43表から判る様に、道内企業と中企業とでは、本部、本店の集中仕入を行っている企業の割合が多く、業績的にも良い傾向を示している。

第43表 仕入方法

	道内企業	首都圏中規模企業	首都圏大規模企業	計
本部、本店の集中仕入	48.4 (14)	58.8 (8)	43.5 (1)	51.8 (23)
各店ごとの仕入	48.4 (5)	49.7 (3)	48.2 (2)	48.7 (10)
他社との共同仕入	—	—	—	—
仕入は問屋まかせ	—	—	—	—
その他	38.9 (1)	49.3 (3)	—	46.7 (4)
各店ごと仕入・他社との共同仕入<併用>	46.0 (1)	—	—	46.0 (1)
計	47.9 (21)	54.8 (14)	46.6 (3)	50.3 (38)

質問16は、製造設備または店舗設備のうち、取得後または設置後3年以内のものの割合を調べ

第44表 新設備の割合

	道内企業	首都圏中規模企業	首都圏大規模企業	計
0～20%未満	46.8 (97)	49.6 (81)	49.2 (47)	48.3 (225)
20～30%未満	48.0 (35)	53.1 (36)	48.6 (8)	50.4 (79)
30～40%未満	53.7 (8)	53.6 (24)	49.7 (5)	53.1 (37)
40～50%未満	47.1 (3)	60.3 (11)	50.6 (2)	56.6 (16)
50～60%未満	49.0 (7)	55.4 (9)	62.4 (1)	53.2 (17)
60～70%未満	55.6 (1)	57.8 (4)	51.6 (1)	56.4 (2)
70%以上	—	—	—	—
計	47.6 (151)	52.2 (165)	49.5 (64)	49.9 (380)

たものである。この間では中企業の新設備比率の高さが目立つ。即ち、20～30%未満の企業は、道内企業の23.5%、中企業の19.7%であるのに対し、30～40%未満の企業は、道内企業の4.9%に対し中企業13.3%と言う数字を示している。業績的には、新設備比率の高い程、一般的には良い業績を上げている傾向が在り、新設備比率が0～20%の処は、いずれも業績的には最低を示している。

質問17は、管理組織の利用状況を調べたものである。第45表は、それぞれの形態の組織を採用している企業の数と業績を示したものである。第46表は逆に採用していない企業の数と業

第45表 各管理組織の利用企業数と業績

	道内企業	首都圏中規模企業	首都圏大規模企業	計
プロジェクトチーム	47.8 (89)	53.0 (104)	49.9 (71)	50.4 (264)
専門委員会制度 (タスクフォース)	47.2 (40)	52.8 (45)	49.2 (52)	49.8 (137)
事業部制	47.7 (70)	51.8 (90)	50.9 (44)	50.2 (204)
企業内ベンチャー	45.5 (9)	54.9 (14)	46.8 (5)	50.4 (28)
マトリクス組織	47.0 (4)	61.1 (5)	50.5 (8)	52.8 (17)
(回答企業総数)	(221)	(265)	(104)	(590)

第46表 各管理組織を利用していない企業数と業績

	道内企業	首都圏中規模企業	首都圏大規模企業	計
プロジェクトチーム	47.4 (132)	51.8 (162)	47.9 (33)	49.6 (327)
専門委員会制度 (タスクフォース)	47.7 (181)	52.1 (221)	49.3 (52)	50.0 (454)
事業部制	47.6 (151)	52.5 (176)	48.1 (60)	49.9 (387)
企業内ベンチャー	47.7 (212)	52.1 (252)	49.4 (99)	50.0 (563)
マトリクス組織	47.6 (217)	52.1 (260)	49.2 (96)	49.9 (573)
(回答企業総数)	(221)	(265)	(104)	(590)

績を示している。2表から判る様に採用頻度は、道内企業と中企業とは大体同じ程度であるが、大企業での採用率は可成り高い比率を示している。業績的には、専門委員会制度(タスクフォース)の場合を除き、一般にそれぞれの組織形態を採用している企業の方が、採用していない企業よりも良い傾向を示している。しかし

第47表 能力開発制度の採用企業数と業績

	道内企業	首都圏中規模企業	首都圏大規模企業	計
合宿研修制度	48.0 (65)	51.8 (60)	49.0 (61)	49.6 (186)
外部講習会、通信教育等への援助	48.0 (136)	53.2 (138)	49.6 (83)	50.4 (357)
留学制度、他機関への出向制度	48.1 (24)	53.2 (29)	51.3 (39)	51.1 (92)
有給教育訓練休暇制度	49.1 (6)	55.7 (11)	46.5 (3)	52.3 (20)
専門のセクションの設置	48.0 (16)	52.8 (14)	49.0 (27)	49.7 (57)
能力資格を反映した昇給制度	47.3 (59)	52.7 (67)	49.2 (21)	50.0 (147)
大卒社員対象の定期的研修会	48.5 (6)	53.2 (12)	50.7 (18)	51.1 (36)
昇進のための試験制度	47.6 (18)	50.4 (13)	49.7 (27)	49.2 (58)
人事考課に結びつく研究発表、討論等	49.3 (16)	54.6 (15)	48.4 (20)	50.5 (51)
自己申告による目標管理制度	47.9 (50)	52.9 (63)	49.9 (46)	50.4 (159)
能力開発を目的とした職務交代	47.4 (42)	55.2 (44)	50.5 (31)	51.1 (117)
(回答企業総数)	(221)	(266)	(104)	(591)

その差はいずれも大きなものではない。

質問18は能力開発についての諸制度の採用を調べたものである。これ等諸制度の採用比率は、道内企業と首都圏の中企業との間に目立つ様な差は認められない。これに対して大企業は、「大卒社員対象の定期研修会」「昇進のための試験制度」「自己申告による目標管理制度」「能力開発を目的とした職務交代(ジョブ・ローテーション)制度」の採用比率が、それぞれ17%、25.5%、43.3%、30.2%と言う数字を示しており、道内企業や中企業に比較して、高い採用状態を示している。業績との関係で見ると、第47表、第48表から判る様に一般に採用企業とそうでない企業の間に、それ程大きな差はなく、また採用企業の方が一般的に業績が良いと云う明白な傾向は認められない。たゞ「有給教育訓練休暇制度」と「能力開発を目的とした職務交代(ジョブ・ローテーション)制度」を採用している企業と不採用企業との間には、若

第48表 能力開発制度不採用企業数と業績

	道内企業	首都圏中規模企業	首都圏大規模企業	計
合宿研修制度	47.4 (156)	52.3 (206)	49.7 (43)	50.2 (405)
外部講習会、通信教育等への援助	46.9 (85)	51.2 (128)	48.2 (21)	49.4 (234)
留学制度、他機関への出向制度	47.5 (197)	52.1 (237)	48.1 (65)	49.8 (499)
有給教育訓練休暇制度	47.6 (215)	52.1 (255)	49.4 (101)	49.9 (571)
専門のセクションの設置	47.6 (205)	52.2 (252)	49.4 (77)	50.0 (534)
能力資格を反映した昇給制度	47.7 (162)	52.1 (199)	49.3 (83)	50.0 (444)
大卒社員対象の定期的研修会	47.6 (215)	52.2 (254)	49.0 (86)	49.9 (555)
昇進のための試験制度	47.6 (203)	52.3 (253)	49.2 (77)	50.1 (533)
人事考課に結びつく研究発表、討論等	47.5 (205)	52.1 (251)	49.5 (84)	49.9 (540)
自己申告による目標管理制度	47.5 (171)	52.0 (203)	48.9 (58)	49.8 (432)
能力開発を目的とした職務交代	47.6 (179)	51.7 (222)	48.8 (73)	49.7 (474)
(回答企業総数)	(221)	(266)	(104)	(591)

干差が認められる地域がある。

質問19は、従業員にやる気をおこさせるために採用している制度を調べたものである。道内企業と、首都圏中企業との間には、諸制度の採用比率では、それ程目立った違いはない。たゞ週休2日制度の採用比率が、道内企業23.6%に対し、中企業33.3%が目立つ程度である。これに対して、大企業は、報償制度56.6%、提案制度64.2%、従業員持株制度66.0%、週休2日制度67.9%の採用比率を示しており、道内企業の

それぞれ39.7%、38.9%、34.1%、23.6%の採用比率に比較して、著しく高い数字を示している。業績的には、第49表、第50表から判る様にいずれも平均的には、制度を採用している企業の方が、業績が良い傾向を示しているが、その差は小さなものとなっている。

質問20は、従業員の状態について調べようとしたのであるが、殆んど企業からは明白な回答が得られなかった。

質問21は、従業員の平均賃金について調べたものである。道内企業では、平均賃金が同業他

第49表 やる気をおこす諸制度の不採用企業

	道内企業	首都圏中規模企業	首都圏大規模企業	計
目標管理制度	47.4 (107)	52.8 (140)	50.1 (51)	50.4 (298)
ジョブ・エンリッチメント	47.4 (204)	52.3 (250)	49.2 (98)	50.0 (552)
報 償 制 度	47.5 (132)	51.6 (143)	49.1 (45)	49.5 (320)
提 案 制 度	47.3 (135)	52.1 (167)	49.8 (38)	49.9 (340)
従業員持株制度	47.3 (143)	52.2 (186)	48.1 (35)	49.9 (364)
週休2日制度	47.1 (169)	52.4 (176)	47.8 (34)	49.6 (379)
成果配分制度	47.7 (165)	51.2 (198)	48.9 (80)	49.5 (443)
(回答企業総数)	(221)	(266)	(104)	(591)

第51表 同業他社と比較した平均賃金

	道内企業	首都圏中規模企業	首都圏大規模企業	計
低 い	48.9 (8)	49.5 (4)	—	49.1 (12)
やゝ低い	47.1 (30)	48.1 (25)	45.6 (18)	47.1 (73)
同 じ 程 度	46.8 (110)	50.9 (118)	49.6 (55)	49.0 (283)
やゝ高い	48.6 (54)	52.9 (86)	50.0 (22)	51.1 (162)
高 い	49.6 (16)	59.6 (30)	54.6 (6)	56.0 (52)
計	47.5 (218)	52.3 (263)	49.3 (101)	50.0 (582)

第50表 やる気をおこす諸制度の採用企業

	道内企業	首都圏中規模企業	首都圏大規模企業	計
目標管理制度	47.8 (114)	51.6 (126)	48.5 (53)	49.6 (293)
ジョブ・エンリッチメント	49.4 (17)	51.4 (16)	49.9 (6)	50.3 (39)
報 償 制 度	47.8 (89)	53.0 (123)	49.5 (59)	50.5 (271)
提 案 制 度	48.1 (86)	52.5 (99)	49.0 (66)	50.1 (251)
従業員持株制度	48.1 (78)	52.3 (80)	49.9 (69)	50.1 (227)
週休2日制度	49.1 (52)	51.9 (90)	50.0 (70)	50.6 (212)
成果配分制度	47.3 (56)	55.2 (68)	50.6 (24)	51.5 (148)
(回答企業総数)	(221)	(266)	(104)	(591)

社に比較して低い、やゝ低いと思っている比率(3.5%、14.2%)が、中企業(1.5%、9.5%)より相対的に高くなっている。業績的には、第51表から判る様に、高い賃金を支払っている企業程業績が良くなる一般的傾向が認められる。

質問22は労使間の秩序について調べたものである。第52表から第56表までで判る様に、労働組合の有無、労働組合の所属、労使協議制度の有無、取扱事項と業績との間には、直接の明白な関係は認められなかった。即ち労働組合と労使協議会の有無は、労使協議会についての中企業の場合を除きいずれも無い企業の方が業績は良いが、その差はいずれも小さなものであった。組合の所属では、本道では中立労連系、中企業では複数の組合に分かれている処が、大企

業では同盟、総評、中立労連以外の労連所属の組合の企業の業績が良い結果となっている。また労使協議会の協議事項では、道内企業では「労働条件に関する事項」と「生産に関する事項」、中企業では「生産に関する事項」、大企業では「労働条件に関する事項」を取り上げている企業が良好な業績を示している結果となっている。

第52表 労働組合の有無

	道内企業	首都圏中規模企業	首都圏大規模企業	計
労働組合がある	47.0 (84)	50.4 (50)	48.9 (73)	48.5 (207)
労働組合がない	48.0 (136)	52.7 (212)	50.5 (30)	50.9 (378)
計	47.6 (220)	52.3 (262)	49.4 (103)	50.0 (585)

第53表 労働組合の所属

	道内企業	首都圏中規模企業	首都圏大規模企業	計
同盟系労連所属	46.2 (15)	53.1 (8)	51.6 (10)	49.5 (33)
中立系労連所属	49.1 (7)	48.2 (2)	47.8 (9)	48.3 (18)
総評系労連所属	47.9 (26)	49.2 (7)	47.4 (13)	47.9 (46)
その他の労連所属	48.3 (11)	44.5 (4)	51.7 (6)	48.6 (21)
労連に属しない	45.9 (20)	50.9 (23)	48.8 (29)	48.6 (72)
複数の組合に分れている	43.9 (5)	58.9 (2)	46.8 (6)	46.8 (13)
計	47.0 (84)	50.5 (46)	48.9 (73)	48.5 (203)

第54表 労使協議会の有無

	道内企業	首都圏中規模企業	首都圏大規模企業	計
労使協議会がある	47.0 (85)	53.5 (59)	49.1 (67)	49.5 (211)
労使協議会がない	48.5 (109)	52.0 (151)	51.0 (25)	50.6 (285)
計	47.9 (194)	52.4 (210)	49.6 (92)	50.1 (496)

第55表 労使協議会で最も重視された事項
(過去3年間)

	道内企業	首都圏中規模企業	首都圏大規模企業	計
経営に関する事項	46.0 (30)	54.7 (23)	48.9 (23)	49.5 (76)
労働条件に関する事項	47.2 (47)	50.7 (33)	49.6 (36)	49.0 (116)
生産に関する事項	47.1 (10)	57.0 (13)	47.2 (7)	51.4 (30)
苦情・紛争処理に関する事項	45.8 (1)	—	46.6 (1)	46.2 (2)
計	46.8 (88)	53.2 (69)	49.1 (67)	49.5 (224)

第56表 労使協議会で次に重視された事項
(過去3年間)

	道内企業	首都圏中規模企業	首都圏大規模企業	計
経営に関する事項	47.9 (21)	52.9 (10)	50.2 (20)	49.7 (51)
労働条件に関する事項	46.2 (25)	56.5 (21)	48.4 (22)	50.1 (68)
生産に関する事項	46.4 (32)	52.5 (23)	48.3 (15)	48.8 (70)
苦情・紛争処理に関する事項	48.2 (8)	50.0 (7)	50.8 (5)	49.5 (20)
計	46.9 (86)	53.6 (61)	49.1 (62)	49.5 (209)

質問23は、重視している財務指標を調べている。第57表と第58表とから判る様に、道内企業の採用頻度から見た特徴は認められない。業績との関係では、道内企業では、総資本利益率、売上高利益率、売上高伸び率を重視している企業の業績が良く、中企業では、資金繰り、総資本利益率を重視している企業が良く、大企業では売上高金額、総資本利益率を重視している企業が良くと云う結果となっている。なお二番目に重視する指標として、道内企業は売上高伸び率や利益金額、中企業では資金繰りや利益金額、大企業では利益金額を重視している企業の業績が良いと云う結果となっている。

質問24は、後継者について調べている。第59表から判る様に、道内企業の特性の様なものは

第57表 最も重視する財務指標

	道内企業	首都圏中規模企業	首都圏大規模企業	計
売上高伸び率	48.2 (42)	52.6 (51)	49.5 (26)	50.4 (119)
利益の伸び率	46.6 (33)	52.1 (40)	50.1 (18)	49.7 (91)
売上高金額	47.6 (23)	53.0 (30)	55.1 (5)	51.0 (58)
利益金額	47.0 (64)	50.6 (66)	48.4 (35)	48.8 (165)
売上高利益率	48.2 (44)	52.2 (54)	48.0 (11)	50.2 (109)
資本金利益率	—	—	—	—
総資本利益率	50.3 (12)	55.0 (11)	50.5 (5)	52.2 (28)
自己資本比率	43.1 (2)	54.2 (4)	49.2 (2)	50.2 (8)
資金繰り	—	57.9 (5)	—	57.9 (5)
自社の株価	—	—	—	—
配当率	—	—	—	—
その他	—	71.0 (1)	47.1 (1)	59.1 (2)
計	47.6 (220)	52.3 (262)	49.4 (103)	50.0 (585)

第58表 次に重視する財務指標

	道内企業	首都圏中規模企業	首都圏大規模企業	計
売上高伸び率	49.9 (32)	51.9 (45)	49.1 (16)	50.7 (93)
利益の伸び率	47.4 (22)	52.2 (33)	49.5 (18)	50.1 (73)
売上高金額	46.9 (21)	50.5 (21)	48.7 (20)	48.7 (62)
利益金額	48.1 (33)	52.9 (39)	50.0 (9)	50.6 (81)
売上高利益率	47.0 (51)	51.4 (51)	50.1 (20)	49.3 (122)
資本金利益率	45.0 (1)	—	49.5 (1)	47.2 (2)
総資本利益率	47.2 (9)	49.7 (11)	49.8 (6)	48.9 (26)
自己資本比率	47.7 (23)	51.9 (25)	49.2 (10)	49.8 (58)
資金繰り	46.4 (22)	55.9 (31)	48.5 (1)	51.9 (54)
自社の株価	57.9 (1)	—	—	57.9 (1)
配当率	45.3 (1)	43.0 (1)	—	44.1 (2)
その他	47.8 (1)	47.9 (2)	—	47.9 (3)
計	47.7 (217)	52.2 (259)	49.4 (101)	50.0 (577)

見当らない。業績との関係も特別なものは見当らない。

質問25は、行政に対する期待を述べたものである。第60表から判る様に、行政による基盤整備の強化を期待する企業の割合が、道内企業の場合高い割合を示している。しかし業績との関係は、殆んど認められない。

質問26は、現在の関心事を調べたものである。まず、中企業においては、人材に対する関心が高い点が目を引く（人材不足に最も関心を持つ企業19.4%、同じく社員教育22.3%）。道内企業で一番関心があるのは、過当競争（30.8%）であり、人材に対する関心は2位である（人材不足8.4%、社会教育19.8%）。大企業で一番関心の強いのは過当競争（27.7%）で、次いで先端技術（16.8%）となっている。業績的には、第61表、第62表から判る様に、道内企業では業績の良い企業は税制や金利或いは海外進出に関心

第59表 後継者

	道内企業	首都圏中規模企業	首都圏大規模企業	計
同族身内の中から考えている	47.0 (53)	51.7 (76)	50.4 (9)	49.8 (138)
社内生え抜きの者から考えている	48.6 (29)	51.2 (49)	48.2 (19)	50.1 (97)
社外の人も含めて検討したい	47.9 (39)	52.7 (48)	50.6 (19)	50.6 (106)
現在のところ考えていない	47.3 (93)	53.1 (83)	50.7 (36)	50.1 (212)
計	47.5 (214)	52.3 (256)	50.1 (83)	50.1 (553)

を持っており、中企業では資金調達、税制、先端技術に、大企業では金利、高令化、情報ネットワークに関心を持っていた。換言すれば、業績と関心との間には、直接的な関係は認められないと言える。

第60表 行政への期待

	道内企業	首都圏中規模企業	首都圏大規模企業	計
行政による基盤整備の強化	47.9 (139)	52.3 (123)	48.8 (57)	49.7 (319)
行政による各種統制の撤廃	47.4 (68)	52.7 (107)	50.7 (38)	50.7 (213)
計	47.7 (207)	52.5 (230)	49.5 (95)	50.1 (532)

第61表 現在最も関心のある事項

	道内企業	首都圏中規模企業	首都圏大規模企業	計
資金調達	47.3 (10)	66.3 (5)	41.6 (1)	52.9 (16)
財テク	—	52.7 (3)	46.9 (2)	50.4 (5)
人材不足	47.6 (17)	52.8 (53)	43.1 (5)	51.0 (75)
社員教育	47.5 (42)	51.3 (58)	49.0 (8)	49.6 (108)
過当競争	47.8 (69)	50.0 (41)	48.7 (27)	48.7 (137)
情報不足	47.2 (4)	45.8 (4)	—	46.5 (8)
先端技術	46.6 (8)	55.9 (14)	50.0 (17)	51.4 (39)
高令化の進展	46.9 (7)	47.1 (5)	55.0 (5)	49.4 (17)
情報ネットワーク	49.1 (10)	53.4 (11)	49.5 (5)	51.0 (26)
消費の個性化	47.3 (10)	49.8 (14)	50.0 (10)	49.1 (34)
女性の社会進出	—	—	—	—
貿易摩擦	45.0 (1)	48.2 (4)	—	47.6 (5)
海外進出	49.5 (2)	55.2 (5)	49.2 (1)	53.0 (8)
円高(為替変動)	46.6 (24)	51.2 (25)	49.0 (14)	49.0 (63)
金利動向	50.5 (4)	51.8 (3)	53.7 (2)	51.6 (9)
株式相場	—	53.8 (1)	81.2 (1)	67.5 (2)
輸入拡大	30.9 (1)	—	45.3 (1)	38.1 (2)
コンピュータ化(OA, POS等)	47.2 (5)	55.4 (7)	—	52.0 (12)
税制	51.1 (5)	60.1 (9)	—	56.8 (14)
計	47.6 (219)	52.3 (262)	49.5 (99)	50.0 (580)

第62表 現在次に関心のある事項

	道内企業	首都圏中規模企業	首都圏大規模企業	計
資金調達	48.9 (7)	50.6 (11)	54.4 (2)	50.4 (20)
財テク	47.0 (6)	55.8 (2)	49.8 (3)	49.4 (11)
人材不足	47.2 (9)	50.9 (28)	50.0 (7)	50.0 (44)
社員教育	48.5 (35)	52.0 (46)	49.8 (13)	50.4 (94)
過当競争	46.6 (20)	50.9 (27)	52.1 (11)	50.0 (58)
情報不足	47.4 (10)	50.2 (7)	41.9 (1)	48.1 (18)
先端技術	47.3 (7)	52.4 (15)	44.6 (7)	49.3 (29)
高令化の進展	47.6 (16)	55.4 (14)	50.3 (5)	51.1 (35)
情報ネットワーク	47.7 (8)	58.4 (7)	48.5 (5)	51.6 (20)
消費の個性化	45.8 (10)	47.3 (7)	48.4 (3)	46.7 (20)
女性の社会進出	45.1 (2)	51.4 (4)	47.2 (1)	49.0 (7)
貿易摩擦	48.6 (4)	51.8 (5)	47.1 (3)	49.5 (12)
海外進出	42.8 (1)	53.5 (8)	52.1 (8)	52.2 (17)
円高(為替変動)	46.2 (12)	54.3 (14)	48.1 (12)	49.7 (38)
金利動向	46.8 (18)	59.7 (7)	47.7 (3)	50.1 (28)
株式相場	—	—	52.0 (2)	52.0 (2)
輸入拡大	—	47.5 (3)	50.8 (1)	48.4 (4)
コンピュータ化(OA, POS等)	48.0 (30)	51.5 (36)	51.5 (4)	50.0 (70)
税制	49.2 (21)	53.4 (19)	49.5 (6)	51.0 (46)
計	47.6 (216)	52.3 (270)	49.5 (97)	50.0 (573)

3. 道内経営者の経営姿勢

以上の調査の結果、道内の企業経営者の経営姿勢について、次の様な事が言えるであろう。即ち道内企業は、日常の管理能力においては首都圏の中規模企業と比較して、特に大きな差はないものと思われる。即ち「社長の出身」「製造

業、建設業における技術の向上、開発方法（5問）」「製造業の販売流通経路（6問）」「小売業の販売促進方法（7問）」「製品の移輸出比率（13問）」「小売業の仕入方法（15問）」「管理組織（17問）」「従業員の能力開発制度（18問）」「動機付け制度（19問）」「重視する財務指標（23問）」等において目立った特徴は認められなかった。また労働組合関係（22問）では、道内企業での労働組合の健闘が目立っているが、業績との直接的関係は認められなかった。更に本道企業の賃金水準の全国水準との関係を考えると、賃金に対しても積極的な意味での関係はないと言える。同様な事は、「後継者（24問）」「行政への期待（25問）」についても言える。

これに対して、企業の将来に向けた対策や関心の強さでは、道内企業と首都圏の中規模企業との間には、明らかに格差が認められた。

即ち、最高意思決定機関（1問）で首都圏の中規模企業では、「役員の意見も参考にするが、社長がもっぱら決定する」と答えた企業数（43.9%）が道内企業数（28.8%）に比較して多かったが、これは後述の研究開発や長期経営計画への社長の積極的な関与の姿勢と関係するものを持っていると思われる。また自社の特徴ないし強み（3問）として、道内企業では「企業の伝統・知名度・ブランド」を上げる企業が多いのに対して、首都圏の中規模企業では「取り扱い製品の特性・成長性」を上げる企業が多い。そして道内企業でこの「取り扱い製品の特性・成長性」や「商品開発力・技術力」を上げるものは極めて少い。従って、必要とする情報（4問）についても、「商品開発情報」への需要が相対的に少なく、また研究費（8問）の支出も相対的に少ない。従ってまた研究開発に対する方針（9問）でも、「経営者みずからパイオニア精神をもって、研究目標を設定する」企業は、首都圏中規模企業の割合（35.2%）に比較して、道内企業の割合（23.9%）が低い結果になっていると思われる。

同様な事は、経営計画の策定（10問）に際し

て「新製品の開発」や「経営多角化あるいは、事業転換取扱商品の総合化及び他業態への進出」を重視する道内企業の割合（9.2%、5.3%）が、首都圏中規模企業での割合（18.8%、9.4%）に比較して少く、代りに「現有主力製品（工事を含む）のシェアの維持拡大・多店舗展開」「合理化・省力化によるコストの低減」と言っただけで現状維持的なものが、道内企業で重視される比率が高い。（道内企業、33.3%、15.4%、首都圏中規模企業25.3%、12.6%）更に長期経営計画（11問）を策定している企業の割合も、道内企業（60.9%）は首都圏中規模企業（69.8%）より低く、10年先の経営環境に対する関心の弱さにも結びついている。新製品の売上高（12問）に占める比率や新設備比率（16問）の相対的な低さも、同様な理由によると思われる。

最後に、現在の関心事（26問）では、首都圏中規模企業では、「社員教育」と言う将来志向が一番多いのに対して、道内企業では、過当競争への関心が一番高いとの結果が出ているのも、商品開発や多角化への関心の低さと共に、現在志向の強さの現われであろう。

次に道内企業と首都圏大企業との関係を見ると、一見道内企業の経営姿勢は、それ等大企業の経営姿勢に似ている面を持っている様に思える場合がある。例えば、自社の特徴ないし強み（3問）として「企業の伝統・知名度・ブランド」を重視する企業割合が多く、研究費の売上高比率（8問）が低く、新製品の総売上高比率（12問）が低く、新設備比率（16問）が低い点などが指摘できる。しかし反面、経営計画策定（10問）に際して、新製品の開発を重視し、長期経営計画（11問）を立てている大企業の割合が多く、10年先の経営環境に対する見通しを重視して、既に研究開発や調査を行っている大企業の割合が多い事などを考えると、むしろ本道の企業が、普通中小企業の長所と言われる変り身の早さ、旺盛な新市場の開発や技術導入と言った面で遅れているために現われた現象と考えられる。

第63表

項 目	カ テ ゴ リ ー	個 数	偏相関係数	スコア	レンジ
1 最高意思決定機関での社長の運営	1 社長がもっぱら決定	109	0.125	1.1174	2.0311
	2 構成メンバー同等, 最後に社長決定	166		-0.4254	
	3 構成メンバーの意見中心, 社長まとめ	56		-0.9138	
2 社長, 役員と従業員の非公式会合	1 ある	194	0.144	0.8121	1.9620
	2 ない	137		-1.1500	
3 自社の特徴または強み	1 伝統, 知名度, ブランド	79	0.210	-1.1329	4.3017
	2 経営陣	14		0.1781	
	3 製品の特徴, 成長性, 商品開発技術力	103		1.6472	
	4 従業員の資質, 意欲	21		2.2518	
	5 優秀な下請け等, 安定した販売先等	75		-1.3545	
	6 資産内容	4		2.9474	
	7 その他	35		-1.1475	
4 経営, 技術等の情報	1 必要としない	4	0.076	3.9638	4.5855
	2 できるだけほしい	276		0.0574	
	3 現在で十分	51		-0.6216	
5 研 究 費	1 0-1%未満	177	0.203	-1.0374	6.9757
	2 1-2%未満	67		1.1606	
	3 2-4%未満	63		1.9833	
	4 4-6%未満	13		-0.2715	
	5 6-10%未満	7		0.6306	
	6 10%以上	4		-4.9924	
6 研究開発の方針	1 経営者がパイオニア精神をもって	89	0.169	1.3664	4.1779
	2 経営者のある程度の指導性	190		-0.6320	
	3 専門家に依頼	35		1.3217	
	4 特に考えていない	17		-2.8115	
7 重視する経営目標	1 新製品の開発	66	0.182	-0.7709	7.8976
	2 主力製品のシェアの維持, 拡大	104		0.5987	
	3 合理化省力化によるコスト低減	45		-1.1145	
	4 経営多角化, 事業転換取扱商品総合化	22		1.3156	
	5 顧客サービスの強化	17		1.5193	
	6 自己資本の充実	12		-2.0632	
	7 営業力の強化	60		0.6777	
	8 その他	5		-6.3784	

項 目	カ テ ゴ リ ー	個 数	偏 相 関 係 数	ス コ ア	レ ン ジ
8 長期経営計画の 策定	1 策定していない	9	0.160	-1.7155	3.5680
	2 見通しもつ、製品構成、商品構想なし	52		-1.6509	
	3 ある程度の構想、開発調査はまだ	144		0.7103	
	4 研究、開発調査始めた	97		-0.5641	
	5 明確な見通し、既に研究開発調査	29		1.8525	
9 過去3年間の新 製品の総売上高 に占める割合	1 0-10%未満	181	0.326	-0.1089	11.7862
	2 10-20%未満	61		-0.8704	
	3 20-30%未満	55		-1.1685	
	4 30-40%未満	14		-0.9997	
	5 40-50%未満	6		0.4029	
	6 60%以上	14		10.6176	
10 設備のうち取得 後3年以内の割 合	1 0-20%未満	182	0.261	-1.4050	7.0868
	2 20-30%未満	66		0.5836	
	3 30-40%未満	35		1.5518	
	4 40-50%未満	14		5.6818	
	5 50-60%未満	13		1.4182	
	6 60-70%未満	3		2.3669	
	7 70%以上	18		3.2109	
11 現在の関心	1 資金調達	9	0.165	4.6714	5.6377
	2 人材不足	46		0.3537	
	3 社員教育	65		-0.8366	
	4 過当競争	71		-0.9663	
	5 先端技術	30		1.2868	
	6 情報ネットワーク	13		1.6511	
	7 消費の個性化	22		-0.0302	
	8 円 高	39		-0.1526	
	9 その他	36		0.3117	

最後に相対的に業績と大きな関係を持っていると思われた項目を選んで、それ等項目の総てに回答した企業に対して、それぞれの関係の強さを多変量解析第一類を用いて検討した結果が第63表である。表から判る様に、「過去3年間の新製品の総売上高に占める割合」「設備のうち取得後3年以内の割合」「経営計画策定に際し重視する経営目標」「売上高に対する研究費比率」が相対的に業績に対して強い関係を持ち、次いで「現在の関心」「自社の特徴または

強み」が可成り関係を持っている事が知られる。この内、新製品の総売上高に占める割合と、設備のうち取得後3年以内の割合、及び売上高に対する研究費比率の3項目は、最高管理者達の意識の結果である。従って、道内経営者の考えるべき重要な項目は、経営計画策定に際して重視する経営目標、現在持つべき関心事項、自社の特徴または強みとして、何を考えるべきかと言った諸点であると考えられる。

4. 結びにかえて

道内企業の業績は、前述の様に首都圏企業に比較して一般に良くない。第二次石油ショック以来の打ち続く不況の中にいた当時の道内企業としては、当然とも言える。しかし、その中で僅か13社ではあるが、首都圏企業と比較して、優るとも劣らぬ業績を上げている企業群があった。その所属業種は、製造業4社、卸売専業2社、建設業2社、サービス業2社、専門店1社、リース業1社、放送業1社である。その経営姿勢の中で共通している点で目に付く点は、次の諸点である。

まず経営、技術等の情報に関して(4問)「出来るだけ欲しい」と答えたのが12社であり、「現状で十分である」と答えたのは1社であった。

(情報重視の姿勢)

次に研究開発に対する方針(9問)で、「経営者は研究開発に対してある程度の指導性を発揮する」と答えたのが6社、「経営者みずからパイオニア精神をもって、研究目標を設定する」と答えたのが2社、「研究開発については他の専門家に依頼する」と答えたのが4社(卸売専業、放送業、専門店、建設業各1社)、答えなし1社(卸売専業)であった。(研究開発重視)

第3に経営計画策定(10問)に際して、最も重視する経営目標としては、「現有主力製品(工事量)のシェアの維持拡大、多店舗展開」と答えたのが8社、「営業力の強化」と答えたのが4

社、新製品の開発と答えたのが1社であった。(積極性)

第4に長期経営計画策定(11問)については、策定していると答えたのは11社、策定していないと答えたのは2社であった。(将来に対する計画性)

第5に現在の関心事(26問)として、最も関心のあるものは、過当競争4社、資金調達2社、人材不足2社、税制2社、情報ネットワーク2社、社員教育1社であった。次に2番目に関心があるものは、社員教育5社、税制2社、資金調達、財テク、高齢化の進展、情報ネットワーク、貿易摩擦、金利動向、税制各1社であった。従って、13社中6社が、第1順位か第2順位の関心事として、従業員教育を指摘している訳であり、これに人材不足に関心を持つ2社を入ると、33社中8社が何等かの形で、人的資源に強い関心を示している事となる。(人材の確保育成の重視)

本調査の結果から、道内企業の経営姿勢について論じるべき事は極めて多い。そしてその多くは、筆者を含めた多くの人により既に他の機会に述べられているとも言える。しかし、その論述の多くは、実態調査による裏付けを欠いて行われて来たのが実状である。その意味において、本調査は、今後の道内企業の在り方に関してのみならず、過去において行われた多くの論述に対する重要な思考尺度を提供するものと思われる。

経営戦略・企業家意識に関するアンケート

該当の数字を設問の 枠にご記入下さい。

■会社概要

貴 社 名			
本 社 所 在 地	〒		
社 長 名			
○印をお付け下さい	1. 創業社長 2. 二代目社長 3. 貴社へは抜き 4. 他の会社・機関などから		
社長の年齢 才	社長になってから現在までの年数 年		
社長以外の方が、ご記入の場合はその方の職名及び氏名をご記入下さい。	(職名) (氏名) (電話)		
決算時期 (年1回決算の場合はイのみ記入)	年 回決算 決算月は イ 月 および ロ 月		
上場規模	1. 非上場 2. 一部上場 3. 二部上場 4. 地方上場 5. 店頭株		
資 本 金 規 模	百万円		
売 場 面 積 (小 売 業 の み)	m ²		
業 種 	(製造業) 01 食料品全般 02 繊維全般 03 木材・パルプ・紙・紙加工品 04 化学製品 05 石油・石炭製品 06 窯業・土石製品 07 鉄鋼 08 非鉄金属 09 金属製品 10 一般機械 11 電気機械 12 輸送用機械 13 精密機械 14 印刷業 15 その他の製造業 () (流通業) 16 卸売専業・商社 17 百貨店 18 総合小売業(G・M・S) 19 スーパーマーケット(食料品主体) 20 専門店 21 コンビニエンス・ストア 22 その他 () (建設業) 23 建設業全般 (その他) 24 公益サービス業 25 運輸・通信業 26 水産業		

1. 最高意思決定機関において、社長はどのような運営を行ないますか。

下記のうちから1つお選び下さい。

- 1) 役員の意見も参考にしながら、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、最後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取りまとめる。

2. 社長及び役員と従業員が自由に発言できる非公式な定例会合（朝食会・昼食会なども含みます）がありますか。

1. ある
2. ない

3. 自社の特徴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1つを以下の項目からお選び番号で記入して下さい。

最も大きいもの

次に大きいもの

- | | |
|-------------------|--------------------------------|
| 01 企業の伝統・知名度・ブランド | 08 資産内容 |
| 02 経営陣 | 09 顧客に対するサービス |
| 03 取り扱い製品の特性・成長性 | 10 立地条件の良さ |
| 04 商品開発力、技術力 | 11 資金調達力 |
| 05 従業員の資質、意欲 | 12 O A化を積極的にすすめている |
| 06 優秀な下請、仕入先 | 13 在庫管理が強い |
| 07 安定した販売先、納入先 | 14 その他（ ） |

4. 経営、技術等の情報に関して

イ) 産業技術情報、マーケティング情報

1. 必要としない
2. 出来る丈欲しい
3. 現在で十分である

ロ) 必要とする情報を2つお選び下さい

最も必要とするもの

次に必要とするもの

- | | |
|------------------|--------------------------------|
| 01 生産技術情報 | 07 刊行物に関するもの |
| 02 生産合理化情報 | 08 店舗情報 |
| 03 商品開発情報 | 09 競合情報 |
| 04 経営管理情報 | 10 顧客情報 |
| 05 特許、登録についての情報 | 11 その他（ ） |
| 06 ノウハウの所在に関するもの | |

5. (製造業、建設業のみお答え下さい)

技術の向上、開発についてつぎのうちから2つ上げて下さい。

最も重視するもの

次に重視するもの

1. 自社内で開発する
2. 大企業(親企業)との共同研究又は指導
3. 大学、試験研究機関との共同研究、開発
4. 需要先との共同開発
5. 他社との共同・提携
6. 国内の先進技術ノウハウの導入
7. 他社等に技術者を派遣、研修させる
8. 海外の先進技術ノウハウの導入
9. その他 ()

6. (製造業のみお答え下さい)

販売流通経路としているものを1つあげて下さい。

1. 自社直販
2. 自社の販売小会社
3. 専門商社代理店
4. 総合商社
5. 小売業(百貨店、スーパー)
6. その他(受注生産コンビナート等)

7. (小売業のみお答え下さい)

販売促進方法として採用している場合は、番号に○印をおつけ下さい。

イ. 販売力強化

1. クレジットカード方式(割賦販売を含む)
2. キャッシュサービス(グリーンスタンプなど)
3. 外商(個人外商も含む)
4. アフターサービスの強化
5. ストア、イメージアップのための商品の陳列
6. 子供のアイドルを利用した店頭広告
7. 名店街、インストア等の設置による顧客吸引
8. 全社統一された接客態度

1	5
2	6
3	7
4	8

ロ. メディア戦略

1. チラシ、折込広告
2. テレビ販売、カタログ販売
3. 宅配の実施
4. DM(粗品付提供も含む)
5. マスメディア広告(ラジオ、テレビ、新聞、雑誌、車内広告等)
6. ストア・イメージの明確化、差別化(包装紙、シンボルマーク、買物袋など)

1	4
2	5
3	6

8. 研究費商品開発費等は売上高の何パーセントを目安としていますか。下記のうちから1つお選び下さい。

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

9. 研究開発に対する方針を、下記より1つお選び下さい。

1. 経営者みずからパイオニア精神をもって、研究目標を設定する。
2. 経営者は研究開発に対してある程度の指導性を発揮する。
3. 研究開発については他の専門家に依頼する。
4. 特に考えていない。

10. 経営計画を策定する場合次に掲げる経営目標のうち、いずれを重視されますか。最も重視するもの1つと次に重視すると思うもの1つを以下の項目からお選び下さい。

最も重視

次に重視

- | | |
|--------------------------------|----------------------|
| 01 新製品の開発 | 08 経営多角化あるいは事業転換取扱 |
| 02 現有力製品（含む工事量）のシェアの維持拡大、多店舗展開 | い商品の総合化及び他業態への進出 |
| 03 地域社会（含む商店街）との協調 | 09 顧客サービスの強化 |
| 04 輸出及び海外拠点の増強 | 10 製品ラインの縮小、取扱商品の専門化 |
| 05 合理化、省力化によるコストの低減 | 11 自己資本の充実 |
| 06 余剰人員の削減 | 12 営業力の強化 |
| 07 従業員福祉の増大 | |

11. 長期経営計画を策定していますか。

1. いる 2. いない

10年先の経営環境についてどのような見通しを持っていますか。

1. おおよその見通しを持っているが、製品構成や取扱商品についてはまったく構想を持っていない。
2. おおよその見通しを持ち、ある程度の製品構成や取扱商品についての構想は持っているがまだ研究開発や調査を始めてはいない。
3. おおよその見通しを持ち、ある程度の製品構成や取扱商品について構想を持ち、研究開発や調査を始めた段階である。
4. 明確な製品構成や取扱商品の見通しを持ち、既に研究開発や調査を行っている。

12. 過去3年間に開発販売された新製品が現在の総売上高にどの程度の比率を占めていますか。下記のうちから1つお選び下さい。

- | | | |
|-------------|-------------|-------------|
| 1. 0～10%未満 | 3. 20～30%未満 | 5. 40～50%未満 |
| 2. 10～20%未満 | 4. 30～40%未満 | 6. 50%以上 |

13. （製造業、建設業のみお答え下さい）

製品輸出比率（直接あるいは販売店を通じる輸出売上げの総売上げに占める比率）はどの程度でしょうか。同じく県外、道外への移出比率はどの程度でしょうか。

輸出比率

移出比率

- | | | |
|-------------|-------------|----------|
| 1. 0～10%未満 | 3. 20～30%未満 | 5. 50%以上 |
| 2. 10～20%未満 | 4. 30～50%未満 | |

14. (小売業のみお答え下さい)

主力商品の品揃えについては下記の項目の中で、どれを重視していますか。

該当するものを1つお選び下さい。

- | | |
|-------------------|---------------------|
| 1. 価格訴求からみた品ぞろえ | 4. 商品ボリュームからみた品ぞろえ |
| 2. 品質志向の品ぞろえ | 5. 特定ブランドを中心とした品ぞろえ |
| 3. 種類の豊富さからみた品ぞろえ | |

15. (小売業のみお答え下さい)

仕入れ方法は以下のどれですか、1つお選び下さい。

- | | |
|---------------|-----------------|
| 1. 本部、本店の集中仕入 | 4. 仕入は問屋にまかせている |
| 2. 各店ごとの仕入 | 5. その他 () |
| 3. 他社との共同仕入 | |

16. 製造設備または店舗設備のうち、取得後または設置後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。下記のうちから1つお選び下さい。

- | | | |
|-------------|-------------|----------|
| 1. 0～20%未満 | 4. 40～50%未満 | 7. 70%以上 |
| 2. 20～30%未満 | 5. 50～60%未満 | |
| 3. 30～40%未満 | 6. 60～70%未満 | |

17. 次にあげる組織を採用していますか。採用している場合は、番号に○印をおつけ下さい。

1. プロジェクトチーム
2. 専門委員会制度(タスクフォース)
3. 事業部制
4. 企業内ベンチャー
5. マトリクス組織

1
2
3
4
5

18. 能力開発制度について、以下の項目の中で現在採用している場合は、番号に○印をおつけ下さい。

1. 合宿研修制度
2. 外部講習会、通信教育等への積極的援助（たとえば資金援助など）
3. 国内、海外の留学制度および他機関への出向制度
4. 有給教育訓練休暇制度
5. 能力開発を研究、計画、推進するセクション設置（自己啓発センター研修部など）
6. 能力資格の取得を反映した昇給制度
7. 大卒社員対象の定期的研修会（年間1週間以上新卒者の導入研修は除く）
8. 昇進のための試験制度
9. 人事考課に結びつく研究発表、ディスカッション制度、論文提出制度
10. 自己申告による目標管理制度
11. 能力開発を目的とした職務交代（ジョブ・ローテーション）制度

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11

19. 従業員にやる気をおこさせるために次のような制度を採用していますか。
採用している場合は番号に○印をおつけ下さい。

1. 目標管理制度
2. ジョブエンリッチメント
（単調な職務を減少させ、職務内容を拡大する）
3. 報償制度
4. 提案制度
5. 従業員持株制度
6. 週休2日制度
7. 成果配分制度

1
2
3
4
5
6
7

20. 従業員について（概数で結構です）

1. 平均勤続年数（ただし女子は除く）
2. 臨時工、パートタイマーの比率
3. 身障者の比率（身障者手帳を有する人の比率）
4. 老令者（60才以上）の比率

1				年
2				%
3				%
4				%

21. 従業員の平均賃金、同業他社と比べてどの程度の水準とお考えですか。
下記のうちから1つお選び下さい

--

1. 低い
2. やや低い
3. 同じ程度
4. やや高い
5. 高い

22. 労使間の秩序について

イ. 労働組合がありますか。

イ

1. ある 2. いいえ

ロ. 「ある」場合、その組合は次のどれに該当しますか。下記のうちより1つお選び下さい。

ロ

1. 労組は単一組合で同盟系労連に属している
2. 労組は単一組合で中立系労連に属している
3. 労組は単一組合で総評系労連に属している
4. 労組は単一組合で1～3以外の労連に属している
5. 労組は単一組合でどの労連にも属していない
6. 労組は単一組合でなく、複数の組合に分かれている

ハ. 経営協議会などの労使協議機関はありますか。

ハ

1. あります 2. いいえ

ニ. その労使協議機関において過去3年間で重要視された協議事項は次のどの事項ですか。下記のうちから2つお選び下さい。

最も重視された事項

次に重視された事項

ニ

ニ

1. 経営に関する事項（経営方針、製品方針、公害防止、経理事項、職制改廃など）
2. 労働条件に関する事項（労働協約の締結、改廃、福利厚生、安全衛生など）
3. 生産に関する事項（生産性向上、能率向上のための作業改善など）
4. 苦情、紛争処理に関する事項

23. 企業経営にはどのような財務指標を重視していますか。最も重視するもの1つと、次に重視するもの1つを下記よりお選び下さい。

最も重視するもの

次に重視するもの

- | | |
|---------------|-----------------|
| 01 売上高伸び率 | 07 使用総資本に対する利益率 |
| 02 利益の伸び率 | 08 自己資本比率 |
| 03 売上高金額 | 09 資金繰り |
| 04 利益金額 | 10 自社の株価 |
| 05 売上高に対する利益率 | 11 配当率 |
| 06 資本金に対する利益率 | 12 その他（具体的に） |

24. 後継者についてのお考えを次の中から1つお選び下さい。

1. 同族身内の中から考えている
2. 社内生え抜きの者から考えている
3. 社外の人材も含めて検討し、後継者になりたい
4. 現在のところ後継者の問題は考えていない

25. 以下2つの問題のうちより重要視されるべきものは、どちらの方だとお考えでしょうか。

1. 行政による基盤整備の強化

(例えば行政主導による鉄道、高速道路、空港、工業団地、流通団地等の整備など)

2. 行政による各種統制の撤廃

(例えば許認可事業整理など)

26. 現在どのような事に関心がありますか。

下記のうちから2つお選び下さい。

最も関心がある

次に関心がある

01 資金調達

08 高齢化の進展

15 金利動向

02 財テク

09 情報ネットワーク

16 株式相場

03 人材不足

10 消費の個性化

17 輸入拡大

04 社員教育

11 女性の社会進出

18 コンピューター化

05 過当競争

12 貿易摩擦

(OA, POS等)

06 情報不足

13 海外進出

19 税 制

07 先端技術

14 円高(為替変動)

27. 経営指標をご記入下さい。(年2回決算の場合は年間合計数字でご記入下さい。)

単位 百万円：人

	売 上 高	経 常 利 益	期 末 従 業 員 数
昭和58年度	百万円	百万円	人
昭和59年度	百万円	百万円	人
昭和60年度	百万円	百万円	人
昭和61年度	百万円	百万円	人

(注) ・61年度は見込み。

・マイナスの数字は、頭部に▽印を付けて下さい。

・従業員数には短期アルバイト、パートは除きます。